

**01-066 – A proposal for adapting the European Commission's PM<sup>2</sup> methodology for projects financed with european funds. – Una propuesta de adaptación de la metodología PM<sup>2</sup> de la Comisión Europea para proyectos financiados con fondos europeos.**

Yagüe Blanco, Jose Luis<sup>1</sup>; Moya Colorado, Agustín<sup>2</sup>; Amici, Marco<sup>3</sup>; Santos López, Enrique<sup>1</sup>  
(1) Universidad Politécnica de Madrid, (2) PM2 ALLIANCE, (3) Università di Roma TOR Vergata

 Spanish  Spanish

The European Commission's PM<sup>2</sup> project management methodology has been slowly spreading for years and gaining visibility for its intuitive approach, particularly for those who are not familiar with project management. Although there are a series of principles and characteristics that form the core of this methodology, it assumes users will have to adapt it to their specific needs. So, the methodology serves the user and not the other way around. So, there is a reflection about how to tailor the methodology for different typologies of projects or potential users. For that purpose, a group of European universities has participated in the elaboration of a tailoring proposal for the management of projects financed with European funds. This paper presents a reflection on some of the main aspects that have been adapted to better respond to the logic of these projects. In particular the governance model and the initiation-planning phases and also including elements such as the Logical Framework Approach.

**Keywords:** *PM<sup>2</sup>; Project management; European funding; Tailoring*

La metodología de gestión de proyectos PM<sup>2</sup> de la Comisión Europea lleva años difundándose lentamente y ganando visibilidad por su propuesta intuitiva, en particular para el público más alejado o ajeno a la dirección de proyectos. Aunque hay una serie de principios y características que conforman el núcleo de esta metodología, ella misma define la necesidad de que el usuario la adapte a sus necesidades, de tal modo que esté a su servicio y no a la inversa. Este proceso de adaptación o *tailoring* en inglés está llevando a algunos actores a ver cómo implementarlo para tipologías de proyectos o de potenciales usuarios. A tal efecto, un grupo de universidades europeas ha participado en la elaboración de una propuesta de adaptación para la gestión de proyectos financiados con fondos europeos. En esta comunicación se presenta la reflexión sobre algunos de los principales aspectos que se han adaptado para responder mejor a la lógica de estos proyectos. En particular el modelo de gobernanza y las fases de inicio-planificación, e incorporando elementos habituales en este tipo de proyecto como el Enfoque del Marco Lógico.

**Palabras claves:** *PM<sup>2</sup>; Gestión de proyectos; Fondos europeos*

**Acknowledgments:**

Esta investigación es fruto de la colaboración realizada en el marco del proyecto "A New Academic Path for EU Project Managers Narrowing the Gaps To Enable Better Project Design and Management in Europe (ERASMUS+ project 2021-1-IT02-KA220-HED-000035769)"



©2025 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## 1. Antecedentes

El año 2022 arrancó el proyecto Erasmus+ "A New Academic Path for European Union (EU) Project Managers: narrowing the Gaps to enable better Project Design and Management in Europe (EUPM<sup>2</sup>)" - *Un nuevo recorrido académico para Directores de Proyectos Europeos: reduciendo las brechas para facilitar un mejor diseño y gestión de Proyectos en Europa (EUPM<sup>2</sup>)*, cuyo objetivo principal era crear un recorrido académico común basado en un plan de estudios compartido que integrase metodologías europeas de diseño y gestión de proyectos para gestionar los proyectos financiados por la UE de forma más eficaz. El proyecto EUPM<sup>2</sup> reunió a siete universidades bajo el liderazgo de la Universidad de Roma Tor Vergata (Italia) y la Universidad Politécnica de Madrid (España), expertos de Alma Mater Europaea ECM (Eslovenia), Universidad de Tartu (Estonia), FH Joanneum Universidad de Ciencias Aplicadas (Austria), Universidade Nova de Lisboa (Portugal), Universidad de Pardubice (República Checa) y la colaboración de PM<sup>2</sup> Alliance (Bélgica) como organizaciones con experiencia relevante en el diseño y la gestión de proyectos de la UE para adaptar mejor los planes de estudios del sector de la educación superior a las oportunidades del mercado laboral y a las solicitudes del perfil de director de proyectos financiados por la UE.

Esta comunicación presenta una síntesis del trabajo realizado para la adaptación o "tayloring" de la metodología PM2 a los proyectos financiados con fondos europeos, como un ejemplo de este esfuerzo adaptación que aún queda por realizar en diferentes sectores, por ejemplo el de los proyectos de cooperación al desarrollo (Moya, A. & Yagüe, J.L., 2019). El resultado principal ha sido la Guía EUPM2 (Centro de Estudios Económicos e Internacionales de la Universidad de Roma Tor Vergata 2024), aunque se ha acompañado de un pensum para cursos de formación y herramientas web de apoyo para el estudio.

Kourounakis (2018) resumió el origen y desarrollo de PM<sup>2</sup> poco después de la Conferencia inaugural de PM<sup>2</sup> en febrero 2018. La primera versión de PM<sup>2</sup> se desarrolló en 2008 para responder a una necesidad interna de las instituciones de la UE. Invertir en mejorar la Gestión de Proyectos es reconocido por la Comisión Europea (CE) como una buena decisión y de alto y duradero valor estratégico. Las recomendaciones de la auditoría interna sugirieron la necesidad de fusionar la variedad de enfoques que muchos servicios de la UE estaban utilizando, en una única metodología común. Incluso si había otras metodologías disponibles, la selección y adaptación a una metodología propia se consideraba complicada y políticamente difícil. Una encuesta interna orientó la decisión de desarrollar una metodología diseñada para adaptarse a las necesidades específicas, la cultura y las limitaciones de las instituciones de la UE. La metodología ha integrado la experiencia y las lecciones de los profesionales de las instituciones de la UE, junto con las mejores prácticas reconocidas internacionalmente, en un único documento: La Guía Metodológica PM<sup>2</sup>, cuya edición más reciente 3.1 se publicó en 2023 (European Union, 2023). La propia web oficial de la Comisión Europea (<https://pm2.europa.eu>) señala que la Metodología de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup> ha sido aprobada como metodología oficial de gestión de proyectos por muchas instituciones de la UE.

Una de las características de esta metodología PM<sup>2</sup> es que es abierta, ligera, ágil, fácil de entender y significativamente flexible para adaptarse a las normas y el contexto específicos de los fondos de la UE y con las metodologías de diseño de proyectos más comunes de la UE. La posibilidad de adaptación forma parte intrínseca de la Metodología PM<sup>2</sup>. Se refiere a cambiar partes específicas de la metodología, como los pasos del proceso, el contenido de los artefactos, la distribución de responsabilidades entre los diversos roles, etc. Además de cualquier adaptación, es posible que se requiera una mayor personalización a nivel de proyecto para reflejar las necesidades de gestión del proyecto. Ejemplos de estas personalizaciones son la definición de umbrales de decisión para el escalamiento en la toma

de decisiones, tolerancias al riesgo basadas en el apetito de riesgo de las partes interesadas, etc.

La adaptación requiere una sólida comprensión de la Metodología PM<sup>2</sup> para evitar simplificaciones excesivas o modificaciones que se desvíen del espíritu de la Metodología. Se ha tenido en cuenta las siguientes directrices:

- En primer lugar, comprender el propósito y el valor del elemento metodológico que se va a adaptar y, sólo a continuación, proceder a su adaptación.
- Evitar simplificar la metodología eliminando elementos enteros (p. ej., una fase, un rol, una actividad o un artefacto); en su lugar, es preferible reducir (o aumentar) el alcance de ese elemento.
- Equilibrar el nivel de control necesario con el esfuerzo adicional que requiere dicho control.
- Eliminar lo innecesario (enfoque lean) pero permanecer alineado con el espíritu de la Metodología PM<sup>2</sup>, como se refleja en sus cuatro pilares y en su Enfoque.
- Recordar que la metodología fue diseñada como un todo integrado, por lo que es conveniente evitar desviaciones innecesarias.

### 1.1 Justificación de la adaptación a los proyectos de los fondos de la UE

Los proyectos financiados con fondos europeos comparten características que requieren la adaptación de la Metodología PM<sup>2</sup> estándar. El principal es el mecanismo de financiación, que a menudo se basa en subvenciones concedidas en convocatorias de propuestas. Los proyectos subvencionados responden a las convocatorias de propuestas, en las que los objetivos y requisitos generales de las políticas se indican en el marco de un programa específico de la UE, y los solicitantes deben presentar sus propuestas. A continuación, se evalúan y, si se consideran adecuados, se firma un acuerdo de subvención para otorgar el apoyo financiero necesario para llevar a cabo el proyecto. En la siguiente tabla se ofrecen las principales diferencias entre los proyectos que tienen su origen en subvenciones y los que se financian en licitaciones públicas:

**Tabla 1: Diferencias entre Licitaciones Públicas y Subvenciones (Adaptado de Practical Guide to Contract Procedures for EU External Actions, 2021).**

	Licitaciones Públicas	Subvenciones
<i>Propósito del proyecto</i>	Adquisición de bienes o servicios (orientada a la compra)	Apoyar políticas apoyándose en socios (orientadas a fomentar consorcios)
<i>Diseño del proyecto</i>	Cerrado: responde a términos de referencia específicos y descriptivos.	Abierto: responde a las orientaciones proporcionadas en las Directrices de las Convocatorias de Propuestas
<i>Propiedad del proyecto</i>	Los resultados del proyecto son propiedad de la UE	Por lo general, los resultados del proyecto son propiedad de la entidad subvencionada
<i>Beneficio económico</i>	Se permite el beneficio económico	Por lo general, no se permite el beneficio económico
<i>Financiación de proyectos</i>	Los proyectos están financiados al 100%	Por lo general, los proyectos requieren la cofinanciación del beneficiario de la subvención

## 1.2. Metodologías de diseño de proyectos UE

El diseño de proyectos financiados por la UE se refiere a la estructuración y organización de iniciativas o proyectos financiados por la Unión Europea. Es el proceso sistemático y estratégico de conceptualización y creación de una propuesta de proyecto que se alinee con los objetivos, prioridades y directrices establecidas por la Unión Europea.

El diseño es un paso fundamental en el ciclo de vida de un proyecto financiado por la UE, ya que sienta las bases para el éxito de la implementación, la gestión y la evaluación del proyecto. Una propuesta de proyecto bien diseñada tiene más posibilidades de recibir financiación europea y de contribuir eficazmente a los objetivos y prioridades de la UE.

Desde una perspectiva metodológica, se han desarrollado varias metodologías de diseño de proyectos para servir mejor a este objetivo. Entre los más conocidos:

- El Enfoque de Marco Lógico (EML) es un *estándar de facto* para el diseño de proyectos financiados con fondos europeos. Se utiliza con frecuencia como parte de la Gestión del Ciclo de Proyectos (GCP). El EML tiene como objetivo obtener una comprensión profunda del contexto y las condiciones iniciales y sistematizar y estructurar la información de forma estandarizada (la Matriz del Marco Lógico - MML). De hecho, la Comisión Europea generalmente requiere el desarrollo de una Matriz de Marco Lógico (MML) como parte de sus procedimientos de formulación de proyectos, especialmente para proyectos de cooperación internacional para el desarrollo.
- La Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (GOPP, por sus siglas en inglés) es una metodología de diseño de proyectos también utilizada a menudo en proyectos de cooperación internacional para el desarrollo, particularmente por organizaciones como las Naciones Unidas y otras agencias de desarrollo. Es un enfoque estructurado para la planificación de proyectos que enfatiza el logro de metas y objetivos específicos.
- La Metodología de la Cadena de Valor. Si bien el marco de la Cadena de Valor se desarrolló inicialmente para el análisis empresarial, se puede adaptar a varios contextos, incluido el diseño de proyectos. En el contexto de los proyectos de diseño, la "cadena de valor" puede considerarse como la secuencia de actividades que conducen a la creación de un diseño exitoso. Se enfoca en la identificación de los componentes críticos de la cadena de valor del proyecto. Estos pueden incluir investigación, ideación, desarrollo de conceptos, creación de prototipos, pruebas y finalización.

## 2. Resultados de la adaptación de la Guía EUPM<sup>2</sup>

A partir de estas referencias básicas el equipo de trabajo identificó algunos aspectos esenciales que requerían adaptación para que los equipos de proyecto pudiesen aplicar la metodología en un entorno de organización que pudiesen comprender en su trabajo habitual. Esto implicó repensar la estructura de gobernanza de los proyectos, fundamentalmente bajo la lógica de las subvenciones y programas para el desarrollo de políticas. Pero también era necesario repensar las fases de trabajo, fundamentalmente la planificación, teniendo en cuenta la etapa de propuesta previa al diseño de detalle. Estos dos elementos, junto con la incorporación de un instrumento de planificación habitual como la Matriz de Marco Lógico constituyen las principales adaptaciones que se esbozan a continuación.

Todas las figuras incluidas provienen de la Guía (Centro de Estudios Económicos e Internacionales de la Universidad de Roma Tor Vergata, 2024).

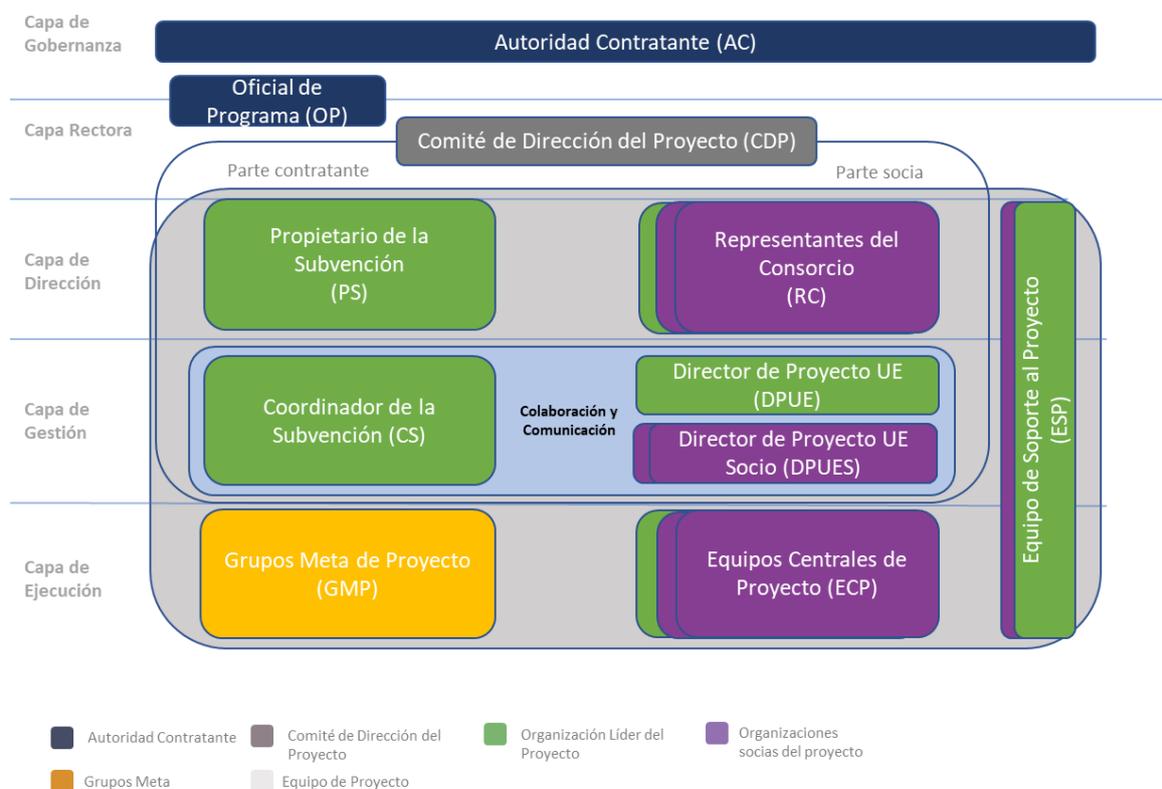
## 2.1 Adaptación del modelo de gobernanza de PM<sup>2</sup>

El modelo de gobernanza PM<sup>2</sup> se adapta al mecanismo de subvención en los siguientes elementos clave que se reflejan en el modelo de gobernanza de la figura 1.

Los solicitantes de subvenciones definen el propósito, el diseño y la propiedad del proyecto en función de los objetivos y prioridades fijados en la convocatoria de propuestas por la Autoridad Contratante (AC) que publica y gestiona la Convocatoria de propuestas. Esto afecta a la definición de los roles y responsabilidades en el proyecto, pasando de una relación cliente-proveedor de servicios a una relación de asociación.

La asociación se forma entre los miembros del consorcio y con la Autoridad Contratante (AC), que busca propuestas alineadas con los objetivos políticos de la UE. Los socios trabajan juntos y de manera coordinada para lograr el éxito del proyecto.

**Figura 1: Esquema de la organización del proyecto de la Guía EUPM2.**



En este sentido, las dos partes del modelo siguen existiendo, pero responden a diferencias en la responsabilidad final con respecto a los entregables y resultados del proyecto. La parte contratante de la subvención se centra en lograr los resultados y beneficios del proyecto, mientras que la parte socia de la subvención se centra en generar los entregables del proyecto. En el modelo original la lógica era más sencilla, en el sentido de que la parte izquierda era la demandante del servicio que provee el proyecto y la derecha la que oferta este servicio a través de entregables. Esta lógica se mantiene parcialmente pero como hemos visto es más compleja.

Las capas siguen respondiendo a un eje que varía desde la implicación estratégica hasta la operativa en el proyecto. Sin embargo, en la parte superior, el papel de la Autoridad

Contratante (CA) es proporcionar orientación estratégica y la aprobación final del proyecto mediante la firma del Acuerdo de Subvención y la movilización de los recursos necesarios.

Los beneficiarios finales se consideran externos y se denominan Grupos Meta del Proyecto (GMP) (y como tales, se utiliza un color diferente), y el proyecto tendrá que hacer las gestiones necesarias para asegurar su participación o gestión como partes interesadas.

## 2.2 Adaptación del ciclo de vida de PM<sup>2</sup>

La Gestión del Ciclo de Proyecto (GCP) se centra en la relación entre el programa financiado por la UE y los proyectos financiados, describiendo quién hace qué en las diferentes etapas para garantizar la coherencia general, la alineación de objetivos y la mejora recurrente en el aprendizaje. En concreto, las autoridades del programa financiado por la UE lideran los siguientes pasos (Fig. 2):

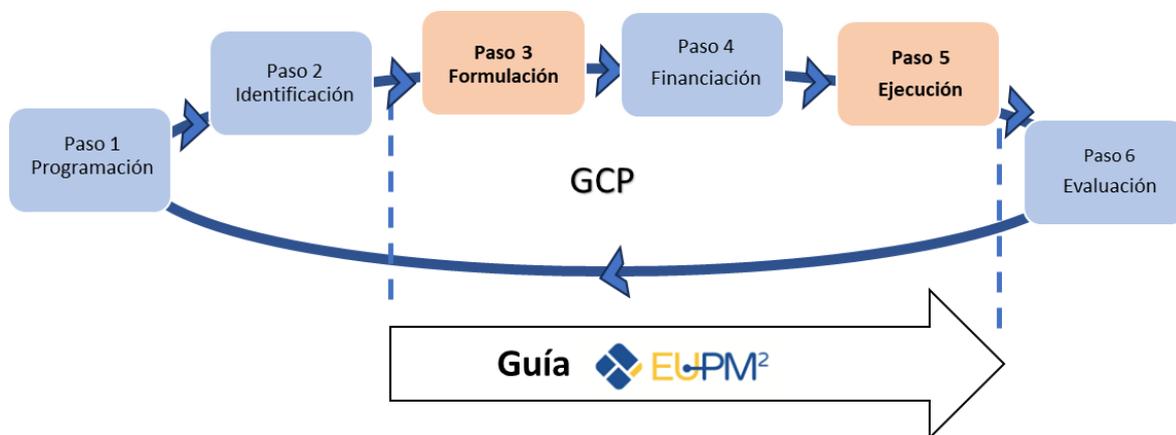
- la preparación del programa de financiación de la UE (programación),
- la identificación y publicación de la convocatoria de propuestas (identificación)
- la financiación de las propuestas de proyectos (financiación)
- la evaluación de los resultados alcanzados por el programa (evaluación).

Las organizaciones que deseen responder a la convocatoria de subvenciones participarán en (Fig. 2, recuadros naranjas):

- la formulación de la propuesta de proyecto (de formulación)
- la ejecución de la propuesta de proyecto, si se concede la financiación (ejecución)

La Guía EUPM<sup>2</sup> orienta a los gestores de proyectos de la UE sobre cómo deben diseñarse y gestionarse los proyectos individuales, vinculando las etapas de formulación, financiación e implementación.

**Figura 2: Ciclo de vida del proyecto de la Guía EUPM<sup>2</sup>: Actividades de fase.**



La convocatoria de propuestas se publica antes del comienzo del ciclo de vida del proyecto. Aun así, le afecta mucho, ya que establece la fecha límite para la presentación de propuestas, las fechas estimadas para una decisión de financiación, las fechas estimadas para la firma del Acuerdo de Subvención y el calendario general del proyecto. Los documentos de la convocatoria de propuestas también incluirán los detalles y procedimientos para la presentación de propuestas y los elementos del Acuerdo de Subvención que deben tenerse en cuenta.

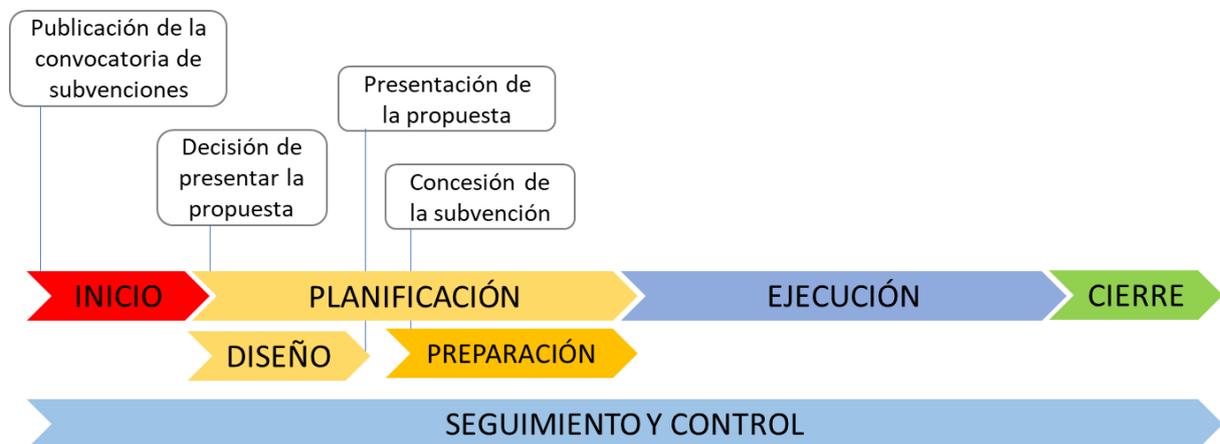
La Fase de Planificación debe considerar el tiempo transcurrido entre la presentación de la propuesta y la notificación de la concesión de la subvención (decisión de financiación), así

como los requisitos de la convocatoria de propuestas en términos de detalles de planificación. El nivel de detalle de la planificación requerido para presentar una solicitud completa de convocatoria de propuestas responde a la necesidad de que la Autoridad Contratante (AC) recopile la información necesaria para evaluar todas las propuestas presentadas en igualdad de condiciones. Este nivel de detalle puede definirse en una Etapa de Diseño dentro de la Fase de Planificación. En caso de que la propuesta sea adjudicataria de la subvención, será necesario actualizar, detallar y completar la Fase de Planificación durante la Etapa de Preparación para preparar la ejecución efectiva del proyecto.

El proyecto comienza tan pronto como la organización decide formular una propuesta de proyecto en respuesta a una convocatoria de subvenciones. Incluye todas las actividades necesarias para presentar y ejecutar la propuesta después de la decisión de financiación favorable de las autoridades del programa de financiación de la UE.

La Segunda fase del ciclo de proyecto en PM<sup>2</sup>, es la Fase de Planificación, pero ahora se divide en las Etapas de Diseño y Preparación para responder a la lógica mencionada, como se puede ver en la Fig. 3:

**Figura 3: Fases del Ciclo de Proyecto EUPM2.**



La etapa de Diseño marca una diferencia con la fase de Planificación estándar de PM<sup>2</sup>. En esta etapa la idea de Proyecto se transforma en una Propuesta de Proyecto que se presenta a la Autoridad Contratante (AC) para su financiación, utilizando la plantilla (Formulario de Presentación de Proyecto) facilitada por la propia Autoridad Contratante (AC). Las siguientes actividades son parte de la Etapa de Diseño

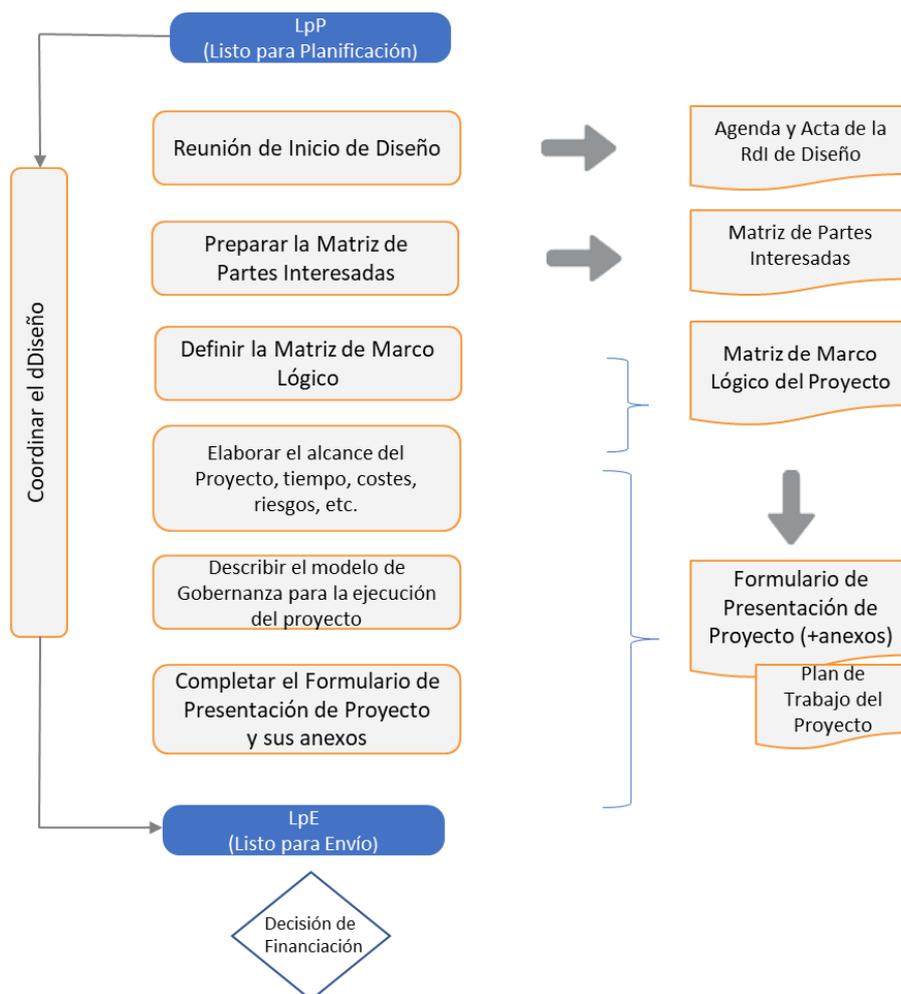
- Identificación de las partes interesadas en el proyecto y preparación de la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto, incluido el consorcio y los miembros del equipo, así como los grupos meta, los beneficiarios y las audiencias potenciales del proyecto para las estrategias de comunicación y difusión.
- Creación de la Matriz de Marco Lógico del Proyecto, que describe el proceso analítico para identificar la jerarquía de objetivos del proyecto y vincularlos con las actividades y entregables necesarios para alcanzarlos. El Marco Lógico del Proyecto es una entrada para elaborar el Formulario de Presentación de Proyecto.
- Elaboración del Formulario de Presentación de Proyecto, cuyo contenido y estructura son definidos por la Autoridad Contratante (AC). Por lo general, esto incluye la justificación del proyecto en términos de impacto y excelencia, la alineación de la idea del proyecto con los objetivos de la convocatoria, los objetivos específicos, los

entregables, los recursos, los costes y el tiempo necesarios para la ejecución y la consecución del impacto esperado, así como el modelo de gobernanza del proyecto.

El Enfoque de Marco Lógico (EML) se incorpora como una actividad específica y obligatoria de esta etapa puesto que es un requisito estándar en muchas convocatorias y aporta una lógica para el diseño. Es un proceso participativo que ayuda en el análisis, diseño y planificación de proyectos. El EML tiene como objetivo obtener una comprensión profunda del contexto y las condiciones iniciales y sistematizar y estructurar la información de forma estandarizada (la Matriz del Marco Lógico - MML). Los elementos críticos en el proceso de EML son las partes interesadas clave, que deben participar para garantizar el compromiso, la apropiación y la sostenibilidad; y los vínculos causa-efecto para abordar las causas fundamentales de los problemas percibidos y definir soluciones y objetivos. Este proceso identifica las actividades y los productos potenciales que probablemente generen resultados e impacto a largo plazo.

Entre los artefactos que propone la metodología PM2 se realizan algunas adaptaciones, pero quizá sea la incorporación de la MML como artefacto la más importante. En la figura 4 se sintetizan las actividades y artefactos de esta etapa.

**Figura 4: Actividades y principales artefactos de la Etapa de Diseño de la Guía EUPM.**



Una vez finalizada la etapa de Diseño la Planificación se completa con la Etapa de Preparación. Esta comienza tras la concesión de la financiación por parte de la Autoridad Contratante (AC). En el caso de que la propuesta no resulte financiada el Proyecto pasa a la Fase de Cierre. Durante la etapa de Preparación y con la base del Formulario de Presentación de Proyecto, se actualiza el Plan de Trabajo del Proyecto, profundizando el alcance del proyecto, los recursos estimados y el cronograma del proyecto, incluidas las fechas de inicio y finalización de todas las actividades. Se actualiza el Manual del Proyecto, incluyendo el enfoque de gestión de proyectos y el modelo de gobernanza. Las siguientes actividades forman parte de la Etapa de Preparación:

- Ejecución de la Reunión de Inicio de Preparación para iniciar oficialmente la etapa.
- Creación del Manual del Proyecto, que define el enfoque de gestión del proyecto.
- Actualización de la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto, que identifica a todas las partes interesadas.
- Actualización del plan de trabajo del proyecto (desglose del trabajo, esfuerzo, costes, y cronograma).
- Creación de otros planes esenciales como el Plan de Comunicación y Difusión, el Plan de Gestión de Riesgos, etc.

El Director de Proyecto UE (DPUE) utiliza las salidas de la Fase de Planificación para solicitar la aprobación para pasar a la Fase de Ejecución. El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) toma esta decisión y rinde cuentas de ella. En definitiva se sigue ya el ciclo estándar definido en la metodología PM2, sin olvidar sus puertas de fase y listas de chequeo para que se produzca el avance.

### 3. Comentarios finales

La metodología PM2 se ha incorporado de forma relativamente reciente a la panoplia de estándares para gestión de proyectos que desde hace décadas intentan consolidar una mejor eficacia e impacto de los mismos. Su enfoque abierto y el respaldo de la Comisión Europea como organismo supranacional donde se ha incubado han despertado el interés de la comunidad académica, pero aún falta mucho recorrido para que su aplicación sea extendida.

Sin embargo, el ámbito de los proyectos financiados por la propia UE para desarrollar diferentes políticas de inversión, investigación, cooperación al desarrollo, etc, sí puede ser un excelente campo de pruebas para aplicar sus principios y modelo. El esfuerzo que se ha realizado con el proyecto EUPM2 ha ido dirigido a ese propósito: tratar de mostrar cómo la metodología puede ser adaptada a la lógica habitual de la gestión de estos proyectos, pero sin perder su estructura general, que facilita la comprensión a profesionales no tan avezados en la dirección de proyectos.

Actualmente hay iniciativas en marcha para adaptar la metodología a otras tipologías de proyectos, pero en todos los casos entramos en el periodo de probar estas adaptaciones, previa difusión y formación, para contrastar su utilidad en proyectos reales. Este es el reto actual, poder recopilar una amplia cartera de casos de estudio que refuercen el aprendizaje con esta metodología.

### 4. Referencias

Centro de Estudios Económicos e Internacionales de la Universidad de Roma Tor Vergata (2024) *EUPM<sup>2</sup> Guide for Managing EU-Funded Projects (v1.0)*.

European Commission, Directorate-General for International Partnerships (2021) *Contract Procedures for European Union External Action: A Practical Guide. V.2021.1*

European Commission, Directorate-General for Informatics (2018). *PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide 3.0*.

European Union (2023). *PM<sup>2</sup> Project management methodology – Guide 3.1*, Publications Office of the European Union, <https://data.europa.eu/doi/10.2799/970188>.

Kourounakis, N. (2018). One common, free and open Project Management Methodology for Europe. <https://www.linkedin.com/pulse/one-common-free-open-project-management-methodology-nicos-kourounakis/>, Published on May 18, 2018.

Moya, A. & Yagüe, J.L. (2019). Adecuación de OpenPM<sup>2</sup> a proyectos de Desarrollo Internacional subvencionados por la UE e implementados por Organizaciones de la Sociedad Civil, *Proceedings from the International Congress on Project Management and Engineering CIDIP 2019*, pp. 1431-1444.

### Utilización de inteligencia artificial generativa

Para la elaboración de este trabajo no ha sido utilizada la inteligencia artificial generativa

**Comunicación alineada con los  
Objetivos de Desarrollo Sostenible**

