



Jamshid Ali Turi¹
✉ jamshidturi@gmail.com



Shakir Ullah²
✉ ullah.shaker888@gmail.com



Sergey Evgenevich Barykin³
✉ sbe@list.ru



Abul Basher⁴
✉ bshanuk@gmail.com



Andrey Zaytsev⁵
✉ andrey_z7@mail.ru

Good Governance Through Sustained Developmental Projects

Buen Gobierno a través de Proyectos de Desarrollo Sostenible

I. INTRODUCTION

The concept of sustained development is an emerging buzzword around the globe (Cairns & Tian, 2010; Barilet et al., 2018). It means having a “longer life” or “very long run” (Florini & Pauli, 2018). The core premise of sustained development is that developmental projects should deliver value to the end user. It should foster innovation, elasticity, and resilience. Futurism, environmentalism, naturalism, eradication of poverty and hunger, a guarantee of healthy lives, and universal access to shared resources are the primary concern of the developmental projects (Ali et al., 2022; Ahmad et al., 2019).

Governmental and non-governmental organizations invest in a project intending to sustain development (Devaney et al., 2017; Ihuah et al., 2014). They put their best available resources to attain the defined objectives for this concern (Bag et al., 2020; Ullah et al., 2023). They follow the theories and practices followed by the Project Management Institute (PMI), International Standard Organization (ISO), and Association for Project Management (APM) standards to ensure sustained deliverables (Bag et al., 2020). Furthermore, Body of Knowledge, accreditations, and maturity models are widely practiced for ensuring developmental project viabilities. However, daily, we notice in media, news, and the web, that they are full of records and reports that projects fail (Derakhshan et al., 2019). Summing up the abovementioned scenario, this missing link needs to be addressed to reduce the redundancies, anomalies, and bottlenecks for the smooth delivery of projects planned objectives (Bennet et al., 2019).



EXECUTIVE SUMMARY

Good governance ensures sustained development. Good governance in operations and projects for sustained progression and development is a mark of good governments and organizations. In this article, the concept of good governance has been discussed from different perspectives. A multi-method qualitative approach was adopted to comprehend the construct in-depth. A thorough systematic literature review approach was adopted in the first phase, and internationally reputed journals were targeted for literature synthesis. In the second phase, in-depth interviews were conducted. The interview's thematic analysis and a word cloud were developed using NVIVO11 software. Additionally, data was collected using a check sheet regarding good governance from the Project Management Professionals (PMPs) to add to the phenomenon of interest. The study found that the literature is silent on governance issues in the developmental sector and demands extensive research to develop a project governance framework aligned with project context and culture. This study also proposed Good Global Governance (3G) embeddedness in developmental projects for sustained development.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El buen gobierno garantiza un desarrollo sostenible. El buen gobierno en las operaciones y proyectos para la progresión y desarrollo sostenidos es un signo de buenos gobiernos y organizaciones. En este artículo, se ha discutido el concepto de buen gobierno desde diferentes perspectivas. Se adoptó un enfoque cualitativo de múltiples métodos para comprender en profundidad el constructo. Se utilizó un enfoque exhaustivo de revisión sistemática de literatura en la primera fase, y se seleccionaron revistas de renombre internacional para la síntesis de literatura. En la segunda fase, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad. El análisis temático de las entrevistas y una nube de palabras se desarrollaron utilizando el software NVIVO11. Además, se recopilaron datos utilizando una hoja de verificación sobre buen gobierno de los Profesionales en Dirección de Proyectos (PMP) para agregar al fenómeno de interés. El estudio encontró que la literatura es silente en temas de gobernanza en el sector del desarrollo y demanda una extensa investigación para desarrollar un marco de gobernanza de proyectos alineado con el contexto y la cultura del proyecto. Este estudio también propuso la incorporación de la Buena Gobernanza Global (3G) en proyectos de desarrollo para un desarrollo sostenido.

Little attention has been paid to good governance development in developmental projects (Derakhshan et al., 2019; Bakhtawar et al., 2023). Even PMI has shown severe concern about developing a governing framework for such projects. According to the Project Management Body of Knowledge, their principles are retrospective, requiring elaboration and explanation. Based on the recommendations and gap analysis, the study attempted to comprehend the construct of sustained development in the development sector. For the said purpose, a comprehensive literature review was conducted, followed by contextual analysis. The study came up with the recommendations that a robust 3G framework is needed for the better execution of the developmental projects to deliver value to the customers in the longer run.

The core premise of sustained development is that developmental projects should deliver value to the end user.

2. RESEARCH DESIGN

The study is based on a multi-method qualitative approach. In the first phase, content analysis was adopted as a methodology. Scopus Database was used for the content review, which is considered as one of the authenticated sources of the scientific enquiry. "Sustained Development," "Governance," "Project Governance", and "Good Global Governance" were used as keywords. The search period was limited from 2000-2022.

In the same way, the search was made limited to social sciences, management sciences, economics, and allied academic fields. Moreover, only journals' articles, reports, and conference proceedings published in English were selected for the content search. A total of 71 articles were found. Eighteen (18) articles related to engineering and manufacturing were excluded, leaving 53 articles. Later, four (4) duplicate articles were removed to avoid redundancies and anomalies. The study was left with 49 articles. The detailed process of the article's inclusion and exclusion criteria has been mentioned in **Figure 1**.

In the 2nd phase of the study, an in-depth interview was conducted with 7 PMPs working on international developmental projects. The respondents were selected from the education, health, and infrastructure sector. They were Project Management Professionals (PMPs). The respondents were interviewed with a single open-

ended question why the project fails? Moreover, the study considers project governance as the possible reason. The Themes from the interviews have been developed and analyzed in two different formats to indicate the significant factors of the project governance. In the first part, the interview responses were analyzed using NVivo-11; from there, the study attained the word cloud and the frequency chart. Furthermore, to support and strengthen the stance under consideration with due detail, a thematic analysis of the interview has also been presented to comprehend the phenomenon of interest in more detail.

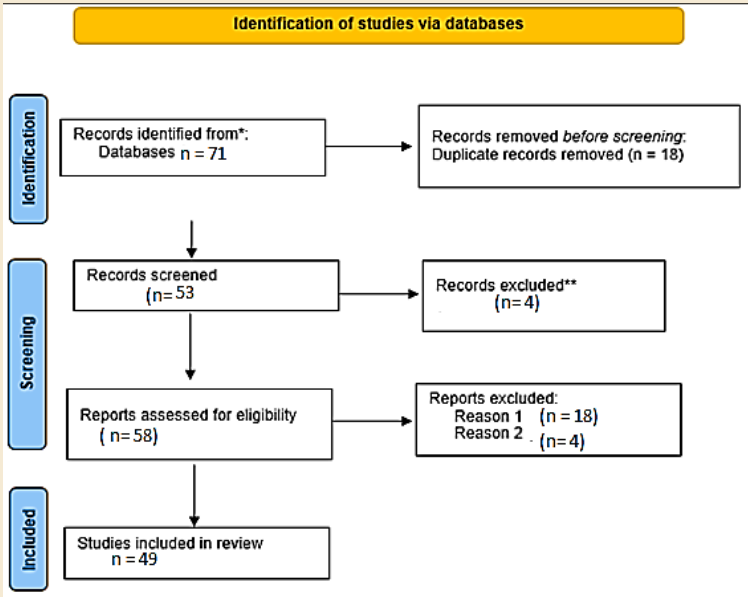
KEYWORDS

Good Governance;
Sustained
Development; Political
Risk; Good Global
Governance (3G);
Agile Governance;
Tailored Governance;
Local-Global
Governance

PALABRAS CLAVE

Buen gobierno;
Desarrollo sostenible;
Riesgo político; Buena
Gobernanza Global
(3G); Gobernanza ágil;
Gobernanza adaptada;
Gobernanza local-
global.

Figure 1. **PRISMA Diagram for content review**



3. LITERATURE REVIEW

After the Systematic literature review (SLR), the content was analyzed with NVivo to summarize and organize the results. Five major themes emerged as a result of the content analysis. The first theme is fundamental, forming the basis for project governance. Although, its history can be traced to sister disciplines like international relations, political sciences, and philosophy. However, the content was silent on the emerging trend of an excellent global governance model, or tailed governance model, which was

emphasized by the experts/professionals in their interview, and explained in the thematic analysis of the paper. The major themes are presented in **Table 1**.

Table 1. **Variables Sources**

S.NO	THEME	SOURCES
1.	Governance	Ahmad, 2015; Benitez-Avila et al., 2018; (Chowdhury, et al., 2021), (Franco-santos et al.2017; (Singh & Ovadia, 2018), Dale et al.2017; Chapham, 2018
2.	Good governance	(Hsu, Chang, & Luo, 2017), (Barile, Orecchini, Saviano, & Farioli, 2018), (Bennett, et al., 2019), (Jesse Kivilä & Vuorinen, 2017), (Iluah, Kakulu, & Eaton, 2014)
3.	Good global governance	(Jesse Kivilä & Vuorinen, 2017); (Ahmad et al., 2022)
4.	Sustained development	(Eskerod & Huemann, 2013), (Kirikkaleli & Adebayo, 2021), (Madison, Kellermanns, & Munyon, 2017)
5.	Sustainability	Bag et al. 2020, (Kirikkaleli & Adebayo, 2021), (Jesse Kivilä & Vuorinen, 2017)

3.1. Governance

Sustainability lies in human nature (Pye, 2019). They love to maintain, retain and sustain objects for the long run (Chen, 2020). However, at the national and international levels, developmental projects failed to deliver outcomes and values to the stakeholders in the long run (Hsu et al.2017). There could be several reasons for not delivering the desired output; among them, governance remains at the top (Chen, 2020; Bag et al., 2017). The governance concept is found in political sciences, philosophy, and allied subjects, but now it is widely used in organizations for managing projects and operations (Rajaraman& Thiruvengkatasamy, 2013). Academicians and practitioners connote it as a complex set of structures and processes. Many define it as a "method of government" or a "way of managing common affairs" (Szporluk, 2009; Kabanda, 2015). However, considering the size, types, and structure of the organization or government, the manner and action of governance differ from government to government and organization purely based on organizational objectives, mission, and vision. Due to these variations, versatilities, and diversities, governance has many definitions, and researchers and practitioners

still need to develop an agreed-upon definition (Ahmad et al., 2022). Good governance is also widely recognized as critical in achieving Sustainable Development Goals (SDGs). Several studies have highlighted the importance of achieving sustained development in the context of SDGs. International Institute for Sustainable Development (IISD) found that achieving SDGs requires a sustained effort over the long term. The study suggested that policymakers must adopt a comprehensive and integrated approach considering the interlinkages between the different SDGs (Ali et al., 2022; Mumed& Habib, 2023). United Nations Environment Programme (UNEP) states that sustainable consumption and production patterns and unsustainable management of natural resources are key barriers to achieving sustained development (Aziz & Asih, 2023). In addition, community engagement and ownership in the context of SDGs are postulated to be necessary in achieving sustained development. A UNDP report named "UNDP Support to the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development" suggested that good governance is essential to achieving SDGs and that engaging communities in the design and implementation of SDG programs can help build community ownership and ensures that the programs are responsive to needs and priorities of local communities.

Previous literature has shown that effective governance can help promote economic growth, reduce poverty, and improve social and environmental outcomes (Jindra & Vaz, 2019). According to Brinkerhoff and Brinkerhoff (2018), effective participation and accountability can promote transparency, build trust, and improve the quality of decision-making. Similarly, Winkler and Williams (2017), in their paper "The Sustainable Development Goals and Human Rights: A critical Early Review," found that participation and accountability are critical elements for ensuring sustained development and programs become responsive to the needs and priorities of local communities.

However, achieving good governance in the context of sustainable development has proven to be particularly challenging in developing countries. Significant governance challenges such as corruption, weak institutions, and limited resources impede sustained development. Investing in institutional capacity building can help improve governance and promote sustainable development outcomes (Eslerod & Huemann, 2013).



Good governance evolved over the years in projects (Bennett, et al., 2019; Clapham, 2018). Earlier, it emphasized maintaining checks and balances to get a stable, predictable, and non-arbitrary state and prosperity. In the 2nd stage, they focused more on internal resource management, deployment, and action (Ahmad, 2015). Then, in the 3rd phase, more preferences were given to external stakeholders' inclusion in projects' processes for better operations and throughputs (Kirikkaleli, D., & Adebayo, 2021). Moreover, in the 4th phase, governance took a broader perspective, included new thinking, and viewed good governance from the lens of wealth creation and distribution to eliminate inequality, besides sustainable development. This stance is also supported by the political-economic philosophy, which talks about the rights of the social stakeholders and sustained development (Derakhshan et al.2019). One primary index of good governance is participation, which empowers citizens to participate in the decision-making process and take their consent regarding developmental projects (Musawir et al., 2020). This participation improves value delivery, innovation, and ideation. Locals need to be taken on board because they know their needs and requirements better than others. It leads to process, value optimization, and the best utilization of resources (Kakaroungkas & Papageorgakis,2023). Consequently, developmental projects become more responsive, besides adhering to the norms and regulations. Additionally, developmental projects must lead to sustainability, environmentalism, futurism, and naturalism (Bag et al.,2020).



3.2. Project governance and sustained development

Projects are designed to create social, ecological, and economic values (Eskerod & Huemann, 2013). As every project is unique in scope, size, and structure based on gaps and needs, project governance also changes accordingly. Therefore, project management associations and institutions recommend developing governance frameworks and artifacts locally.

Researchers and practitioners applaud developing the local governing framework to best cater to stakeholders' interests (Ahmad, 2015; Jesse Kivilä & Vuorinen, 2017). However, one challenging issue is the projected (temporary) nature of the organizations, which impedes the development of a sustained framework for the projects (Ahmad, 2015; Jesse Kivilä & Vuorinen, 2017).

Effective project governance is critical to achieving sustained development in social development projects. Clarity of the purpose of the project helps ensure that resources are directed towards achieving the desired impact of the project for the broader development goals of the community. Many researchers have pointed out that sustained development can be realized in social development projects with effective and efficient project governance. According to Ahmad et al. (2019), engaging stakeholders, managing risks, ensuring accountability and oversight, and building capacity can contribute to achieving the SDGs and contributing towards sustained development.

However, there also are several problems that could be improved in the achievement of sustained development in SDGs. For example, sustained development requires long-term investments, but many SDG projects rely on short-term funding cycles. Projects are discontinued before they can achieve sustained development (Chrisman, 2019).

Similarly, political instability can disrupt SDG projects. Changes in government or policies can lead to project cancellations or changes in priorities, which impact the project's ability to achieve its goals. Likewise, sustained development requires participation and ownership of local communities. However, sometimes communities need to be fully engaged or considered during project design and implementation, resulting in community disengagement and lack of sustained development (Eskerod & Huemann, 2013). This also results in the disability of the community members to maintain the project's benefits beyond its lifespan, either due to lack of necessary skills or Knowledge or limited resources availability. Limited access to technology such as renewable energy can also impede supporting sustained development (Singh & Ovadia, 2018)

Research recommends that to resolve project complexity and ad-hocism, performing organizations move toward Global Good Governance (3G). As the world is becoming a global village, and projects in the east are affecting projects in the west, and the same is true for the north-south (Singh & Ovadia, 2018).

Consequently, 3G can deliver better. It is a good sign that some agencies like Cambridge Independent Financial Advisor (IFA) started the 3G Awards in 2016 for sustained development (Istanbul, Turkey). 3G is now awarded in three major streams: Government and Politics, Corporate Sector and Social Sector, and the



Philanthropy sector. Its' awardees are evaluated rigorously in five (5) areas of Transparency, Social Responsibility, Sustainability, Impact, and Innovation (Derakhshan et al., 2019). Like 3G, In Ireland, Good Governance Carmichael started encouraging and adhering to good governance and sustainability by the non-profit organization (Devaney et al.2017).In the same way, the International Corporate Governance Network (ICGN) is awarded for its excellent corporate governance performance and sustained development by ICGN Education Network (Clope et al.,2017).

3.3. Theoretical Support of the Study

Different theories are linked with project governance. However, this study selected contextual theories for getting support. Agency theory explains relationships among project owners, project managers, and stakeholders. It focuses mainly on maximizing the shareholder's and sponsors' wealth instead of sustained development and better coordination for general stockholders (Clope et al.2017). Therefore, this phenomenon leads to conflict among project owners and general stockholders and ends without delivering sustainable values. In the same way, Transaction Cost Economics (TCE) focuses on the relationship between the supplier and buyer relationship and cost minimization. it leads to the compromise of project quality and scope and compromises sustained development (Dale et al., 2017).

Moreover, stewardship theory focuses on improving organizational performance (Benítez-Ávila, Hartmann, Dewulf, & Henseler, 2018). Moreover, its main premise is to have better short-term relationships with beneficiary goals and needs. However, stakeholders and even project managers are not empowered. Consequently, they cannot deliver sustained value to the beneficiaries (Chrisman, 2019). Furthermore, resource dependency theory focuses on controlling internal and external resources from short- and long-term perspectives (Chrisman, 2019; Madison, Kellermanns, & Munyon, 2017). Consequently, it talks about the specific stakeholders whose benefits must be considered (Qubra, 2019; Bennett, et al., 2019; Demira & Kocabaú, 2010). Last, according to the stakeholder theory, a project organization is accountable to a broader range of stakeholders. The organization's structure should also be aligned with this broader inclusion of stakeholders. This stems from the normative formulation of stakeholder theory that considers a moral right for all organizations' stakeholders (Qubra, 2019; Benítez-Ávila,

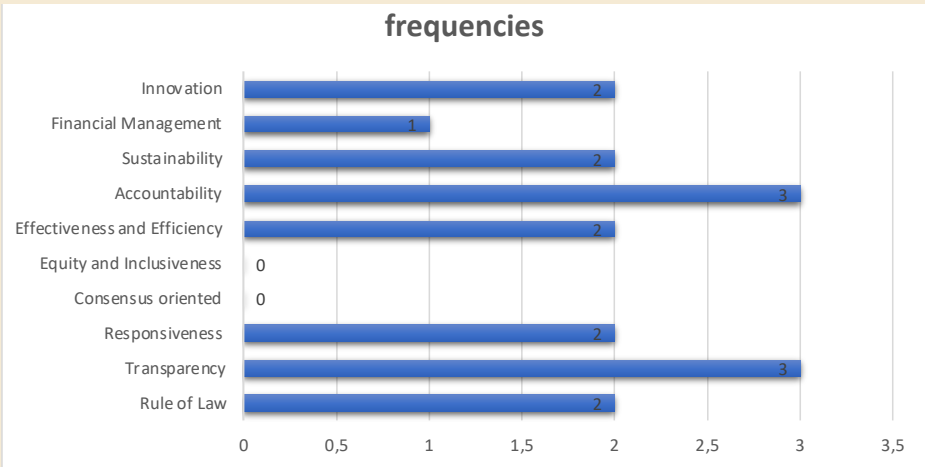


Hartmann, Dewulf, & Henseler, 2018). The project's governance structure should provide space for stakeholder representatives to manage their decision-making involvement and address their concerns and demands (Barile, Orecchini, Saviano, & Farioli, 2018; Laine, Korhonen, & Suomala, 2020). The study found that only a few governance theories talk about 3G. The theories above talk about short-term relationships and project performance but significantly less for sustained development and value/impact creation. Similarly, most theories focus more on preserving the sponsor or special stakeholder rights and very little on the general/public stakeholders' benefits, which should be the real concerns of developmental projects.

4. RESULT ANALYSIS

Figure 2 portrays the ranking of the elements of the 3G in the developmental projects executed in the Islamabad and Rawalpindi regions. The total value for the response was 10, and it's alarming that none of the 3G elements was ranked high or satisfactory. All of them were below the mean average, which indicates that either developmental project professionals do not know the essence of 3G in projects or, it is not being exercised. Moreover, Equity, Inclusiveness, and consensus orientation were marked zero, which means social participation was nowhere in the developmental projects.

Figure 2. Ranking of the 3G elements



4.1. Thematic analysis

One open-ended question was added to the questionnaire “why the project fails? And do you consider projects’ governance as the possible reason?” Based on the number of participants, the study got varied responses.

PMP1 describes that

“In developing countries, all the developmental projects are based on political wills, philosophies, and affiliation, therefore, very less concentration is paid towards equality, equity or social inclusion”.

Similarly, PMP2 responded that

“Institutions are weak here, no rule of law, no governance framework, no transparency in financial and other technical dealings, therefore, our projects seldom yield socio-economic values”.

Likewise, PMP3 and PMP4 responded that

“Most of our projects are based on foreign or borrowed models, indigenous tacit knowledge is not operationalized, locals are stances and recommendations are seldom taken on board, which leads to low social participation, inclusion, commitments, and value delivery”.

Additionally, PMP5 responded that

“Projects fail due to lack of planning, and weak scope definition, which leads to scope creep and affects the cost and schedule modules. Similarly, the non-availability of the governance templates and guidance disturbs the tempo of the project work. Likewise, political wills and philosophies, lengthy bureaucracy, delayed approval, poor coordination, and less or no coaching and mentoring lead to low performance. On international projects, communication, and cultural barriers, differences in protocols, actions plans, lack/absence of monitoring and control mechanisms, and not taking on board the relevant stakeholders lead to poor performance in the developmental projects”.

Furthermore, PMP6 responded that

“Our project tries to incorporate a ‘foreign model’ of management and governance, which cannot hold value in local settings. Our top management mostly fails to envision their knowledge workers with the organizational and project vision and mission. It cannot transform policy and strategies into action plans, which causes project failure”.



Besides, PMP7 was infuriated by the non-involvement of the stakeholders in the project execution. He also affirmed that the *“That predictive (rigid plans) remains hindrances in the value delivery”*.

Last but not least, many respondents proclaimed that *“Our projects failed due to the selection of the non-relevant standards and format”*.

4.2. Word count from the interview responses

Besides thematic analysis, a word cloud and frequency table was developed based on the responses in the 2nd part of the open-ended questionnaire to assess their argument for the 3G. The responses are maintained in **Figure 3** and **Figure 4**. The picture proclaims a dire need for the good governance of developmental projects. Developmental projects are supposed to contribute to sustained development. Moreover, the picture depicts that stakeholders need to be engaged in the projects’ operations, governance, sustainability, innovation, and value generation.

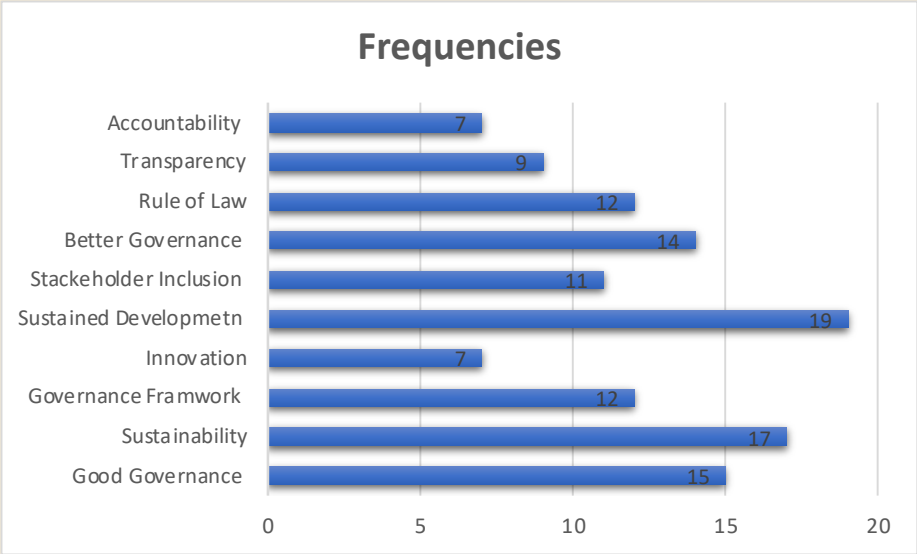
Figure 3. World cloud from the interview responses



Frequency **Figure 3** indicates that PMPs strongly argue and desire employability and placement of better 3G models so that the project can contribute to sustained social development. Sustained development, sustainability, better governance, and the rule of law

were ranked higher even in the destabilized political economy of the developing country.

Figure 4. **Argument for Good Governance**



5. DISCUSSION

Sustained development gives birth to good governance, which helps fund the acquisition of social, emotional, psychological, and economic development in the future (Singh & Ovadia, 2018; Jesse Kivilä & Vuorinen, 2017). Institutions like World Bank (WB) and United Nations Development Program (UNDP) desire to support the developing country in a pluralistic manner based on equity, equality, and justice (Jesse Kivilä & Vuorinen, 2017; Wang H., 2017). These all come with good governance plus something extra: organizational and regulatory reforms, capacity, and capability development efficiently and indiscriminately. For an organization and even a country to grow and prosper, its governing principles should be aligned with sustained development.

Many indicators have since been developed to measure good governance. The World Bank indicators include, but are limited to, poverty, inequality, social protection, gender equality, financial access, remittance, and health, are some of them (Eskerod

& Huemann, 2013). However, according to experts, good governance has no one-size-fits-all meaning. The only anchor that could tie the varying ideas associated with good governance is sustained development, which may give birth to sustainability (Smith & Muetzelfeldt, 2000). Moreover, sustained development and governance practices are alarming in developing countries. Therefore, all national and international organizations should develop a governing framework for managing the projects. These governing frameworks must be based on or support local experiences and practices.

These theories discuss more benefit realization, maximization of the values and benefits, and interest of the shareholders. These theories focus more the short-term relationships and significantly less on structural issues. In the same way, from a theoretical perspective, more attention should be paid to governance machoism and processes.

6. CONCLUSION AND FUTURE RECOMMENDATIONS

After content review, a fascinating and promising research dilemma emerges that the nature of the project may not accommodate the 3G framework and practices but may have good potential for portfolio management in a strategic nature. Therefore, researchers are recommended to develop a 3G framework for project execution based on agile and tailored governance, which may help sustain development. Additionally, future researchers are also recommended to conduct both qualitative and quantitative (empirical) studies to clarify the underlying phenomenon in more detail. The framework needs to be tested in different domains and different context due to the unique nature of the projects.

Likewise, theoretical contribution and support need to be developed for the 3G framework because comprehensive literature is not available regarding 3G framework development and its incorporation in developmental projects. The researchers and practitioners need to give equal weightage to governance to maintain naturalism, environmentalism and sustained growth while designing developmental projects. One recommended way out can be the development of the grounded theory based on content, context and expert opinion to cook and mature the governance and sustainability concept and construct in the project based organization. Moreover,



project management institutions like PMI, APM, and ISO need to define a framework for 3G to be incorporated into local, national, and international projects.

Moreover, indigenous and tacit Knowledge, experiences, and skills can be the best source for project sustainability, governance and project success. Among local resources, cultural intelligence, historical practices and information can be collected through stakeholders for sustained development, which may also guarantee better governance of the shared resources. Likewise, a tailored governance approach and agile governance need to be adopted. Tailoring can help to localize global approaches, practices and processes, which we may name "global-local," which means incorporating global standard practices, processes, policies, plans and procedures benefits of forming mature practices of the developed countries.

One optimistic expectation which emerged during the data analysis for the social inclusion or the active engagement of the stockholders was, that PMPs and the top management should have designed base-line studies for the need assessment, which will not only define the criteria for sustained development and better governance, however, will also create the atmosphere of empathy and sympathy for the project organization and the project deliverables among the social stakeholders, which will pave the road for sustained development and better governance of the shared resources for the project.



REFERENCES

- Ahmad, M., Turi, J. A., Al-Dala'ie, R. N. S., & Manan, A. (2022). Potential use of recycled materials on rooftops to improve thermal comfort in sustainable building construction projects. *Frontiers in Built Environment*, 235. DOI 10.3389/fbuil.2022.1014473.
- Ahmad, M., Beddu, S., binti Itam, Z., & Alanimi, F. B. I. (2019). State-of-the-art compendium of macro and micro energies. *Advances in Science and Technology Research Journal*. Volume 13, Issue 1, 88–109 <https://doi.org/10.12913/22998624/103425>.
- Ahmad, N. (2015). Reinforcement of Good Governance in the International Financial Institutions. *Law, Social Justice & Global Development Journal*, 1-25. https://warwick.ac.uk/fac/soc/law/elj/lgd/2015-1/ahmed/lgd_2015_1_ahmed_pdf.pdf. Accessed: 12 December 2022.
- Ali, M., Ullah, S., Ahmad, M. S., Cheok, M. Y., & Alenezi, H. (2022). Assessing the impact of green consumption behavior and green purchase intention among millennials toward sustainable environment. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-23811-1>.
- Aziz, S., & Asih, S. R. (2023). The Reliability and Validation of the English Language Self-Confidence Scale Among Pakistani Students. *Journal of Advances in Humanities Research*, 2(1), 29-45. <https://doi.org/10.56868/jadhur.v2i1.34>.
- Bag, S., C.Wood, L., Xud, L., Dhamija, P., & Kayikci, Y. (2020). Big data analytics as an operational excellence approach to enhance sustainable supply chain performance. *Resources, Conservation and Recycling Volume* 153, 213-239. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104559>.
- Bakhtawar, Ali Mehdi, A., Zalfaqaar, M., & Asad, M. (2023). Exploring External Stakeholder Engagement Strategies and their Impact on Project Success. *International Journal of Management Thinking*, 1(1), 73–99. Retrieved from <https://www.ijmthk.com/index.php/ijmt/article/view/13>.
- Barile, S., Orecchini, F., Saviano, M., & Farioli, F. (2018). People, technology, and governance for sustainability: The contribution of systems and cyber-systemic thinking. *Sustainability Science*, 13, 1197-1208. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0621-y>.
- Benítez-Ávila, C., Hartmann, A., Dewulf, G., & Henseler, J. (2018). Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International Journal of Project Management Volume* 36, Issue 3, 429-443. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.12.005>.
- Bennett, N. J., Franco, A. D., Calò, A., Nethery, E., Niccolini, F., Milazzo, M., & Guidetti, P. (2019). Local support for conservation is associated with perceptions of good governance, social impacts, and ecological effectiveness. *Conservation Letters*, 1-10. <https://doi.org/10.1111/conl.12640>.
- Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2018). Governance and public management: Strategic foundations for voluntary sector management. Routledge.
- Cairns, R. D., & Tian, H. (2010). Sustained development of a society with a renewable resource. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 34(6), 1048-1061. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2010.01.012>.
- Chen, M.-F. (2020). The impacts of perceived moral obligation and sustainability self-identity on sustainability development: A theory of planned behavior purchase intention model of sustainability-labeled coffee and the moderating effect of climate change skepticism. *Business strategy and the environment*, Volume29, Issue6 , 2404-2417. <https://doi.org/10.1002/bse.2510>.
- Chowdhury, M. M., Rahman, S. M., Abubakar, I. R., Aina, Y. A., Hasan, M. A., & Khondaker, A. N. (2021). A review of Bangladesh's policies and initiatives for climate change mitigation and environmental sustainability. *Environment, Development and Sustainability* 23: <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00627-y>. 1133–1161.
- Chrisman, J. J. (2019). Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 43, Issue 6: <https://doi.org/10.1177/1042258719838472>. 1051–1066.
- Clapham, C. (2018). The Ethiopian developmental state. *Third World Quarterly Volume* 39, Issue 6: Special issue, 1151-1165. <https://doi.org/10.1080/01436597.2017.1328982>.



- Cloke, J., Mohr, A., & Brown, E. (2017). Imagining renewable energy: Towards a Social Energy Systems approach to community renewable energy projects in the Global South. *Energy Research & Social Science* Volume 31, 263-272.
- Dale, A., Burch, S., Robinson, J., & Strashok, C. (2017). Multilevel Governance of Sustainability Transitions in Canada: Policy Alignment, Innovation, and Evaluation. *Climate Change in Cities*, 343-358. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65003-6_17.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management* Volume 37, Issue 1, 98-116.
- Devaney, L., Henchion, M., & Regan, Á. (2017). Good governance in the bioeconomy. *EuroChoices*, 16(2), 41-46. <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12141>.
- Eslerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business* Vol. 6, 36-50. <https://doi.org/10.1108/17538371311291017>.
- Florini, A., & Pauli, M. (2018). Collaborative governance for the sustainable development goals. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 5(3), 583-598. <https://doi.org/10.1002/app5.252>.
- Hsu, C.-H., Chang, A.-Y., & Luo, W. (2017). Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs – integrating QFD and fuzzy MADM methods. *Journal of Cleaner Production* Volume 161, 629-645. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.063>.
- Ihuah, P. W., Kakulu, I. I., & Eaton, D. (2014). A review of Critical Project Management Success Factors (CPMSF) for sustainable social housing in Nigeria. *International Journal of Sustainable Built Environment*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijsbe.2014.08.001>, 1-10.
- Jesse Kivilä, M. M., & Vuorinen, L. (2017). Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project magement* <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.009>, 1-17.
- Jindra, C., & Vaz, A. (2019). Good governance and multidimensional poverty: A comparative analysis of 71 countries. *Governance*, 32(4), 657-675.
- Kakarougkas, C., & Papageorgakis, E. (2023). Evaluating the Effectiveness of Training Methods on the Performance of Human Resources in Greek Hotel Businesses. *Journal of Advances in Humanities Research*, 2(1), 62-82. <https://doi.org/10.56868/jadhur.v2i1.102>.
- Kabanda, G. (2015). A Qualitative Study on Best Practices in Technology Affordances, ICT and Good Governance in Managing Higher Education Institutions in Zimbabwe. *Global Journal of Educational Studies*, Vol. 1, No. 2, 45-67.
- Kirikaleli, D., & Adebayo, T. S. (2021). Do renewable energy consumption and financial development matter for environmental sustainability? New global evidence. *Sustainable Development*, Volume29, Issue 4: <https://doi.org/10.1002/sd.2159>, 583-594.
- Madison, K., Kellermanns, F. W., & Munyon, T. P. (2017). Coexisting Agency and Stewardship Governance in Family Firms: An Empirical Investigation of Individual-Level and Firm-Level Effects. *Family Business Review*, Vol 30, Issue 4: <https://doi.org/10.1177/0894486517727422>, 50-62.
- Musawir, A. u., Bari, S., Abd-Karim, & Mohd-Danuri, M. S. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management* Volume 38, Issue 1, 1-16.
- Mumed, A. A., & Habib, A. H. (2023). Adoption of Improved Sorghum Variety (Melkam) and Its Impact on Household Food Security in Babile District, Eastern Ethiopia. *Journal of Advances in Humanities Research*, 2(1), 13-28. <https://doi.org/10.56868/jadhur.v2i1.104>.
- Pye, O. (2019). Commodifying sustainability: Development, nature and politics in the palm oil industry. *World Development* Volume 121, Pages 218-228. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.02.014>.
- Qubra, K. t. (2019). Reducing Information Asymmetry in Project Risk through Agile Project Methodology and Project Governance: Moderating Role of Trust. Lahore: COMSATS Univeristy
- Rajaraman, J., & Thiruvenkatasamy, K. (2013). Integrated environmental management for sustained development. *GEOMATE Journal*, 5(10), 735-742.
- Siakwah, P., Musavengane, R., & Leonard, L. (2020). Tourism Governance and Attainment of the Sustainable Development Goals in Africa. *Tourism Planning & Development* Volume 17, Issue 4, 355-383. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1600160>
- Singh, J. N., & Ovadia, J. S. (2018). The theory and practice of building developmental states in the Global South. *Third World Quarterly*, 39:6, 1-24. <https://doi.org/10.1080/01436597.2018.1455143>.



Smith, G., & Muetzelfeldt, M. (2000). Global Governance and Strategies for Civil Society. *Pacifica Review: Peace, security & global change*, DOI: 10.1080/713604479, 265-279.

Szporluk, M. (2009). A Framework for Understanding Accountability of International NGOs and Global Good Governance. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, Vol. 16, No. 1, 339-361.

Ullah, S., Khan, U., Begum, A., Han, H., & Mohamed, A. (2023). Indigenous knowledge, climate change and transformations of Gwadar fishing community. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJCCSM-06-2022-0069>.

Wang, H. (2017). New Multilateral Development Banks: Opportunities and Challenges for Global Governance. *Global Policy Volume 8*. Issue 1, 113-118. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12396>.

Winkler, I. T., & Williams, C. (2017). The Sustainable Development Goals and human rights: a critical early review. *The international journal of human rights*, 21(8), 1023-1028. <https://doi.org/10.1080/13642987.2017.1348695>.

NOTES

Funding: The research was carried out at the Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University with the support of the Russian Science Foundation (application No. 23-28-00574).

Ethics Statement: Not applicable

Author Contributions: All authors listed have made a substantial, direct, and intellectual contribution to the work and approved it for publication.

Conflict of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of Interest.

1. Faculty of Business Administration, University of Tabuk, Tabuk, Saudi Arabia. Jamshidturi@gmail.com

2. Southern University of Science and Technology, Shenzhen China. **Corresponding author:** ulla.shaker888@gmail.com

3. Graduate School of Service and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 195251 St. Petersburg, Russia. sbe@list.ru

4. University Selangor (Unisel), Shah Alam, Malaysia. bshariuk@gmail.com

5. Graduate School of Industrial Economics, Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russian Federation. andrey_z7@mail.ru





Jamshid Ali Turi¹
✉ jamshidturi@gmail.com



Shakir Ullah²
✉ ullah.shaker888@gmail.com



Sergey Evgenevich Barykin³
✉ sbe@list.ru



Abul Basher⁴
✉ bshanuk@gmail.com



Andrey Zaytsev⁵
✉ andrey_z7@mail.ru

Buen Gobierno A Través de Proyectos de Desarrollo Sostenible

Good Governance Through Sustained Developmental Projects

I. INTRODUCCIÓN

El concepto de desarrollo sostenido es una palabra de moda emergente en todo el mundo (Cairns y Tian, 2010; Barilet et al., 2018). Significa tener una "vida más larga" o un "plazo muy largo" (Florini y Pauli, 2018). La premisa central del desarrollo sostenido es que los proyectos de desarrollo deben ofrecer valor al usuario final. Deben fomentar la innovación, la elasticidad y la resiliencia. El futurismo, el ambientalismo, el naturalismo, la erradicación de la pobreza y el hambre, la garantía de una vida saludable y el acceso universal a los recursos compartidos son las principales preocupaciones de los proyectos de desarrollo (Ali et al., 2022; Ahmad et al., 2019).

Las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales invierten en proyectos con la intención de mantener el desarrollo (Devaney et al., 2017; Ihuah et al., 2014). Destinan sus mejores recursos disponibles para alcanzar los objetivos definidos en este sentido (Bag et al., 2020; Ullah et al., 2023). Siguen las teorías y prácticas seguidas por el Project Management Institute (PMI), la Organización Internacional de Normalización (ISO) y las normas de la Association for Project Management (APM) para garantizar entregables sostenidos (Bag et al., 2020). Además, el Cuerpo de Conocimiento, las acreditaciones y los modelos de madurez se practican ampliamente para garantizar la viabilidad de los proyectos de desarrollo. Sin embargo, a diario observamos en los medios de comunicación, las noticias y la web, que están llenos de registros e informes de proyectos que fracasan (Derakhshan et al., 2019). Resumiendo el escenario mencionado anteriormente, este eslabón perdido debe abordarse para reducir las redundancias, anomalías y obstáculos



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El buen gobierno garantiza un desarrollo sostenible. El buen gobierno en las operaciones y proyectos para la progresión y desarrollo sostenidos es un signo de buenos gobiernos y organizaciones. En este artículo, se ha discutido el concepto de buen gobierno desde diferentes perspectivas. Se adoptó un enfoque cualitativo de múltiples métodos para comprender en profundidad el constructo. Se utilizó un enfoque exhaustivo de revisión sistemática de literatura en la primera fase, y se seleccionaron revistas de renombre internacional para la síntesis de literatura. En la segunda fase, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad. El análisis temático de las entrevistas y una nube de palabras se desarrollaron utilizando el software NVIVO11. Además, se recopilaban datos utilizando una hoja de verificación sobre buen gobierno de los Profesionales en Dirección de Proyectos (PMP) para agregar al fenómeno de interés. El estudio encontró que la literatura es silente en temas de gobernanza en el sector del desarrollo y demanda una extensa investigación para desarrollar un marco de gobernanza de proyectos alineado con el contexto y la cultura del proyecto. Este estudio también propuso la incorporación de la Buena Gobernanza Global (3G) en proyectos de desarrollo para un desarrollo sostenido.

EXECUTIVE SUMMARY

Good governance ensures sustained development. Good governance in operations and projects for sustained progression and development is a mark of good governments and organizations. In this article, the concept of good governance has been discussed from different perspectives. A multi-method qualitative approach was adopted to comprehend the construct in-depth. A thorough systematic literature review approach was adopted in the first phase, and internationally reputed journals were targeted for literature synthesis. In the second phase, in-depth interviews were conducted. The interview's thematic analysis and a word cloud were developed using NVIVO11 software. Additionally, data was collected using a check sheet regarding good governance from the Project Management Professionals (PMPs) to add to the phenomenon of interest. The study found that the literature is silent on governance issues in the developmental sector and demands extensive research to develop a project governance framework aligned with project context and culture. This study also proposed Good Global Governance (3G) embeddedness in developmental projects for sustained development.

para la entrega sin problemas de los objetivos planificados de los proyectos (Bennet et al., 2019).

Se ha prestado poca atención al desarrollo de una buena gobernanza en proyectos de desarrollo (Derakhshan et al., 2019; Bakhtawar et al., 2023). Incluso el PMI ha mostrado una seria preocupación por desarrollar un marco de gobierno para tales proyectos. Según el Cuerpo de Conocimiento de Gestión de Proyectos, sus principios son retrospectivos, requieren elaboración y explicación. Basándose en las recomendaciones y el análisis de brechas, el estudio intentó comprender el concepto de desarrollo sostenido en el sector del desarrollo. Con dicho propósito, se llevó a cabo una exhaustiva re-

visión de la literatura, seguida de un análisis contextual. El estudio llegó a la conclusión de que se necesita un sólido marco 3G para una mejor ejecución de los proyectos de desarrollo y para entregar valor a los clientes a largo plazo.

La premisa central del desarrollo sostenido es que los proyectos de desarrollo deben ofrecer valor al usuario final.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se basa en un enfoque cualitativo de múltiples métodos. En la primera fase, se adoptó el análisis de contenido como metodología. Se utilizó la Base de Datos Scopus para la revisión de contenido, que se considera una de las fuentes autenticadas de la investigación científica. Se utilizaron palabras clave como "Desarrollo Sostenido", "Gobernanza", "Gobernanza de Proyectos" y "Buena Gobernanza Global". El período de búsqueda se limitó desde 2000 hasta 2022.

De manera similar, la búsqueda se limitó a las ciencias sociales, las ciencias de la gestión, la economía y campos académicos afines. Además, solo se seleccionaron artículos de revistas, informes y actas de conferencias publicados en inglés para la búsqueda de contenido. Se encontraron un total de 71 artículos. Dieciocho (18) artículos relacionados con ingeniería y manufactura fueron excluidos, dejando 53 artículos. Más tarde, se eliminaron cuatro (4) artículos duplicados para evitar redundancias y anomalías. El estudio quedó con 49 artículos. El proceso detallado de los criterios de inclusión y exclusión de los artículos se menciona en la **Figura 1**.

En la segunda fase del estudio, se llevó a cabo una entrevista en profundidad con 7 PMPs que trabajaban en proyectos de desarrollo internacionales. Los encuestados fueron seleccionados de los

sectores de educación, salud e infraestructura. Eran Profesionales de la Gestión de Proyectos (PMPs, por sus siglas en inglés). A los encuestados se les hizo una sola pregunta abierta: ¿por qué fracasó el proyecto? Además, el estudio considera la gobernanza del proyecto como la posible razón. Los temas de las entrevistas se desarrollaron y analizaron en dos formatos diferentes para indicar los factores significativos de la gobernanza del proyecto. En la primera parte, las respuestas de las entrevistas se analizaron utilizando NVivo-11; a partir de ahí, el estudio obtuvo la nube de palabras y el gráfico de frecuencia. Además, para respaldar y fortalecer la postura considerada con el debido detalle, también se ha presentado un análisis temático de la entrevista para comprender el fenómeno de interés con más detalle.

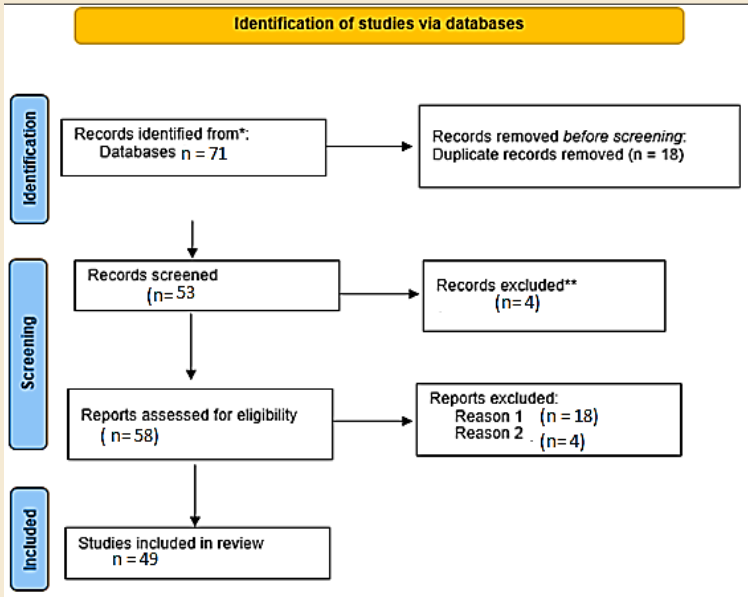
PALABRAS CLAVE

Buen gobierno;
Desarrollo sostenible;
Riesgo político; Buena
Gobernanza Global
(3G); Gobernanza ágil;
Gobernanza adaptada;
Gobernanza local-
global.

KEYWORDS

Good Governance;
Sustained
Development; Political
Risk; Good Global
Governance (3G);
Agile Governance;
Tailored Governance;
Local-Global
Governance.

Figura 1. **PRISMA Diagram for content review**



3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Después de la revisión sistemática de la literatura (SLR, por sus siglas en inglés), el contenido se analizó con NVivo para resumir y organizar los resultados. Como resultado del análisis de contenido, surgieron cinco temas principales. El primer tema es fundamental y forma la base de la gobernanza de proyectos. Aunque su historia se puede rastrear a disciplinas hermanas como las relaciones internacionales, las ciencias políticas y la filosofía, el contenido no hacía referencia a la tendencia emergente de un modelo de gobernanza global excelente o un modelo de gobernanza adaptado, que fue enfatizado por los expertos/profesionales en sus entrevistas y se explicó en el análisis temático del artículo. Los principales temas se presentan en la **Tabla 1**.

Tabla 1. **Fuentes de Variables**

S.NO	THEME	SOURCES
1.	Gobernanza	Ahmad, 2015; Benitez-Avila et al., 2018; (Chowdhury, et al., 2021), (Franco-santos et al.2017; (Singh & Ovadia, 2018), Dale et al.2017; Chapham, 2018
2.	Buena gobernanza	(Hsu, Chang, & Luo, 2017), (Barile, Orecchini, Saviano, & Farioli, 2018), (Bennett, et al., 2019), (Jesse Kivilä & Vuorinen, 2017), (Iluah, Kakulu, & Eaton, 2014)
3.	Buena gobernanza global	(Jesse Kivilä & Vuorinen, 2017); (Ahmad et al., 2022)
4.	Desarrollo sostenido	(Eskerod & Huemann, 2013), (Kirikkaleli & Adebayo, 2021), (Madison, Kellermanns, & Munyon, 2017)
5.	Sostenibilidad	Bag et al. 2020, (Kirikkaleli & Adebayo, 2021), (Jesse Kivilä & Vuorinen, 2017)

3.1. Gobernanza

La sostenibilidad reside en la naturaleza humana (Pye, 2019). A las personas les gusta mantener, retener y sostener objetos a largo plazo (Chen, 2020). Sin embargo, a nivel nacional e internacional, los proyectos de desarrollo han fracasado en la entrega de resultados y valores a las partes interesadas a largo plazo (Hsu et al., 2017). Puede haber varias razones para no lograr la producción deseada; entre ellas, la gobernanza se encuentra en la cima (Chen, 2020; Bag et al., 2017). El concepto de gobernanza se encuentra en las

ciencias políticas, la filosofía y disciplinas afines, pero ahora se utiliza ampliamente en las organizaciones para gestionar proyectos y operaciones (Rajaraman y Thiruvengatasamy, 2013).

Los académicos y profesionales lo consideran un conjunto complejo de estructuras y procesos. Muchos lo definen como un "método de gobierno" o una "forma de gestionar los asuntos comunes" (Szporluk, 2009; Kabanda, 2015). Sin embargo, debido al tamaño, los tipos y la estructura de la organización o el gobierno, la forma y la acción de la gobernanza difieren de un gobierno a otro y de una organización a otra, basándose puramente en los objetivos, la misión y la visión organizativos. Debido a estas variaciones, versatilidades y diversidades, la gobernanza tiene muchas definiciones, y los investigadores y profesionales todavía necesitan desarrollar una definición acordada (Ahmad et al., 2022).

También se reconoce ampliamente que la buena gobernanza es fundamental para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Varios estudios han destacado la importancia de lograr un desarrollo sostenido en el contexto de los ODS. El Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible (IISD) encontró que lograr los ODS requiere un esfuerzo sostenido a largo plazo. El estudio sugiere que los responsables de la formulación de políticas deben adoptar un enfoque integral e integrado que tenga en cuenta las interconexiones entre los diferentes ODS (Ali et al., 2022; Mumed y Habib, 2023). El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) afirma que los patrones de consumo y producción sostenibles y la gestión insostenible de los recursos naturales son barreras clave para lograr un desarrollo sostenido (Aziz y Asih, 2023). Además, se postula que la participación y la propiedad de la comunidad en el contexto de los ODS son necesarias para lograr un desarrollo sostenido. Un informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) titulado "Apoyo del PNUD a la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible" sugiere que la buena gobernanza es esencial para lograr los ODS y que la participación de las comunidades en el diseño e implementación de programas de ODS puede ayudar a construir la propiedad de la comunidad y garantizar que los programas respondan a las necesidades y prioridades de las comunidades locales.

La literatura previa ha demostrado que una gobernanza efectiva puede ayudar a promover el crecimiento económico, reducir la pobreza y mejorar los resultados sociales y ambientales (Jindra y Vaz,



2019). Según Brinkerhoff y Brinkerhoff (2018), la participación y la responsabilidad efectivas pueden promover la transparencia, construir confianza y mejorar la calidad de la toma de decisiones. Del mismo modo, Winkler y Williams (2017), en su artículo "Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Derechos Humanos: Una Revisión Crítica Temprana", encontraron que la participación y la responsabilidad son elementos críticos para garantizar un desarrollo sostenido y que los programas se vuelvan receptivos a las necesidades y prioridades de las comunidades locales.

Sin embargo, lograr una buena gobernanza en el contexto del desarrollo sostenible ha resultado ser particularmente desafiante en los países en desarrollo. Desafíos significativos de gobernanza como la corrupción, instituciones débiles y recursos limitados obstaculizan el desarrollo sostenido. Invertir en el fortalecimiento de la capacidad institucional puede ayudar a mejorar la gobernanza y promover resultados de desarrollo sostenible (Eskerdoy y Huemann, 2013).

La buena gobernanza ha evolucionado a lo largo de los años en los proyectos (Bennett et al., 2019; Clapham, 2018). Anteriormente, se hacía hincapié en mantener controles y equilibrios para obtener un estado estable, predecible y no arbitrario y prosperidad. En la segunda etapa, se centraron más en la gestión interna de recursos, despliegue y acción (Ahmad, 2015). Luego, en la tercera fase, se dieron más preferencias a la inclusión de las partes interesadas externas en los procesos de los proyectos para una mejor operación y eficiencia (Kirikkaleli, D. y Adebayo, 2021). Además, en la cuarta fase, la gobernanza adoptó una perspectiva más amplia, incluyó nuevos enfoques y consideró la buena gobernanza desde el punto de vista de la creación y distribución de riqueza para eliminar la desigualdad, además del desarrollo sostenible. Esta postura también es respaldada por la filosofía político-económica, que habla de los derechos de las partes interesadas sociales y el desarrollo sostenido (Derakhshan et al., 2019).

Un índice primario de buena gobernanza es la participación, que empodera a los ciudadanos para participar en el proceso de toma de decisiones y obtener su consentimiento con respecto a los proyectos de desarrollo (Musawir et al., 2020). Esta participación mejora la entrega de valor, la innovación y la ideación. Es necesario que los locales se involucren porque conocen sus necesidades y requisitos mejor que otros. Esto conduce a la optimización de procesos, valor y la mejor utilización de recursos (Kakarougkas y Papageorga-



kis, 2023). En consecuencia, los proyectos de desarrollo se vuelven más receptivos, además de cumplir con las normas y regulaciones. Además, los proyectos de desarrollo deben llevar.

3.2. Gobernanza de Proyectos y Desarrollo Sostenido

Los proyectos están diseñados para crear valores sociales, ecológicos y económicos (Eskerod y Huemann, 2013). Dado que cada proyecto es único en alcance, tamaño y estructura, basado en brechas y necesidades, la gobernanza de proyectos también cambia en consecuencia. Por lo tanto, las asociaciones e instituciones de gestión de proyectos recomiendan desarrollar marcos y artefactos de gobernanza a nivel local.

Investigadores y profesionales aplauden el desarrollo del marco de gobierno local para satisfacer mejor los intereses de las partes interesadas (Ahmad, 2015; Jesse Kivilä y Vuorinen, 2017). Sin embargo, un problema desafiante es la naturaleza proyectada (temporal) de las organizaciones, lo que dificulta el desarrollo de un marco sostenido para los proyectos (Ahmad, 2015; Jesse Kivilä y Vuorinen, 2017).

Una gobernanza efectiva de proyectos es fundamental para lograr un desarrollo sostenido en proyectos de desarrollo social. La claridad sobre el propósito del proyecto ayuda a garantizar que los recursos se dirijan hacia la consecución del impacto deseado del proyecto en relación con los objetivos de desarrollo más amplios de la comunidad. Muchos investigadores han señalado que el desarrollo sostenido se puede lograr en proyectos de desarrollo social con una gobernanza de proyectos eficaz y eficiente. Según Ahmad et al. (2019), involucrar a las partes interesadas, gestionar riesgos, garantizar responsabilidad y supervisión, y desarrollar capacidad pueden contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y contribuir al desarrollo sostenido.

Sin embargo, también existen varios problemas que podrían mejorarse en la consecución del desarrollo sostenido en los ODS. Por ejemplo, el desarrollo sostenido requiere inversiones a largo plazo, pero muchos proyectos de ODS dependen de ciclos de financiación a corto plazo. Los proyectos se interrumpen antes de que puedan lograr el desarrollo sostenido (Chrisman, 2019).

De manera similar, la inestabilidad política puede interrumpir los proyectos de ODS. Los cambios en el gobierno o las políticas pueden llevar a la cancelación de proyectos o cambios en las priorida-



des, lo que afecta la capacidad del proyecto para alcanzar sus objetivos. Asimismo, el desarrollo sostenido requiere la participación y la propiedad de las comunidades locales. Sin embargo, a veces las comunidades necesitan estar completamente involucradas o consideradas durante el diseño e implementación del proyecto, lo que resulta en el desapego de la comunidad y la falta de desarrollo sostenido (Eskerod y Huemann, 2013). Esto también resulta en la incapacidad de los miembros de la comunidad para mantener los beneficios del proyecto más allá de su vida útil, ya sea debido a la falta de habilidades o conocimientos necesarios o la disponibilidad limitada de recursos. El acceso limitado a la tecnología, como la energía renovable, también puede obstaculizar el apoyo al desarrollo sostenido (Singh y Ovadia, 2018).

La investigación recomienda que para resolver la complejidad del proyecto y el ad-hocismo, las organizaciones en funcionamiento se muevan hacia la Buena Gobernanza Global (3G). A medida que el mundo se convierte en una aldea global y los proyectos en el este afectan a los proyectos en el oeste, lo mismo ocurre en el norte-sur (Singh y Ovadia, 2018).

En consecuencia, 3G puede ofrecer mejores resultados. Es una buena señal que algunas agencias como Cambridge Independent Financial Advisor (IFA) comenzaron los Premios 3G en 2016 para el desarrollo sostenido (Estambul, Turquía). 3G ahora se otorga en tres corrientes principales: Gobierno y Política, Sector Corporativo y Sector Social, y Sector de Filantropía. Sus ganadores se evalúan rigurosamente en cinco (5) áreas de Transparencia, Responsabilidad Social, Sostenibilidad, Impacto e Innovación (Derakhshan et al., 2019). De manera similar, en Irlanda, Good Governance Carmichael comenzó a fomentar y adherirse a la buena gobernanza y la sostenibilidad por parte de las organizaciones sin fines de lucro (Devaney et al., 2017). De la misma manera, la Red de Educación del International Corporate Governance Network (ICGN) otorga premios por su excelente desempeño en gobernanza corporativa y desarrollo sostenido (Cloke et al., 2017).

3.3. Apoyo Teórico del Estudio

Diferentes teorías están vinculadas a la gobernanza de proyectos. Sin embargo, este estudio seleccionó teorías contextuales para obtener apoyo. La teoría de la agencia explica las relaciones entre los propietarios del proyecto, los gerentes del proyecto y las partes



interesadas. Se centra principalmente en maximizar la riqueza de los accionistas y patrocinadores en lugar del desarrollo sostenido y una mejor coordinación para los accionistas en general (Cloke et al., 2017). Por lo tanto, este fenómeno lleva a conflictos entre los propietarios del proyecto y los accionistas en general y termina sin entregar valores sostenibles. De la misma manera, la Economía de Costos de Transacción (TCE, por sus siglas en inglés) se enfoca en la relación entre el proveedor y el comprador y la minimización de costos. Esto conduce a comprometer la calidad y el alcance del proyecto y compromete el desarrollo sostenido (Dale et al., 2017). Además, la teoría del *stewardship* se enfoca en mejorar el rendimiento organizacional (Benítez-Ávila, Hartmann, Dewulf y Henseler, 2018). Además, su premisa principal es tener mejores relaciones a corto plazo con los objetivos y necesidades de los beneficiarios. Sin embargo, las partes interesadas e incluso los gerentes de proyectos no están empoderados. En consecuencia, no pueden entregar un valor sostenido a los beneficiarios (Chrisman, 2019). Además, la teoría de la dependencia de recursos se centra en controlar los recursos internos y externos desde perspectivas a corto y largo plazo (Chrisman, 2019; Madison, Kellermanns y Munyon, 2017). En consecuencia, se habla de las partes interesadas específicas cuyos beneficios deben ser considerados (Qubra, 2019; Bennett, et al., 2019; Demira y Kocabaú, 2010). Por último, según la teoría de las partes interesadas, una organización de proyectos es responsable ante una gama más amplia de partes interesadas. La estructura de la organización también debe estar alineada con esta inclusión más amplia de partes interesadas. Esto se deriva de la formulación normativa de la teoría de las partes interesadas, que considera un derecho moral para todas las partes interesadas de las organizaciones (Qubra, 2019; Benítez-Ávila, Hartmann, Dewulf y Henseler, 2018). La estructura de gobernanza del proyecto debe proporcionar espacio para que los representantes de las partes interesadas gestionen su participación en la toma de decisiones y aborden sus preocupaciones y demandas (Barile, Orecchini, Saviano y Farioli, 2018; Laine, Korhonen y Suomala, 2020).

El estudio encontró que solo algunas teorías de gobernanza hablan sobre 3G. Las teorías anteriores hablan sobre relaciones a corto plazo y desempeño del proyecto, pero mucho menos sobre desarrollo sostenido y creación de valor/impacto. Del mismo modo, la mayoría de las teorías se centran más en preservar los derechos



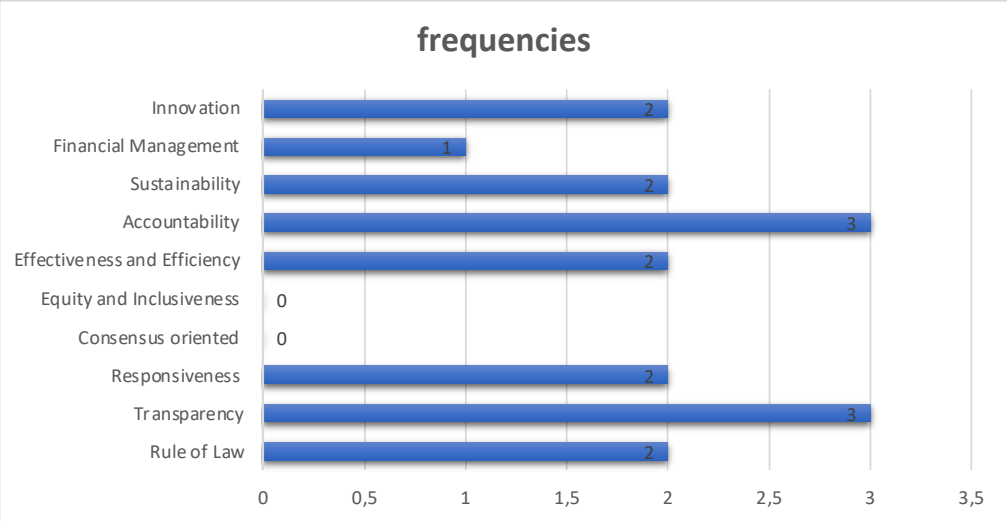
del patrocinador o las partes interesadas especiales y muy poco en los beneficios de las partes interesadas generales/públicas, que deberían ser las preocupaciones reales de los proyectos de desarrollo.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La **Figura 2** muestra la clasificación de los elementos de 3G en los proyectos de desarrollo ejecutados en las regiones de Islamabad y Rawalpindi. El valor total de la respuesta fue 10 y es alarmante que ninguno de los elementos de 3G obtuvo una clasificación alta o satisfactoria. Todos estaban por debajo del promedio, lo que indica que o bien los profesionales de proyectos de desarrollo no conocen la esencia de 3G en los proyectos o no se está ejerciendo. Además, Equidad, Inclusión y Orientación al consenso se marcaron como cero, lo que significa que la participación social no estaba presente en los proyectos de desarrollo.

384

Figura 2. Clasificación de los elementos de 3G



4.1. Análisis Temático

Se agregó una pregunta abierta al cuestionario: "¿por qué fracasa el proyecto? ¿Y considera la gobernanza de proyectos como la posible razón?" Basándose en el número de participantes, el estudio obtuvo respuestas variadas.

PMP1 describe que *"En los países en desarrollo, todos los proyectos de desarrollo se basan en voluntades políticas, filosofías y afiliaciones, por lo tanto, se presta muy poca atención a la igualdad, la equidad o la inclusión social"*.

De manera similar, PMP2 respondió que *"Las instituciones son débiles aquí, no hay estado de derecho, no hay marco de gobernanza, no hay transparencia en las transacciones financieras y técnicas, por lo tanto, nuestros proyectos rara vez generan valores socioeconómicos"*.

Del mismo modo, PMP3 y PMP4 respondieron que *"La mayoría de nuestros proyectos se basan en modelos extranjeros o prestados, el conocimiento tácito indígena no se opera, rara vez se tienen en cuenta las posturas y recomendaciones locales, lo que conduce a una baja participación social, inclusión, compromisos y entrega de valor"*.

Además, PMP5 respondió que *"Los proyectos fallan debido a la falta de planificación y una definición débil del alcance, lo que lleva a cambios en el alcance y afecta los módulos de costos y cronograma. De manera similar, la falta de plantillas y orientación de gobernanza perturba el ritmo del trabajo del proyecto. Del mismo modo, las voluntades políticas y filosofías, la burocracia prolongada, la aprobación retrasada, la coordinación deficiente y la falta o ausencia de capacitación y tutoría conducen a un bajo rendimiento. En proyectos internacionales, las barreras de comunicación y culturales, las diferencias en los protocolos, los planes de acción, la falta o ausencia de mecanismos de monitoreo y control, y no tener en cuenta a las partes interesadas relevantes conducen a un bajo rendimiento en los proyectos de desarrollo"*.

Además, PMP6 respondió que *"Nuestro proyecto intenta incorporar un 'modelo extranjero' de gestión y gobernanza, que no puede tener valor en entornos locales. Nuestra alta dirección generalmente no logra visualizar a sus trabajadores del conocimiento con la visión y misión organizacional y del proyecto. No pueden transformar políticas y estrategias en planes de acción, lo que causa el fracaso del proyecto"*.

Además, PMP7 se enfureció por la falta de participación de las partes interesadas en la ejecución del proyecto. También afirmó que *"Las predicciones (planes rígidos) obstaculizan la entrega de valor"*. Por último, pero no menos importante, muchos encuestados proclamaron que *"Nuestros proyectos fracasaron debido a la selección de normas y formatos no relevantes"*.



4.2. Conteo de palabras de las respuestas de la entrevista

Además del análisis temático, se desarrolló una nube de palabras y una tabla de frecuencias basadas en las respuestas en la segunda parte del cuestionario abierto para evaluar su argumento a favor del 3G. Las respuestas se mantienen en la **Figura 3** y la **Figura 4**. La imagen proclama una necesidad urgente de una buena gobernanza de proyectos de desarrollo. Se supone que los proyectos de desarrollo contribuyen al desarrollo sostenible. Además, la imagen representa que los interesados necesitan participar en las operaciones, gobernanza, sostenibilidad, innovación y generación de valor de los proyectos.

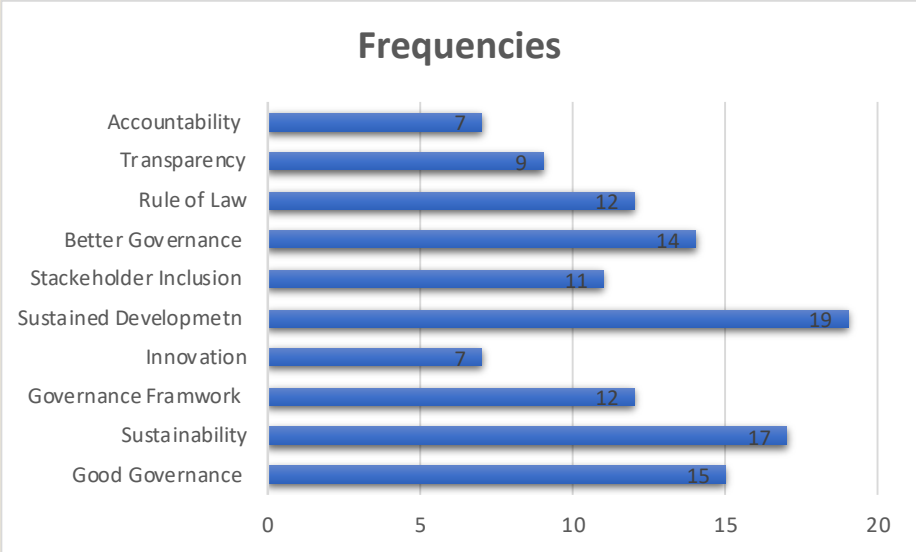
386

Figura 3. Nube de palabras a partir de las respuestas de la entrevista



La **Figura 3** de frecuencia indica que los PMP argumentan firmemente y desean la empleabilidad y la implementación de mejores modelos de 3G para que el proyecto pueda contribuir al desarrollo social sostenible. El desarrollo sostenido, la sostenibilidad, una mejor gobernanza y el estado de derecho se clasificaron más alto incluso en la economía política desestabilizada del país en desarrollo.

Figura 4. **Argumento a favor de la Buena Gobernanza**



5. DISCUSSION

El desarrollo sostenible da origen a una buena gobernanza, que ayuda a financiar la adquisición de desarrollo social, emocional, psicológico y económico en el futuro (Singh & Ovadia, 2018; Jesse Kivilä & Vuorinen, 2017). Instituciones como el Banco Mundial (BM) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) desean apoyar a los países en desarrollo de manera pluralista, basada en la equidad, la igualdad y la justicia (Jesse Kivilä & Vuorinen, 2017; Wang H., 2017). Todo esto viene con una buena gobernanza y algo más: reformas organizativas y regulatorias, desarrollo de capacidad de manera eficiente e indiscriminada. Para que una organización e incluso un país crezcan y prosperen, sus principios de gobierno deben estar alineados con el desarrollo sostenible. Se han desarrollado muchos indicadores para medir la buena gobernanza. Los indicadores del Banco Mundial incluyen, pero no se limitan a, la pobreza, la desigualdad, la protección social, la igualdad de género, el acceso financiero, las remesas y la salud, entre otros (Eskered & Huemann, 2013). Sin embargo, según los expertos, la buena gobernanza no tiene un significado único para todos. El único anclaje que podría unir las diversas ideas asociadas con la buena gobernanza es el desarrollo sostenible, que puede dar

lugar a la sostenibilidad (Smith & Muetzelfeldt, 2000). Además, el desarrollo sostenible y las prácticas de gobernanza son motivo de preocupación en los países en desarrollo. Por lo tanto, todas las organizaciones nacionales e internacionales deben desarrollar un marco de gobierno para la gestión de proyectos. Estos marcos de gobierno deben basarse en las experiencias y prácticas locales o respaldarlas.

Estas teorías hablan más sobre la realización de beneficios, la maximización de valores y beneficios, y el interés de los accionistas. Estas teorías se centran más en las relaciones a corto plazo y significativamente menos en cuestiones estructurales. De la misma manera, desde una perspectiva teórica, se debe prestar más atención a la machoísmo de la gobernanza y los procesos.

6. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES FUTURAS

Tras la revisión de contenido, surge un dilema de investigación fascinante y prometedor que sugiere que la naturaleza del proyecto puede no acomodar el marco y las prácticas del 3G, pero podría tener un buen potencial para la gestión de carteras de manera estratégica. Por lo tanto, se recomienda a los investigadores que desarrollen un marco de 3G para la ejecución de proyectos basado en la gobernanza ágil y personalizada, lo que puede ayudar a mantener el desarrollo sostenible. Además, se recomienda a futuros investigadores que realicen estudios cualitativos y cuantitativos (empíricos) para aclarar el fenómeno subyacente con más detalle. El marco debe ser probado en diferentes dominios y contextos debido a la naturaleza única de los proyectos.

Del mismo modo, se necesita desarrollar una contribución teórica y de apoyo para el marco 3G, ya que no existe una literatura completa sobre el desarrollo del marco 3G y su incorporación en proyectos de desarrollo. Los investigadores y profesionales deben dar igual peso a la gobernanza para mantener el naturalismo, el ambientalismo y el crecimiento sostenido al diseñar proyectos de desarrollo. Una salida recomendada puede ser el desarrollo de una teoría fundamentada en contenido, contexto y opinión de expertos para madurar el concepto y la construcción de gobernanza y sostenibilidad en la organización basada en proyectos. Además, instituciones de gestión de proyectos como PMI, APM e ISO deben definir un marco para el 3G que se pueda incorporar en proyectos locales, nacionales e internacionales.

Además, el conocimiento indígena y tácito, las experiencias y habili-



dades pueden ser la mejor fuente para la sostenibilidad del proyecto, la gobernanza y el éxito del proyecto. Entre los recursos locales, la inteligencia cultural, las prácticas históricas y la información pueden recopilarse a través de los interesados para el desarrollo sostenido, lo que también puede garantizar una mejor gobernanza de los recursos compartidos. Del mismo modo, se debe adoptar un enfoque de gobernanza personalizada y una gobernanza ágil. La adaptación puede ayudar a localizar enfoques, prácticas y procesos globales, que podríamos llamar "global-local", lo que significa incorporar prácticas, procesos, políticas, planes y procedimientos estándar globales en beneficio de la formación de prácticas maduras de los países desarrollados.

Una expectativa optimista que surgió durante el análisis de datos para la inclusión social o la participación activa de los accionistas fue que los PMP y la alta dirección deberían haber diseñado estudios de línea de base para la evaluación de necesidades, lo que no solo definirá los criterios para el desarrollo sostenible y una mejor gobernanza, sino que también creará un ambiente de empatía y simpatía hacia la organización del proyecto y los entregables del proyecto entre los interesados sociales, lo que allanará el camino para el desarrollo sostenible y una mejor gobernanza de los recursos compartidos para el proyecto.



REFERENCIAS

Ahmad, M., Turi, J. A., Al-Dala'ie, R. N. S., & Manan, A. (2022). Potential use of recycled materials on rooftops to improve thermal comfort in sustainable building construction projects. *Frontiers in Built Environment*, 235. DOI 10.3389/fbuil.2022.1014473.

Ahmad, M., Beddu, S., binti Itam, Z., & Alanimi, F. B. I. (2019). State-of-the-art compendium of macro and micro energies. *Advances in Science and Technology Research Journal*. Volume 13, Issue 1, 88–109 <https://doi.org/10.12913/22998624/103425>.

Ahmad, N. (2015). Reinforcement of Good Governance in the International Financial Institutions. *Law, Social Justice & Global Development Journal*, 1-25. https://warwick.ac.uk/fac/soc/law/elj/lgd/2015-1/ahmed/lgd_2015_1_ahmed_pdf.pdf. Accessed: 12 December 2022.

Ali, M., Ullah, S., Ahmad, M. S., Cheok, M. Y., & Alenezi, H. (2022). Assessing the impact of green consumption behavior and green purchase intention among millennials toward sustainable environment. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-23811-1>.

Aziz, S., & Asih, S. R. (2023). The Reliability and Validation of the English Language Self-Confidence Scale Among Pakistani Students. *Journal of Advances in Humanities Research*, 2(1), 29-45. <https://doi.org/10.56868/jadhur.v2i1.34>.

Bag, S., C.Wood, L., Xud, L., Dhamija, P., & Kayikci, Y. (2020). Big data analytics as an operational excellence approach to enhance sustainable supply chain performance. *Resources, Conservation and Recycling Volume* 153, 213-239. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104559>.

Bakhtawar, Ali Mehdi , A., Zalfaqr, M., & Asad, M. (2023). Exploring External Stakeholder Engagement Strategies and their Impact on Project Success. *International Journal of Management Thinking*, 1(1), 73–99. Retrieved from <https://www.ijmthk.com/index.php/ijmt/article/view/13>.

Barile, S., Orecchini, F., Saviano, M., & Farioli, F. (2018). People, technology, and governance for sustainability: The contribution of systems and cyber-systemic thinking. *Sustainability Science*, 13, 1197-1208. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0621-y>.

Benítez-Ávila, C., Hartmann, A., Dewulf, G., & Henseler, J. (2018). Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International Journal of Project Management Volume* 36, Issue 3, 429-443. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.12.005>.

Bennett, N. J., Franco, A. D., Calò, A., Nethery, E., Niccolini, F., Milazzo, M., & Guidetti, P. (2019). Local support for conservation is associated with perceptions of good governance, social impacts, and ecological effectiveness. *Conservation Letters*, 1-10. <https://doi.org/10.1111/conl.12640>.

Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2018). Governance and public management: Strategic foundations for voluntary sector management. Routledge.

Cairns, R. D., & Tian, H. (2010). Sustained development of a society with a renewable resource. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 34(6), 1048-1061. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2010.01.012>.

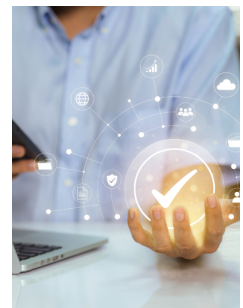
Chen, M.-F. (2020). The impacts of perceived moral obligation and sustainability self-identity on sustainability development: A theory of planned behavior purchase intention model of sustainability-labeled coffee and the moderating effect of climate change skepticism. *Business strategy and the environment*, Volume29, Issue6 , 2404-2417. <https://doi.org/10.1002/bse.2510>.

Chowdhury, M. M., Rahman, S. M., Abubakar, I. R., Aina, Y. A., Hasan, M. A., & Khondaker, A. N. (2021). A review of Bangladesh's policies and initiatives for climate change mitigation and environmental sustainability. *Environment, Development and Sustainability* 23: <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00627-y>. 1133–1161.

Chrisman, J. J. (2019). Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 43, Issue 6: <https://doi.org/10.1177/1042258719838472>. 1051–1066.

Clapham, C. (2018). The Ethiopian developmental state. *Third World Quarterly Volume* 39, Issue 6: Special issue, 1151-1165. <https://doi.org/10.1080/01436597.2017.1328982>.

- Cloke, J., Mohr, A., & Brown, E. (2017). Imagining renewable energy: Towards a Social Energy Systems approach to community renewable energy projects in the Global South. *Energy Research & Social Science* Volume 31, 263-272.
- Dale, A., Burch, S., Robinson, J., & Strashok, C. (2017). Multilevel Governance of Sustainability Transitions in Canada: Policy Alignment, Innovation, and Evaluation. *Climate Change in Cities*, 343-358. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65003-6_17.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management* Volume 37, Issue 1, 98-116.
- Devaney, L., Henchion, M., & Regan, Á. (2017). Good governance in the bioeconomy. *EuroChoices*, 16(2), 41-46. <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12141>.
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business* Vol. 6, 36-50. <https://doi.org/10.1108/17538371311291017>.
- Florini, A., & Pauli, M. (2018). Collaborative governance for the sustainable development goals. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 5(3), 583-598. <https://doi.org/10.1002/app5.252>.
- Hsu, C.-H., Chang, A.-Y., & Luo, W. (2017). Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs – integrating QFD and fuzzy MADM methods. *Journal of Cleaner Production* Volume 161, 629-645. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.063>.
- Ihuah, P. W., Kakulu, I. I., & Eaton, D. (2014). A review of Critical Project Management Success Factors (CPMSF) for sustainable social housing in Nigeria. *International Journal of Sustainable Built Environment*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijsbe.2014.08.001>, 1-10.
- Jesse Kivilä, M. M., & Vuorinen, L. (2017). Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project magement* <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.009>, 1-17.
- Jindra, C., & Vaz, A. (2019). Good governance and multidimensional poverty: A comparative analysis of 71 countries. *Governance*, 32(4), 657-675.
- Kakaroukas, C., & Papageorgakis, E. (2023). Evaluating the Effectiveness of Training Methods on the Performance of Human Resources in Greek Hotel Businesses. *Journal of Advances in Humanities Research*, 2(1), 62-82. <https://doi.org/10.56868/jadhur.v2i1.102>.
- Kabanda, G. (2015). A Qualitative Study on Best Practices in Technology Affordances, ICT and Good Governance in Managing Higher Education Institutions in Zimbabwe. *Global Journal of Educational Studies*, Vol. 1, No. 2, 45-67.
- Kirikaleli, D., & Adebayo, T. S. (2021). Do renewable energy consumption and financial development matter for environmental sustainability? New global evidence. *Sustainable Development*, Volume 29, Issue 4: <https://doi.org/10.1002/sd.2159>, 583-594.
- Madison, K., Kellermanns, F. W., & Munyon, T. P. (2017). Coexisting Agency and Stewardship Governance in Family Firms: An Empirical Investigation of Individual-Level and Firm-Level Effects. *Family Business Review*, Vol 30, Issue 4: <https://doi.org/10.1177/0894486517727422>, 50-62.
- Musawir, A. u., Bari, S., Abd-Karim, & Mohd-Danuri, M. S. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management* Volume 38, Issue 1, 1-16.
- Mumed, A. A., & Habib, A. H. (2023). Adoption of Improved Sorghum Variety (Melkam) and Its Impact on Household Food Security in Babile District, Eastern Ethiopia. *Journal of Advances in Humanities Research*, 2(1), 13-28. <https://doi.org/10.56868/jadhur.v2i1.104>.
- Pye, O. (2019). Commodifying sustainability: Development, nature and politics in the palm oil industry. *World Development* Volume 121, Pages 218-228. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.02.014>.
- Qubra, K. t. (2019). Reducing Information Asymmetry in Project Risk through Agile Project Methodology and Project Governance: Moderating Role of Trust. Lahore: COMSATS University
- Rajaraman, J., & Thiruvengatasamy, K. (2013). Integrated environmental management for sustained development. *GEOMATE Journal*, 5(10), 735-742.
- Siakwah, P., Musavengane, R., & Leonard, L. (2020). Tourism Governance and Attainment of the Sustainable Development Goals in Africa. *Tourism Planning & Development* Volume 17, Issue 4, 355-383. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1600160>
- Singh, J. N., & Ovadia, J. S. (2018). The theory and practice of building developmental states in the Global South. *Third World Quarterly*, 39:6, 1-24. <https://doi.org/10.1080/01436597.2018.1455143>.



Smith, G., & Muetzelfeldt, M. (2000). Global Governance and Strategies for Civil Society. *Pacifica Review: Peace, security & global change*, DOI: 10.1080/713604479, 265-279.

Szporluk, M. (2009). A Framework for Understanding Accountability of International NGOs and Global Good Governance. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, Vol. 16, No. 1, 339-361.

Ullah, S., Khan, U., Begum, A., Han, H., & Mohamed, A. (2023). Indigenous knowledge, climate change and transformations of Gwadar fishing community. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJCCSM-06-2022-0069>.

Wang, H. (2017). New Multilateral Development Banks: Opportunities and Challenges for Global Governance. *Global Policy Volume 8*. Issue 1 , 113-118. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12396>.

Winkler, I. T., & Williams, C. (2017). The Sustainable Development Goals and human rights: a critical early review. *The international journal of human rights*, 21(8), 1023-1028. <https://doi.org/10.1080/13642987.2017.1348695>.



NOTAS

Financiamiento: La investigación se llevó a cabo en la Universidad Politécnica de San Petersburgo Pedro el Grande con el apoyo de la Fundación de Ciencia de Rusia (solicitud N.º 23-28-00574).

Declaración de Ética: No aplicable

Contribuciones de los Autores: Todos los autores mencionados han realizado una contribución sustancial, directa e intelectual al trabajo y lo han aprobado para su publicación. Conflictos de Interés: Los autores declaran que la investigación se llevó a cabo sin la presencia de ninguna relación comercial o financiera que pueda ser interpretada como un conflicto de interés potencial.

1. Faculty of Business Administration, University of Tabuk, Tabuk, Saudi Arabia. Jamshidturi@gmail.com

2. Southern University of Science and Technology, Shenzhen China. **Autor de correspondencia:** ulla.shaker888@gmail.com

3. Graduate School of Service and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 195251 St. Petersburg, Russia. sbe@list.ru

4. University Selangor (Unisel), Shah Alam, Malaysia. bshariuk@gmail.com

5. Graduate School of Industrial Economics, Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russian Federation. andrey_z7@mail.ru

