

PHASE AND PROCESSES OF PROJECTS EXECUTION&CONTROL, ACCORDING TO THE TAKING PART AGENTS. DEVELOPMENT COOPERATION AREA

De Miguel, Aida R. ¹; Montes-Guerra, Maricela I. ²; Viscarret Garro, Juan Jesús ¹;
Díez-Silva, H. Mauricio ³; Gimena Ramos, Faustino N. ¹

¹ Universidad Pública de Navarra, ² Universidad de la Sabana, ³ Universidad EAN

This communication aims to illustrate the phase and processes during carrying out and control of the projects of the development cooperation area, analyzing them under the view of the taking part agents (financer, beneficiary, promoter and executer). An analysis of the applied process is taken over into the cooperation sector itself on a whole meaning and into the specific area in which this work is meant of, taking as a reference the methodology perspective, PM2 (Project Management Methodology). This work finishes off that tool and develops the elements that determinate the protocol for its applying, meaning to assure better carrying out and control results, increasing Development Cooperation projects success. Communication shows the relevance about utilization of tools that contribute to efficiency in this kind of interventions, due to the huge involved agents net and the specific requirement they show, fact that, in many occasions, complicates the process of life cycle management. The methodology towards projects structure is shown, as benefits that might be obtained with its utilization, being able to be applied in other circumstances, being a useful element that contributes to enrich projects direction.

Keywords: *Projects Management methodology; Agents; Execution and Control; Development cooperation.*

FASES Y PROCESOS EN LA EJECUCIÓN&CONTROL DE PROYECTOS, SEGÚN LOS AGENTES INTERVINIENTES. ÁREA DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO

El objetivo de la presente comunicación es ilustrar las fases y procesos durante la ejecución&control de los proyectos del área de Cooperación al Desarrollo, analizando estos bajo los agentes que intervienen en los mismos (financiador, beneficiario, promotor y ejecutor). Se realiza un análisis de los procesos aplicados en el sector de Cooperación a nivel general y en el área específica a trabajar, tomando como referencia la perspectiva metodológica, PM2 (Project Management Methodology). Este trabajo completa dicha herramienta y desarrolla los elementos que determinan el protocolo para su aplicación, con el propósito de conseguir mejores resultados en la ejecución&control, aumentando el éxito de los proyectos de Cooperación al Desarrollo. La comunicación muestra la importancia del uso de instrumentos que aporten eficiencia en este tipo de intervenciones, debido a la gran red de involucrados y las exigencias particulares que presentan, lo que en muchas ocasiones complica el proceso de gestionar el ciclo de vida. Se visualiza la estructura de una metodología en dirección de proyectos, y los beneficios que pueden obtenerse con su utilización, pudiéndose aplicar en otros entornos, siendo un elemento útil que contribuye a enriquecer la dirección de proyectos.

Palabras clave: *Metodologías de gestión de proyectos; Agentes; Ejecución&control; Cooperación al desarrollo*

Correspondencia: faustino@unavarra.es

1. Introducción

En este apartado se pretende exponer el significado de los conceptos proyecto, gestión y proceso. Posteriormente se presenta la gestión de proyectos como una ciencia en evolución continua con el fin de adaptarse a los cambios.

1.1. Definiciones

El término proyecto es utilizado continuamente en diversas actividades cotidianas y profesionales, como el conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería ó el primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva. La Real Academia de la Lengua nos proporciona interpretaciones que pueden esquematizar el significado del ciclo de vida de un proyecto: idear, plasmar la idea en documentos y escritos, y utilizar recursos para cumplir los objetivos (Diez-Silva et al. 2012a).

Desde el punto de vista de la gestión de proyectos, la concepción del término se amplía y se encuentran una gran diversidad de autores que aportan definiciones que se ajustan de manera más adecuada al contexto de la administración de proyectos. Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Cabe destacar dos aspectos importantes en esta definición. Todo proyecto tiene un resultado único a pesar de que varios proyectos puedan tener partes repetitivas. Esto implica, además, que será necesaria una correcta planificación por no tratarse de un trabajo rutinario. Un proyecto es un proceso único, que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos y requerimientos, incluyendo limitaciones de tiempo, costes y recursos (International Standard Organization [ISO]).

La realización de un proyecto implica una serie de acciones independientes del contenido del trabajo que se va a realizar. Dentro de la elaboración del proyecto se distinguen varias etapas: inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre, constituyen el denominado ciclo de vida del proyecto (De Cos, 1997), (Project-Management-Institute [PMI], 2008).

La palabra gestionar es definida por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española como "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera". Se especifica un objetivo como resultado final y se incluye la realización de las actividades adecuadas para lograrlo. Este concepto es el estudio de los procesos organizativos de planificación, seguimiento, dirección y control de recursos para conseguir la correcta ejecución del proyecto (Capuz, 2000).

Si se define proceso como la realización de un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas para obtener un producto, resultado o servicio definido con anterioridad, la gestión de proyectos a través del PMI en su Guía para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), clasifica cinco grupos de procesos que podrían aplicarse a cualquier tipo de proyecto (PMI, 2008), Proceso de Iniciación, Proceso de Planificación, Proceso de Ejecución, Proceso de Seguimiento y Control, Proceso de Cierre.

Estos cinco grupos de proceso están relacionados por los resultados que producen y pueden interactuar en diferentes fases de un proyecto. Las fases son parte de un proceso que generalmente es secuencial, diseñado para asegurar el control apropiado del proyecto y obtener el resultado deseado. Cada fase que forme parte de un proyecto sigue la siguiente estructura: entradas, salidas y una serie de procesos que transformen las entradas en salidas.

1.2. Gestión de Proyectos

Históricamente se señala el siglo XX la época en que se produce el reconocimiento de los inicios de la gestión de proyectos como una técnica teórica de gestión o administración. Sin embargo esta disciplina se ha llevado a cabo de una manera anónima durante miles de años. Es a finales del siglo XIX y principios del XX cuando comienzan a sentarse las bases de un nuevo desarrollo conceptual y teórico. Frederick W. Taylor (1856-1915), creador de la gerencia científica en el trabajo, establece los principios de los sistemas organizativos analizando y definiendo métodos innovadores. Sus discípulos Henry Gantt (1861-1919) y Henry Fayol (1941-1925) son los encargados de dar impulso a sus teorías; el primero diseña una herramienta de planificación, control y registro del progreso del trabajo en las diferentes etapas de proyectos; y el segundo es el encargado de desarrollar la primera teoría moderna sobre gestión, definiendo acciones fundamentales: prever, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Posteriormente se suceden una serie de acontecimientos que marcan la consolidación de esas técnicas de administración modernas. En Estados Unidos se desarrollaron dos modelos matemáticos, el método de la ruta crítica (CPM), y la técnica de revisión y evaluación de programas (PERT), actualmente se combinan estos procedimientos, y se les conoce como PERT/CPM.

Es en la segunda mitad del siglo XX cuando existe una verdadera conciencia de la importancia de organizar el trabajo con las respectivas ventajas que aporta y cuando se crean diferentes organizaciones que desarrollan e implantan nuevas metodologías. Los años posteriores marcan el inicio de la verdadera administración de proyectos moderna, aparecen nuevos conceptos, gestión de riesgos, gestión de las finanzas, gestión del conocimiento, calidad total, gestión medioambiental, prevención de riesgos, etc. Se desarrollan también planteamientos alrededor de los recursos humanos y se entiende la correcta gestión del talento humano como una de las actividades más relevantes para la consecución de los objetivos finales (Serer, 2004), (Guerra et al. 2002). La innovación es la clave para realizar los proyectos de manera competitiva. La gerencia de proyectos está en continua evolución con el fin de adaptarse a los cambios y la implantación de nuevas metodologías marca su éxito o fracaso.

2. Metodologías de Ejecución&Control

En los proyectos de cooperación para el desarrollo no se emplean, habitualmente, ni técnicas ni herramientas que midan la gestión del proyecto en la fase de seguimiento y control. En este apartado se presentan la necesidad de unificar los estándares para poder ser utilizados en cualquier tipo de proyecto.

2.1. Estándares, Técnicas y Herramientas

La revisión de las principales metodologías para la gestión de proyectos, evidencia la falta de unificación de criterios con respecto a un estándar único para la disciplina. Crawford (2004) habla de esta necesidad de unificar, pero a la fecha se siguen produciendo documentos individuales por parte de las asociaciones que llevan el liderato en materia de dirección de proyectos.

Una única guía o norma para la gestión de proyectos podría establecer pautas que contribuyan al éxito de los proyectos, que con frecuencia es el vehículo utilizado para muchas actividades en la sociedad actual. Se podría decir que una de las razones principales para que el proceso de armonización no se produzca son los intereses de los institutos o asociaciones que buscan ampliar su reconocimiento y de cierta manera vender sus certificaciones.

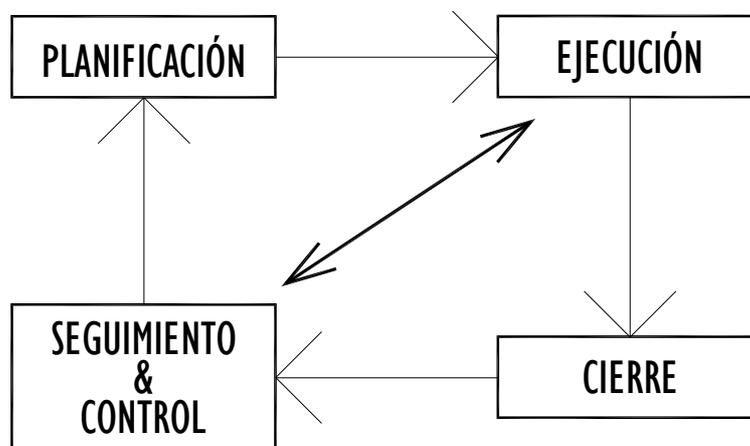
La dispersión de los estándares de las organizaciones más reconocidas identifican criterios que deben ser controlados en los proyectos, estos varían de acuerdo al enfoque que la organización le dé a los procesos que considera indispensables para la gestión exitosa de un proyecto. Es por ello que no se puede hablar sobre la existencia de un criterio único sobre cómo realizar el seguimiento y control al momento de ejecutar el proyecto.

El seguimiento y control es un aspecto clave e importante dentro de la gestión de proyectos. Todos los estándares hacen referencia a este proceso como aspecto fundamental para el éxito en la dirección. Suelen ser menos claros o específicos al identificar la forma de cómo se debe realizar el seguimiento y control de los proyectos. Si bien es cierto que la mayoría de los estándares identifican las variables sobre las cuales se debe hacer el seguimiento y control (Figura 1).

El diseño de una metodología para seguimiento y control de proyectos, debe considerar una recopilación de aspectos claves tratados en los diferentes estándares. Se inicia con la gestión del conocimiento (bases teóricas de la gestión de proyectos), técnicos (uso de herramientas y técnicas, procedimientos y métodos), cuestiones de recursos humanos (los proyectos están diseñados, ejecutados y utilizados por seres humanos) y contexto (el ambiente de la gestión de proyectos en cambiante).

Las herramientas actuales de gestión de proyectos mantienen las prácticas para la planificación y la programación de proyectos. Sus limitaciones han sido suplidas con la ayuda de herramientas informáticas. Así mismo se considera que las técnicas de componente gráfico deben fijarse en todas las metodologías, puesto que añaden un lenguaje útil para los directores del proyecto.

Figura 1. Interacciones del ejecución&control con procesos de dirección de proyectos



Partiendo de la revisión e interpretación de la literatura se ha evidenciado el diseño, desarrollo y aplicación de técnicas, herramientas y métodos, para situaciones y aspectos puntuales del ciclo de los proyectos. Sin embargo, no se encuentran metodologías documentadas, de dominio público, que pongan a disposición todo el sistema de gestión, para la ejecución, el seguimiento y control de proyectos, y que se organicen en función de los agentes que intervienen en la gestión.

2.2. Metodologías en Cooperación al Desarrollo

La cooperación al desarrollo utiliza el proyecto como vehículo para implementar sus acciones. Es considerado un tipo de proyecto diferente a los de construcción y comercialización. Su entorno es único y generalmente está enfocado a objetivos sociales (Crawford & Bryce 2003; Ika et al.2010). Es planteado con la metodología de Marco Lógico. Éste propone indicadores para realizar el seguimiento y control, enfocados en evaluar los

productos, y los objetivos financieros, donde los primeros persiguen un fin social y los segundos buscan cumplir con los requisitos del organismo financiador. Un proyecto o programa de cooperación para el desarrollo es un conjunto de acciones de carácter puntual, localizadas geográficamente y temporalmente que, debidamente programadas, persiguen un objetivo concreto previamente establecido para el inicio, apoyo o promoción del proceso de desarrollo de un determinado grupo de personas mediante la colaboración en condiciones de igualdad entre varios actores.

Los proyectos se diferencian de acciones de otro tipo cuyo fin es el desarrollo (como medidas macroeconómicas, préstamos o créditos, etc.) en su aspecto localizado y concreto, y en el conocimiento previo de los beneficiarios directos de la acción, las comunidades en las que se desarrollan las acciones y, en definitiva, todos los actores que intervienen en la concepción, diseño y ejecución de la acción o acciones.

En los proyectos de cooperación al desarrollo el objeto no es las realizaciones materiales en sí mismas, siendo este la primera gran diferencia respecto a los proyectos que se ejecutan en el entorno de los países industrializados tal y como los entienden los técnicos del Norte. Desde la perspectiva de los ingenieros y profesionales de la ciencia y tecnología de los países del Norte, se plantea que el fin de los proyectos sea la materialización de una serie de instalaciones, infraestructuras, edificaciones, etc. Por ello, toda la actividad proyectual desde su inicio está orientada por y para el objeto del proyecto. En los proyectos de cooperación al desarrollo, por contra, las realizaciones materiales permanentes (obras, infraestructuras, etc.) no son el fin del proyecto. El fin del proyecto es la consecución de una serie de metas que lleven al objetivo general de paliar una falta de desarrollo o promover el mismo. Por ello, todo el ciclo del proyecto de cooperación para el desarrollo está orientado por objetivos y para la consecución de los mismos. Los proyectos de cooperación al desarrollo orientados por objetivos presentan diversas tipologías; tenemos, por ejemplo, proyectos dirigidos a colectivos específicos (mujeres, refugiados, niños, colectivos Indígenas, etc.), proyectos de desarrollo sectorial (salud, educación, infraestructuras, etc.), proyectos de desarrollo institucional (desarrollo comunitario, capacitación, etc.) y proyectos polivalentes (desarrollo urbano, desarrollo rural, desarrollo integral, etc.).

Por lo que respecta a los actores de las acciones de desarrollo, una de las primeras consideraciones a tener en cuenta cuando hablamos de los proyectos de cooperación al desarrollo en el ámbito no gubernamental es que en ellos intervienen, de una forma u otra, diversos grupos humanos que asumen diferentes roles. Básicamente, en estos proyectos, pueden distinguirse tres tipos de funciones: la acción sobre el terreno, el apoyo a la realización de esta acción y la ayuda financiera y técnica necesaria para poder llevar a cabo las dos primeras. Lo deseable es que cada una de ellas las realice un actor diferente: la organización de base ejecuta las acciones (nivel de acción sobre el terreno) con el apoyo técnico (nivel de apoyo) de la organización local del país del Sur y el apoyo técnico y financiero de la organización del norte (nivel de apoyo y nivel de ayuda financiera).

En los proyectos de cooperación para el desarrollo la metodología usada para el seguimiento y control son los indicadores que se plantean en la matriz de Marco Lógico que evalúan el cumplimiento de los objetivos de desarrollo que se buscan con la intervención. Por lo tanto no se encuentran técnicas ni herramientas que midan la gestión del proyecto y el avance del mismo en términos de ejecución. En la actualidad de la gran variedad de herramientas y software para el seguimiento y control de proyectos existentes, es difícil decidir cuáles son aptos para determinado tipo de proyectos.

Se utilizan herramientas basadas en el uso del Marco Lógico ya que esta visto como un requisito para obtener las subvenciones. El seguimiento y control de los proyectos presenta algunas carencias que son suplidas con otras herramientas aplicadas, con el fin de complementar los requerimientos de los proyectos en fase de ejecución. Actualmente no

existe una metodología que contemple la dinámica de los recursos de cooperación para no tener que realizar esfuerzos innecesarios. Aplicar un marco estándar requiere una metodología que se adapte al tamaño de los proyectos.

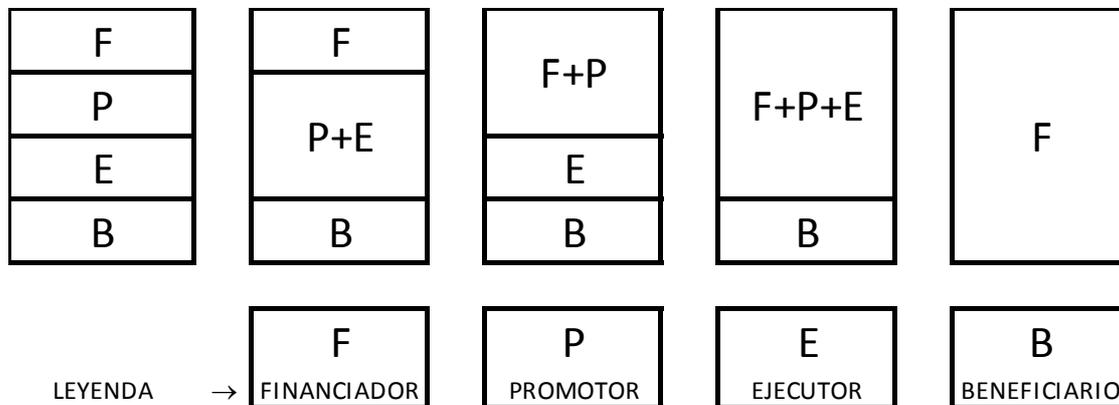
3. Proyectos de Cooperación al Desarrollo

El objetivo de este apartado es ilustrar las fases y procesos durante la ejecución y control de los proyectos del área de Cooperación al Desarrollo, analizando estos bajo los agentes que intervienen en los mismos. Se realiza un análisis de los procesos aplicados en el sector de Cooperación a nivel general y en el área específica a trabajar, tomando como referencia la perspectiva metodológica diseñada por Diez-Silva (2012), Project Management Methodology [PM²].

3.1. Agentes

Esta investigación se ha contextualizado el sector de proyectos de cooperación al desarrollo. En todos los proyectos y sectores participan diversos grupos de agentes que influyen en su desarrollo y gestión. Cobran protagonismo en diferentes etapas y se pueden realizar diferentes clasificaciones. Atendiendo a la definición de agentes como personas y organizaciones que participan de forma activa en el proyecto y cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución del mismo se realiza una clasificación en cuatro categorías: organismo financiador, entidad promotora, entidad ejecutora y beneficiarios (Diez-Silva et al. 2012b). Estos grupos dan vida al proyecto abarcando todo su ciclo de vida. Como se puede apreciar en la Figura 2 son diversas las configuraciones de agentes en proyectos de acuerdo con los niveles de agrupación, desde aquel en que cada uno es una organización diferente, hasta aquel en que todos son una misma organización:

Figura 2. Clasificaciones de los agentes en proyectos



En el sector de la cooperación los cuatro agentes mencionados cumplen papeles independientes. El organismo financiador se encarga de destinar parte de su presupuesto para el desarrollo de proyectos. La entidad promotora, Organización No Gubernamental al Desarrollo [ONGD] del Norte, prepara y evalúa los proyectos que van a ser realizados por el agente ejecutor. La entidad ejecutora, ONGD del Sur, cuya función principal es realizar la totalidad o parte de los entregables del proyecto. El papel del agente ejecutor es el encargado de llevar a cabo la materialización del proyecto y cumplir con los objetivos marcados. Los socios locales cumplen las funciones, y tienen los derechos y obligaciones inherentes a los agentes ejecutores. Las organizaciones del sur se encargan de implementar la acción, de rendir cuentas a la entidad promotora, y dialogar con los beneficiarios. El beneficiario disfruta del cumplimiento y de la realización de un proyecto.

3.2. Fases, Procesos y Documentos

La metodología PM² (Figura 3), establece un nuevo método para la dirección de proyectos que considera la forma en que se agrupan o desagrupan los agentes principales que intervienen en su gestión.

Figura 3. Elementos que conforman la metodología de gestión de proyectos PM²

<p>METODOLOGÍA</p> <p>↓</p> <p>GESTOR DEL PROYECTO</p>	SISTEMAS DE GESTIÓN	
	PROCESOS PROCEDIMIENTOS TAREAS	→ MÉTODO
	TÉCNICAS	
	NORMAS	→ DIRECTRIZ, STANDARD, ORIENTADOR
	HERRAMIENTAS	→ PLANTILLAS (SOFTWARE) FORMULARIOS LISTAS DE VERIFICACIÓN
	RESPONSABILIDADES	→ ROLES
	VOCABULARIO CONSISTENTE	
	MATERIAS DE CONTROL	
	ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN	→ ADAPTACIÓN Y USO

El planteamiento consiste en determinar el tipo de proyecto, de acuerdo con el grado de agrupación de sus agentes principales, y dependiendo de ello aplicar un modelo de trabajo que facilita la interacción de dichos agentes y la gestión del proyecto a nivel estratégico y a nivel operativo, para incrementar la probabilidad de éxito en la ejecución de un proyecto.

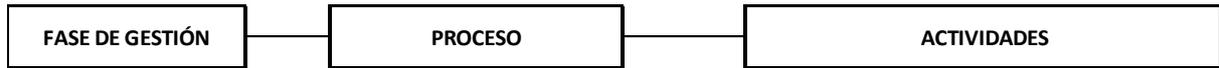
La innovación que aporta la metodología propuesta, se establece a partir de la orientación sobre cada uno de los agentes intervinientes principales de un proyecto, en aquellos casos en que estos están conformados por entidades u organizaciones diferentes (total desagrupados). En la literatura actual no existe una metodología que estructure las necesidades de gestión de cada agente interviniente en las condiciones descritas, y diseñe un sistema de gestión particular para cada agente, que pueda implementarse y operar de forma individual o de forma conjunta.

Esta investigación intenta satisfacer las carencias metodológicas actuales en la gestión de proyectos del área de cooperación al desarrollo, con una propuesta de uso libre construida bajo las orientaciones de la gestión moderna de proyectos y las metodologías propias de esta disciplina, pretendiendo facilitar la dirección de los proyectos cuando en estos intervienen varios agentes.

Con este objetivo se pretende sistematizar todas las acciones que se deben desarrollar en el seguimiento y control de un proyecto de cooperación al desarrollo, creando procesos que fortalezcan las rendición de cuentas de todos los agentes implicados en el proceso, unificando criterios y maximizando la eficacia de la ayuda.

Se sistematizará el proceso de seguimiento y control de los proyectos, tomando como referencia la metodología de dirección de proyectos PM². Se pretende desarrollar la metodología PM² orientada a los agentes intervinientes para aumentar la eficacia de este tipo de proyectos en la fase de ejecución y control. En la Figura 4 se muestra como intervienen los agentes del proyecto en cada fase de este.

Figura 4. Agentes intervinientes en las fases de gestión de proyectos



SITUACIÓN DE LOS AGENTES EN LAS FASES INTERVINIENTES				
AGENTE	INICIO	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN&CONTROL	CIERRE
FINANCIADOR				
PROMOTOR				
EJECUTOR				
BENEFICIARIO				

En la Figura 5 se representa la estructura de los procesos para la implementación de la metodología PM². Se puede observar cómo se aúnan los contenidos del conjunto de procesos y cómo se plantea una documentación específica propia para cada agente.

Figura 5. Fases y procesos en PM²

Financiadore	Promotore	Ejecutore	Beneficiario
FASE 1- ESTABLECER INICIO			
	Validar Información y estructurar agenda		
Recibir proyecto y designar equipo	Establecer pliego de condiciones	Recibir proyecto y designar equipo	Recibir proyecto y designar equipo
Reunir Equipo y entregar expediente		Reunir Equipo y entregar expediente	Reunir Equipo y entregar expediente
	Autorizar la puesta en marcha		
FASE 2 REFORMULAR- RASTREAR			
		Actualizar proyecto y diseñar planes	
		Recolectar información	Verificar avance y estado
Informe de modificaciones sustanciales	Verificar avance y estado	Verificar avance y estado	
	Actualizar y comunicar estado	Intervenir	
FASE 3. EVALUAR-ESTABLECER CIERRE			
		Documentar informe final	Recibir y evaluar informe final
	Recibir y evaluar informe final	Certificar cierre	Certificar cierre
Recibir y evaluar informe final	Certificar cierre		
Certificar cierre			

Una vez finalizado el proyecto, con la información realizada en cada fase del mismo y para documentar cada proceso se constituirá el Libro del Proyecto. De esta forma, todos los agentes implicados en el proyecto tendrán constancia de lo acometido el mismo. Este libro está conformado por la documentación (Figura 6) elaborada por cada agente.

Figura 6. Documentación asociada a cada fase de PM²

FASE	Nº	DOCUMENTACIÓN	AGENTE			
			F	B	P	E
ESTABLECER INICIO	1	Lista de chequeo de planificación			X	
	2	Agenda de gestión			X	
	3	Justificante de recepción proyecto y aceptación de responsabilidad	X	X		X
	4	Parámetros pliego de condiciones			X	
	5	Convocatoria de reunión	X	X	X	X
	6	Agenda técnica de puesta en marcha	X	X	X	X
	7	Memoria de autorización de puesta en marcha			X	
REFORMULAR- RASTEAR	8	Agenda y cronograma de plan y gestión				X
	9	Actualización y verificación de proyecto				X
	10	Registro de proveedores, riesgo y calidad				X
	11	Informe de verificación de trabajo e hitos		X	X	X
	12	Informe de modificaciones y estado	X			
	13	Informe de estado y aceptación			X	
	14	Documento de intervención.				X
EVALUAR- ESTABLECER CIERRE	15	Lecciones aprendidas				X
	16	Evaluación del equipo de trabajo				X
	17	Informe final del proyecto				X
	18	Justificante de Recepción Informe Final	X	X	X	
	19	Memoria de suscripción de establecimiento final		X	X	
	20	Informe de Rendición de Cuentas para agentes	X			
	21	Acta de Cierre	X	X	X	X

El contenido de la metodología ha sido diseñado pensando en el director de los diferentes agentes. Es importante mencionar que la metodología no está basada en una única norma o estándar de gestión de proyectos sino que es el compendio de aquellos más usados en la disciplina. Como fuentes de información se utilizan los siguientes estándares: PMBOK, ICB y PRINCE. También se emplean herramientas y técnicas de la administración que pueden apoyar a los procesos propios de ejecución y control.

La tarea de elección es delegada al director del proyecto. Los proyectos de cooperación para el desarrollo han sido poco estudiados a nivel científico pese a la importancia de sus acciones. Las publicaciones encontradas sugieren que el tema ha estado descuidado durante muchos años. Quienes han hecho aportaciones recomiendan que la cooperación al desarrollo sea un tema prioritario de investigación.

4. Conclusiones

La falta de calidad en los proyectos tiene su origen predominante en la fase de ejecución y control del proyecto. Si bien se han implantado sistemas de control, en el proceso de diseño de los proyectos de cooperación al desarrollo, estos no han alcanzado a todo el sector. En la comunicación se han destacado las características más importantes de PM² y su aplicabilidad al proceso de diseño de los proyectos de cooperación para el desarrollo.

La metodología presentada se puede validar e implementar en diferentes proyectos, donde se presente la división de agentes caracterizada en la conceptualización, aunque la mayoría de las metodologías no estén orientadas a los agentes, con la utilización de PM² los elementos diseñados, se gestionan las actividades de los proyectos, donde los responsables de los mismos participan activamente en el proceso de implementación, facilitando su aplicabilidad.

5. Referencias Bibliográficas

- Crawford, P. & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 21(5), 363-373.
- Crawford, L. (2004). Global Body of Project Management Knowledge and Standards. In Morris, P.W.G. and Pinto, J.K.(eds.), *The Wiley Guide to Managing Projects* (pp. 1150-1196) Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Capuz, R. S. (2000). *Concepto y definición de dirección y gestión de proyectos. Cuadernos de ingeniería de proyectos III: dirección, gestión y organización*. Valencia.
- De Cos, M. (1997) *Teoría general del proyecto. Vol. II: Ingeniería de proyectos*. Madrid. Editorial Síntesis.
- Diez-Silva, H.M., Pérez-Ezcurdia, M.A., Gimena, F.N. & Montes-Guerra, M.I. (2012a). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del Manager público. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 73, 60-79.
- Diez-Silva, H.M., Pérez-Ezcurdia, M.A., Gimena, F.N. & Montes-Guerra, M.I. (2012b, July). Metodología de gestión orientada a los agentes del proyecto. I. Descripción y estructura. *XVI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos*. Valencia.
- Guerra L. Coronel, A. Martínez de Irujo, L & Llorente, A. (2002) *Gestión Integral de Proyectos*. Valencia. FC Editorial.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2010). Project Management in the international development industry. The project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 61-93.
- Díez-Silva, H. M., Pérez-Ezcurdia, M. A., Gimena Ramos, F. N., & Montes-Guerra, M. I. (2012). Metodología de Gestión orientada a los agentes del proyecto. I. Descripción y Estructura. In XVI International Congress on Project Engineering (Ed.), *Asociación Española de Ingeniería de Proyectos - AEIPRO, International Project Management Association - IPMA*. Valencia (España).
- Project-Management-Institute [PMI]. (2008). A guide to the project management body of knowledge. USA. 4^a Edition. PMBOK.
- Serer Figueroa, M (2004). *Gestión integrada de proyectos*. Barcelona. Iniciativa Digital Politécnico.