

06-030

PROJECT BOOK: MONITORING AND CONTROL TOOL IN INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION

Romero de Miguel, Aida ¹; Montes Guerra, Maricela I. ²; Viscarret Garro, Juan
Jesús ¹; Diez Silva, H. Mauricio ³; Gimena Ramos, Faustino N. ¹

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

The paper's aim is to present a tool for monitoring and control of projects implemented in international development cooperation. It aims to establish a support tool, since this area uses the project as a vehicle to implement actions and requires a process adapted to the current needs of the sector. We analysed the methodologies traditionally used to evaluate this type of interventions, which show a lack of unified criteria, hence making its management difficult. The research tries to fill current gaps in project management in international development cooperation, with a proposed free use, and under the guidelines of the discipline and of modern management. The results obtained after the exploratory study, which collected information managed by the stakeholders, show how the Project Book includes terms that allow monitoring and control assessments, helping to improve and enhance the performance of projects. The intention is to provide accountability in these proceedings, specifically when several agents interact, thus improving the quality of aid.

Keywords: *"International cooperation"* ; *"Project management"* ; *"Methodology"* ; *"Logic framework"* ; *"Project book"*

LIBRO DEL PROYECTO: HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL EN INTERVENCIONES DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

Aquí se presenta una herramienta para realizar el seguimiento y control en los proyectos de cooperación internacional para el desarrollo. Se pretende establecer un instrumento de apoyo para este tipo de intervenciones, teniendo en cuenta que esta área utiliza el proyecto como vehículo para implantar sus acciones y que se requiere de un mecanismo adaptado para las necesidades actuales del sector. Se han analizado las metodologías utilizadas tradicionalmente para evaluar este tipo de intervenciones, evidenciando ausencia de criterios unificados, lo cual dificulta la gestión de los mismos. En la investigación desarrollada se intenta satisfacer las carencias actuales en la dirección de proyectos en cooperación internacional para el desarrollo, con una propuesta de uso libre, construidas bajo las orientaciones de la gestión moderna y de la propia disciplina. Los resultados obtenidos tras el estudio exploratorio realizado, en el cual se ha recogido información gestionada por los agentes implicados, muestran como el Libro del Proyecto contempla términos que permiten realizar evaluaciones de seguimiento y control, contribuyendo a mejorar y aumentar el desempeño de los proyectos. Se pretende facilitar la rendición de cuentas en estas actuaciones, específicamente cuando en ellas interactúan varios agentes, con lo cual pueda mejorar la calidad de la ayuda.

Palabras clave: *"cooperación internacional"* ; *"dirección de proyectos"* ; *"metodología"* ; *"marco lógico"* ; *"libro del proyecto"*

Correspondencia: Faustino N. Gimena Ramos faustino@unavarra.es

Agradecimientos: Agradecer a todas las personas e instituciones que amablemente han colaborado con nosotros en la preparación de este estudio y en la recopilación de información para realizar esta comunicación, a la Sección de Programas de Desarrollo y Acción Humanitaria del Gobierno de Navarra, a Mugarik Gabe Nafarroa, Setem Nafarroa, Itaka Eskolapios, Zabaldi Elkartasuna, Intermon Oxfam, Relaciones Internacionales y Cooperación de la Universidad Pública de Navarra, Socios Locales y Beneficiarios.

1. Introducción

En esta comunicación se presenta una herramienta para realizar el seguimiento y control en intervenciones de la disciplina de cooperación internacional para el desarrollo. En la investigación que se presenta se intenta satisfacer las carencias actuales de esta área, con una propuesta de uso libre construidas bajo las orientaciones de la gestión moderna y de la propia disciplina. Se pretende facilitar la rendición de cuentas cuando en ellas interactúan varios agentes, aumentando la calidad de la ayuda. Se propone un instrumento denominado “Libro del Proyecto” que contribuya a mejorar el éxito este tipo de proyectos.

La literatura de cooperación internacional para el desarrollo y su relación con la dirección de proyectos como vehículo para ejecutar las intervenciones, es escasa y poco concluyente. Según Morris (2010) el conocimiento sobre los proyectos nace en el ámbito organizacional para la aplicación de conocimientos y habilidades generando diversas metodologías. Para Abbasi y Al-Mharmah (2000), utilizar la disciplina de dirección de proyectos podría ofrecer a los países en desarrollo mejoras tanto en la eficiencia de los procesos de cooperación como en el cumplimiento de las metas marcadas por sus gobiernos.

Los recursos para realizar acciones de cooperación internacional se obtienen a través de la formulación y presentación de proyectos, que posteriormente debe ser gestionados para enviarlos a los países subdesarrollados es el proyecto (Ahsan y Gunawan, 2010; Ika *et al.*, 2010). Los proyectos en esta área que habitualmente se han caracterizado como alternativas útiles de intervención bilateral, están dirigidos a través de instituciones u organizaciones no gubernamentales de los países donantes a contrapartes de los países receptores y población local (Muriithi y Crawford, 2003). La compleja red de interesados dificulta la aplicación de herramientas de gestión en las intervenciones. El volumen de ayuda oficial canalizado a través de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) suscita un elevado interés social tanto por el correcto uso de las subvenciones como por la implementación de instrumentos de colaboración más eficaces y eficientes (Martín-Cruz *et al.*, 2012). En la ejecución de un proyecto de cooperación internacional para el desarrollo se deben realizar múltiples esfuerzos y considerar ampliaciones de mejora en aspectos de seguimiento y control (Crawford, 2004; Ortegón *et al.*, 2005).

La mayor parte de este tipo de proyectos están formulados y gestionados con la metodología de marco lógico, logrando estandarizar el proceso de solicitud de subvenciones ante organismos donantes. Según Crawford y Bryce (2003), esta metodología ha tenido gran aceptación por numerosos organismos y donantes pero su operacionalización en un sistema de evaluación es difícil. Algunas aplicaciones empíricas han destacado deficiencias en esta, en aspectos de seguimiento y control. En muchos casos, quienes ejecutan y supervisan las intervenciones de la cooperación internacional utilizan técnicas y herramientas de la dirección de proyectos diferentes al marco lógico (Montes *et al.* 2015). Landoni y Corti (2011) consideran que las organizaciones de este sector podrían evolucionar hacia la consolidación de un estándar internacional para el manejo de sus proyectos.

El trabajo empírico presentado por Montes-Guerra *et al.* (2014), demuestra que el uso de los instrumentos de dirección de proyectos tiene altas repercusiones en la calidad y las actividades de los mismos. En la actualidad es necesario el desarrollo de una metodología de uso público para este sector, que incluya los requerimientos de todos los agentes intervinientes en el proceso, donde satisfacer al donante respetando las poblaciones locales (Brière *et al.*, 2014). Particularizando las necesidades de cada agente en instrumentos metodológicos, con el fin de mejorar el seguimiento y control de las intervenciones, para facilitar la rendición de cuentas. Al mismo tiempo, contribuir a instaurar una cultura de responsabilidad dentro de estas organizaciones, ayudando a alinear los intereses de sus múltiples participantes (Sawhill y Williamson, 2001).

2. Metodología de Estudio

Una vez planteado el problema, revisada la literatura y construido el marco teórico. Se han utilizado técnicas cualitativas (entrevistas abiertas a agentes, evaluación de experiencias a expertos en la materia y trabajo de campo en Norte-Sur) para recolectar datos que sirvan de insumo para crear la metodología. Posteriormente una vez definido el contenido del Libro del Proyecto se ha realizado un estudio de casos, seleccionando una muestra de cuatro, por tratarse de un estudio en profundidad, para aplicar la metodología de una manera interna. Finalmente se ha aplicado un cuestionario para controlar la validación de los mismos.

La implementación del Libro del Proyecto se ha realizado en los proyectos de cooperación internacional financiados por el Gobierno de la Comunidad Foral de Navarra (España), gestionados por la Sección de Programas de Desarrollo y Acción Humanitaria del Servicio de Atención al Desarrollo e Inclusión a las Personas de la citada comunidad. Se ha realizado el análisis en los agentes financiadores, beneficiarios, ejecutores y promotores durante el proceso de ejecución y control de cuatro proyectos.

El análisis de los mismos se ha realizado mediante un estudio tres etapas, las cuales se definen a continuación. En la primera, denominada diseño, se ha realizado la aplicación del Libro del Proyecto siguiendo las etapas definidas en la Guía de Implementación y se ha explicado a cada agente el objetivo de la investigación y de la herramienta. Posteriormente se ha procedido a la recolección y análisis de evidencias, segunda etapa; en ella se han aplicado los veintidós documentos desarrollados en la metodología propios para cada agente, seleccionando la información y los resultados para un análisis más exhaustivo. Finalmente, en la última etapa, denominada resultados, se han elaborado las conclusiones, a partir del análisis de la información, y las recomendaciones de cambio para retroalimentar el Libro.

La respuesta al estudio fue apoyada por la documentación desarrollada durante la aplicación del cuestionario aplicado a los agentes partícipes de la investigación, (Gobierno de Navarra, ONGD, Socios Locales y Beneficiarios). El cuestionario se divide en cuatro partes, con diez preguntas sobre la utilidad del Libro del Proyecto para los agentes implicados en el mismo. En la última parte se han presentado dos preguntas abiertas.

3. Libro del Proyecto

Anteriormente se han referenciado las diferentes herramientas metodológicas para la dirección de proyectos, siendo difícil decidir cuál es la más idónea, dada la gran diversidad. La tarea de elección es delegada al director del proyecto. Para esta investigación se ha realizado una revisión bibliográfica de textos, artículos científicos, publicaciones, tesis doctorales y páginas web sobre los aportes teóricos y científicos en materia de herramientas y/o metodologías para las disciplinas de dirección de proyectos y cooperación internacional para el desarrollo, además de las técnicas citadas anteriormente. En este apartado se presenta una herramienta para realizar el seguimiento y control de las intervenciones de la disciplina de cooperación internacional para el desarrollo denominado Libro del Proyecto. Se pretende facilitar la rendición de cuentas en estas actuaciones cuando en ellas interactúan varios agentes, aumentando la calidad de la ayuda.

3.1 Metodología y Agentes

La importancia de una metodología para lograr el éxito de estos, es un hecho obvio y de creciente consenso dentro de la disciplina. Prueba de ello es la gran variedad de metodologías existentes adaptadas a cada tipo de proyecto. La herramienta diseñada por Diez-Silva (2012), Project Management Methodology PM², establece un nuevo método para la dirección de proyectos que consiste en determinar el tipo de proyecto, y la forma en que se agrupan o desagrupan los agentes principales que intervienen en la gestión para aplicar un modelo de trabajo que facilita su interacción. La innovación que aporta esta metodología

se establece a partir de la orientación sobre los agentes intervinientes, en aquellos casos en que estos están conformados por entidades u organizaciones diferentes (total desagrupados).

En todos los proyectos y sectores participan diversos grupos de agentes que influyen en su desarrollo y gestión, cobrando protagonismo en las diferentes etapas. 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. En la literatura actual, además de la citada herramienta, no existe una metodología que estructure y diseñe las necesidades de gestión para cada agente interviniente, y que pueda implementarse u operarse de forma individual o de forma conjunta. Esta herramienta contempla la gestión del proyecto a nivel estratégico y a nivel operativo, para incrementar la probabilidad de éxito en la ejecución de un proyecto.

3.2 Definición y Estructura

El Libro del Proyecto es una herramienta metodológica para el área de cooperación internacional para el desarrollo, con el fin de contribuir a mejorar esta área y aumentar el éxito de los proyectos. En ella se presenta la documentación y describiendo los registros, formatos, y plantillas que deben ser completados para llevar a cabo un adecuado proceso de implementación. La relación entre los agentes que intervienen en una acción, crea la necesidad de compartir información a diferentes niveles y muestra los roles de dirección en cada uno de ellos. Cada agente presenta sus propios intereses y perspectivas, pero a su vez mantienen aspectos de gestión comunes.

Según la UNE-ISO 21500 (2013) *Directrices para la dirección y gestión de proyectos*, la gestión de proyectos se lleva a cabo mediante procesos. Los procesos seleccionados para realizar un proyecto deberían enfocarse desde un punto de vista sistémico. Cada fase del ciclo de vida del proyecto debería tener documentación específica. Esta debería ser revisada regularmente durante el proyecto para cumplir con los requisitos de los agentes que participan en el proyecto. El seguimiento del Libro del Proyecto pretende sistematizar todas las acciones que se deben desarrollar en un proyecto de cooperación internacional para el desarrollo. Creando documentación que fortalezca la rendición de cuentas de todos los agentes, unificando criterios para facilitar y agilizar los trámites, maximizando la eficacia de la ayuda.

En este apartado se presentan los formatos que conforman la documentación del Libro. Se desarrollan tres ejemplos plantilla, describiendo el procedimiento para completar cada documento, presentando una introducción con el propósito, descripción resumida e instrucciones de aplicación. En el último apartado se muestra unos de los veintidós documentos que conforman la metodología.

En la figura1 se presentan las fases del proyecto y la documentación en la que interviene cada agente. En el uso de la documentación se debe seguir la numeración de cada documento, para con ello codificar toda la información recolectada, y que esta sirva de insumo en el desarrollo del proyecto.

Figura 1: Documentación asociada a cada agente en las etapas del proyecto

FASES		Nº	DOCUMENTACIÓN	AGENTE			
				F	P	E	B
ESTABLECER INICIO	Validar Información y estructurar agenda	→ 1	Lista de chequeo de planificación		X		
		→ 2	Agenda de gestión		X		
	Recibir proyecto y designar equipo	→ 3	Justificante de recepción proyecto y aceptación de responsabilidad	X		X	X
	Establecer pliego de condiciones	→ 4	Parámetros pliego de condiciones		X		
	Reunir Equipo y entregar expediente	→ 5	Convocatoria de reunión	X	X	X	X
		→ 6	Agenda técnica de puesta en marcha	X	X	X	X
	Autorizar la puesta en marcha	→ 7	Memoria de autorización de puesta en marcha		X		
REFORMULAR- RASTEAR	Actualizar proyecto y diseñar planes	→ 8	Agenda y cronograma de plan y gestión			X	
		→ 9	Actualización y verificación de proyecto			X	
	Recolectar información	→ 10	Registro de proveedores, riesgo y calidad			X	
	Verificar avance y estado	→ 11	Informe de verificación de trabajo e hitos		X	X	X
		→ 12	Informe de modificaciones y estado	X			
	Actualizar y comunicar estado	→ 13	Informe de estado y aceptación		X		
	Intervenir	→ 14	Documento de intervención.			X	
EVALUAR- ESTABLECER	Documentar informe final	→ 15	Lecciones aprendidas			X	
		→ 16	Evaluación del equipo de trabajo			X	
	Recibir y evaluar informe final	→ 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			
	Certificar cierre	→ 21	Acta de cierre	X	X	X	X

Una vez finalizado el proyecto, el Libro incluirá la documentación pertinente realizada en cada fase, donde todos los agentes implicados en el mismo tendrán constancia de lo acometido en el uso de la documentación. Se debe tener en cuenta la existencia de dos tipos de documentación, una, principal para conseguir resultados y otra opcional que puede plantear cada agente a nivel individual según sus intereses. A continuación se presentan ejemplos de tres documentos del Libro del Proyecto, cada uno inmerso en una de las fases de seguimiento y control del proyecto, con el fin de clarificar la estructura y composición de la herramienta.

- Documento nº 05 en la fase *Establecer Inicio* (figura 2). **Convocatoria de reunión**

En él se recoge la información a tratar en la primera reunión, para que esta sea eficaz. Se debe convocar formalmente mediante notificación emitida por el agente promotor y dirigirse a los demás agentes. Es recomendable que los temas o asuntos a tratar sean preparados con anticipación, para analizarlos individualmente y de forma previa a la reunión, pudiéndose centrar ésta en el debate de soluciones u opciones, y en la toma de decisiones o establecimiento de acciones correctoras.

Figura 2: Documento N°5: Convocatoria de reunión

Convocatoria de Reunión	
Campo	Descripción
1 Signatura del formato	Números que se le asigna al formato dentro del inventario desarrollado para la metodología
2 Datos generales	Expediente: Numeración interna dada por el agente financiador Proyecto: Nombre del proyecto como se denomina en la licitación Responsable: Persona que rellena el informe
3 Datos particulares	El consecutivo se puede observar de manera vertical. Fecha: Alude a la fecha en la que se celebrará la reunión en formato día/mes/año, de manera numérica. Lugar: Especificación del espacio donde se celebrará la reunión Duración prevista: Tiempo estimado de la reunión Coordinada por/ Anotaciones de: Se especificará el nombre de la persona que dinamizará la reunión y de quien ejecutara las anotaciones de la misma. Personas convocada: Relato de las personas que asistirán a la reunión y que recibirán el presente documento
4 Desarrollo de la reunión	Objetivo: Breve descripción sobre el contenido del documento. Asuntos a tratar: Items de las cuestiones a tratar Documentación: Relato de los documentos que deben ser trabajados. Se anexan para el trabajo previo a la reunión.
5 Observaciones	Nota o comentarios explicativos o de advertencias que se consideren importantes con respecto a la convocatoria de reunión
6 Nombre y firma	Fecha: Constancia de la fecha en la que se hace entrega del documento Firma: Rubrica de quien establece la convocatoria
7 Agente	Descripción del agente que tiene que cumplimentar el entregable.

La ventaja que aporta este documento es que los agentes tienen constancia previa de los temas a tratar, lo cual garantiza una previsión de información para facilitar la comunicación en la reunión, es cumplimentado por todos para una puesta en común de la información.

- Documento nº 11 en la fase *Reformular—Rastrear*. **Informe de verificación de trabajo e hitos**

En el consta la información sobre el progreso del proyecto, siendo esta presentada de forma clara y concisa. Más información no significa necesariamente mejor información, la clave es la calidad. Es un documento elaborado por el agente beneficiario, ejecutor y promotor que da las directrices para proseguir con la ejecución del proyecto.

Figura 3: Documento N°11: Informe de verificación de trabajo e hitos.

Informe de verificación de trabajo e hitos	
Campo	Descripción
1 Signatura del formato	Números que se le asigna al formato dentro del inventario desarrollado para la metodología
2 Datos generales	Expediente: Numeración interna dada por el agente financiador Proyecto: Nombre del proyecto como se denomina en la licitación Responsable: Persona que rellena el informe
3 Cuerpo del documento	El consecutivo se puede observar de manera horizontal: Items: Relación de los diferentes elementos que conforman el informe de progreso. Estado: Si están cumplidas se tica con un OK y si son negativas con una X. Evaluación: Breve descripción acerca de cómo se evaluó el ítem.
4 Identificación	El consecutivo se puede observar de manera vertical: Contexto de la Situación Objetivo General Objetivo Especifico Resultados Actividades Fuentes de Verificación Lugar Duración Recursos Materiales Recursos Humanos Gastos Participación Agente Beneficiario Temas transversales
5 Observaciones	Nota o comentarios explicativos o de advertencias que se consideren importantes con respecto a la convocatoria de reunión
6 Conclusión	Argumento obtenido del resultado de las observaciones
7 Fecha y Firma	Fecha: Constancia de la fecha en la que se hace entrega del documento Firma: Nombre, Apellidos de quien emite el informe
8 Agente	Descripción del agente que tiene que cumplimentar el entregable.

El agente financiador puede tener acceso al documento para observar el progreso del proyecto, como se observa en la figura 3 y poder tomar medidas correctoras, lo que supone un mayor control en la ejecución y control y aumentando el éxito de este.

Documento nº 19 en la fase *Evaluar- Establecer Cierre*: Memoria de suscripción de establecimiento final

El presente documento, como se observa en la Figura 4, recoge los aspectos más relevantes que se han producido en el proceso de seguimiento y control; este proceso se orienta en función de la experiencia en la ejecución, pudiendo tratarse de procesos positivos o negativos; constituyendo un valor inigualable para la organización y para realizar proyectos similares.

Figura 4: Documento N°19: Memoria de suscripción de establecimiento final

Memoria de suscripción de establecimiento final	
Campo	Descripción
1. Signatura del formato	Números que se le asigna al formato dentro del inventario desarrollado para la metodología
2. Datos generales	Expediente: Numeración interna dada por el agente financiador Nombre: Nombre del Proyecto como se denomina en la licitación
3. Cuerpo del Documento	Resumen del proyecto: Breve resumen del proyecto Objetivo central para el cual se ha desarrollado el proyecto Resultados: Cuales son los principales resultados obtenidos por la implementación del proyecto.
4. Aspectos Generales	El presente se puede observar de manera horizontal, dependiendo el proyecto estos elementos se pueden completar con preguntas concretas que garanticen una correcta evaluación de los mismos por parte de la muestra de beneficiarios seleccionada para ello. Las preguntas o ítems deben atender a diferentes criterios que se muestran a continuación a) Pertinencia Relevancia del Proyecto Satisfacción de las necesidades Gestión de Riesgos b) Eficiencia Costos de inversión Tiempos de ejecución Logro del objetivo central c) Eficacia Gestión Proyecto d) Impacto Previstos Directos Negativos e) Sostenibilidad
5. Comentarios	Información adicional que se quiera relacionar y dejar en el documento
6. Fecha	Fecha: Constancia de la fecha en la que se hace entrega del documento
7. Firma	Firma: Rubrica de quien recibe la documentación

La cumplimentación de este documento es realizada por el agente Promotor y Beneficiario del proyecto, que previo estudio del Documento N° 18. Justificante de Recepción Informe Final, suscriben los aspectos generales para evaluar el proyecto y dar el visto bueno para suscribir el Informe de Rendición de Cuentas para Agentes por parte del Agente Financiador.

A continuación en la figura N° 5, se presenta un documento como ejemplo para poder facilitar la comprensión de la metodología. En el Libro estarían inmersos todos los documentos y plantillas para facilitar el cumplimiento por parte de todos los agentes.

Figura 6: Relación entre las etapas y tareas en la implementación del Libro del Proyecto

ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	TAREAS
INICIAL	Entregar del Libro del Proyecto Reunion inicial Capacitar sobre uso y aplicación Apropiar conceptos y procedimientos
DESARROLLO	Ingresar información Recopilar información Organizar y procesar información Analizar reportes e informes
FINAL	Comprender la información Evaluar graficamente el proyecto Evaluar el proceso Retroalimentar y modificar metodología

A continuación se realiza una descripción de las diferentes etapas que conforman la guía de implementación del Libro del Proyecto:

Inicial. Pretende conseguir el apoyo de la directiva del proyecto. En esta etapa se realizan sesiones orientativas, que permiten la asimilación del equipo a la nueva metodología. Realizar actividades de formación al equipo responsable de la aplicación, explicar las ventajas y requerimientos para hacer un uso más eficiente. El estudiar las fases y procesos, antes de de iniciar su aplicación permitirá el éxito del método. Es importante ofrecer apoyo e información sobre todos aquellos aspectos que puedan ser de dudoso entendimiento para facilitar el uso.

Desarrollo. Consiste en la recolección y análisis de la información periódica de la aplicación de la metodología y seguimiento y control del proyecto tras su utilización, para determinar si la documentación se está utilizando correctamente y cuáles son los resultados del proyecto. Las observaciones del equipo serán utilizadas para mejorar la adaptación de la metodología a otros proyectos.

Final. Permite visualizar el desempeño de la metodología y del proyecto, utilizando las mejoras propuestas por el equipo. El objetivo que debe cumplir es presentar una evaluación de la intervención, y retroalimentar la metodología con las mejoras necesarias para próximas aplicaciones, tanto internamente como en otra organización. Esta interacción en cada fase del proyecto crea la necesidad de compartir información a diferentes niveles. Cada agente presenta sus propios intereses y perspectivas, manteniendo aspectos de gestión comunes.

Con la guía de implementación se consigue la información necesaria para aplicar la metodología y conseguir el éxito del proyecto.

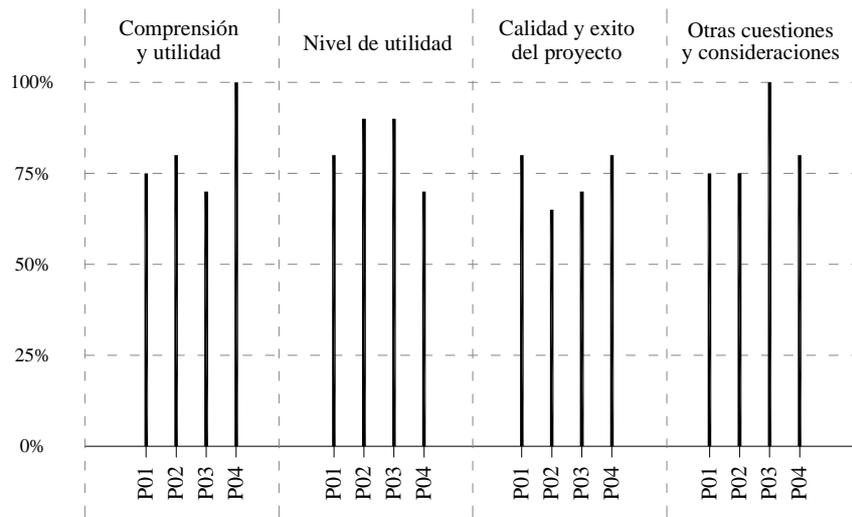
4. Análisis y Discusión de Resultados

La implementación del Libro del Proyecto se ha realizado previamente al inicio del mismo, y se ha validado la información acompañando a los agentes hasta el cierre del proyecto. Se ha observado un nivel de utilidad bastante satisfactorio permitiendo según los propios agentes, relacionarse y comunicarse más fácilmente, planificar la organización, visualizar la estructura para su gestión e incluir una cantidad de aspectos que antes no eran tomados en cuenta pero influían sobre el éxito final del mismo.

El análisis de la información general, presentado en la figura 7, indica que la mayor parte de los proyectos analizados considera que el Libro del Proyecto presenta una utilidad de más de un 70%. El grado de comprensión y utilidad es de más de un 80%, y tan solo uno de los proyectos es menor a 60%.

La calidad y el éxito del proyecto tras la aplicación del Libro, se caracteriza por una aceptación de los agentes del 80 %. Se puede apreciar que analizando otras cuestiones y consideraciones, el Libro aporta una mejora en el seguimiento y control del proyecto de más de un 80%, lo que garantiza el éxito del mismo.

Figura 7. Resultados de la información generada en la muestra.



Las tareas se han llevado a cabo ordenadamente y con un solo sistema de gestión. La evaluación y coordinación de las modificaciones, la actualización de la agenda de gestión y la comunicación del estado del proyecto, han permitido los informes de progreso. Para la fase de establecer el final del proyecto se ha hecho la verificación de aceptación de los entregables. La documentación ha permitido visualizar determinados aspectos, como el estado del proyecto, para determinar el cumplimiento de las actividades, a su vez la tabla de control de la documentación ha permitido medir el avance y determinar el momento de establecer el final del mismo.

A medida que avanza el proyecto, disminuyen las dificultades, se reducen las aclaraciones y las sesiones de trabajo conjunto tardan menor tiempo. Se ha corroborado que a medida que aumenta la curva de aprendizaje, los responsables mejoran la utilización del Libro del Proyecto. No obstante, se percibe una tendencia, a medida que el responsable puede tener resultados que le reportan beneficios, sus apreciaciones hacia la utilidad mejoran, y mejora su disposición para seguir con el proceso de implementación.

Por tanto, lo ideal es que el nivel de acompañamiento en la primera etapa se haga periódicamente hasta que concluya la primera fase. Otro aspecto, como lenguaje de los documentos, ha sido tomado en cuenta para retroalimentar el Libro del Proyecto y mejorarlo para futuras aplicaciones. Esta situación provoca, a medida que el responsable observa beneficios del tiempo que ha invertido al comienzo, su apreciación hacia el método mejora considerablemente. Lo mismo ocurre con la utilidad técnica, que se puede evidenciar cuando el proyecto se encuentra en su última parte de tiempo, y el responsable cuenta con insumos importantes para tomar decisiones.

5. Conclusiones

Se ha encontrado que en este sector, cooperación internacional para el desarrollo, existe poca aplicación de instrumentos de la dirección de proyectos, pese a que la utilización de estos puede tener repercusiones positivas en el desempeño de los mismos. Esto demuestra la necesidad de hacer esfuerzos en la divulgación de la disciplina, como medio para mejorar y beneficiar a las organizaciones y a todo el conjunto de involucrados en la materia.

La evidencia proporcionada por los trabajos previos muestra que la dirección de proyectos incide en la cooperación internacional para el desarrollo, ya que las organizaciones participes conforman ejecutan sus acciones en función de estos. Sin embargo es un conjunto complejo, debido a la gran red de involucrados y las exigencias particulares, que exige tener un seguimiento y control. Para mejorar las aplicaciones del sector y cumplir con los objetivos, se hace necesario el uso de instrumentos que aporten eficiencia a los proyectos.

El trabajo realizado demuestra las altas repercusiones del uso del Libro del Proyecto en variables sensibles para el desempeño de los proyectos de cooperación internacional para el desarrollo, como la calidad y las actividades. De este modo, el desarrollo de una metodología de uso libre para el sector de la cooperación internacional, que incluye los requerimientos de todos los agentes intervinientes en el proceso, y particularice las necesidades de cada uno en instrumentos metodológicos, es un avance en la disciplina. El Libro del Proyecto para cooperación al desarrollo representa una mejora en el diseño y planificación de metodologías ya existentes, aunando las necesidades de este tipo de proyectos, para mejorar el seguimiento y control de las intervenciones, facilitando la rendición de cuentas de todos los actores.

Referencias

- Abbasi, G.Y. & Al-Mharmah, H. (2000). Project management practice by the public sector in a developing country. *International Journal of Project Management*, 18(2),105-109.
- Ahsan, K. & Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28(1), 68-78.
- Brière S. Proulx D., Flores O.N. & Laporte, M. (2014). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners, *International Journal of Project Management*, 33(1), 116–125
- 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.
- 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).
- 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.

- Landoni, P. & Corti, B. (2011). The Management of International Development Projects: Moving Toward a Standard Approach or Differentiation? *Project Management Journal*, 42(3), 45-61.
- Martín-Cruz, N., Martín-Pérez, V. & Gámez-Alcalde, C. (2012). La eficiencia y el misreporting contable en las ONGD españolas. Análisis de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 51, 1-14.
- Montes-Guerra, M.I., De-Miguel, A.R., Amaya Pérez-Ezcurdia, M., Gimena Ramos, F.N. & Díez-Silva, H.M. (2015). Project Management in Development Cooperation. Non-Governmental Organizations. *Innovar*, 25(2), 53-68.
- Montes-Guerra, M.I., De- Miguel A.R., Gimena Ramos, F.N., Pérez-Ezcurdia, M.A. & Díez-Silva, H.M. (2014) Project Management and Engineering. Adoption of Project Management practices and performance. Non Govern-mental Organizations of Navarre- Spain. Book series: *Lecture Notes in Management and Industrial Engineering*. ISBN 978-3-319-12753-8.
- Morris, P.W.G. (2010). Research and the future of project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1):139-146.
- Muriithi, N. & Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: Implications for international development projects. *International Journal of Project Management*, 21(5), 309-319.
- Ortegón E., Pacheco J.F. & Prieto A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*, Santiago de Chile.
- Sawhill, J.C. & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofits organizations. *Nonprofits management&Leadership*, 11(3), 371-386.
- UNE-ISO 21500 (2013). Directrices para la dirección y gestión de proyectos. *AENOR*.