



---

# **Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales**

**Grado en Administración y Dirección  
de Empresas**

**Explorando el concepto de éxito  
en proyectos de cooperación al  
desarrollo**

Presentado por:

***Paula María del Campo Baraja***

Tutelado por:

***Víctor Hermano Rebolledo***

*Valladolid, 10 de Julio de 2018*

## Resumen

Los pobres resultados de algunos proyectos, así como la elevada tasa de fracaso de éstos han provocado que en la actualidad se explore el concepto de éxito, concretamente en los proyectos de cooperación al desarrollo. Estos proyectos tienen unas características especiales que van a hacer que el concepto de éxito se complique y surjan preguntas como: ¿Se van a utilizar los mismos factores de éxito para todos los proyectos? ¿Qué factores de éxito son preferidos por las ONGDs? Con el presente trabajo se propone, tras una revisión general de la literatura, un concepto de éxito más renovado, así como los factores de éxito más adecuados para evaluar el éxito en los proyectos de cooperación al desarrollo, todo ello llevando a cabo una investigación exploratoria y empírica en forma de cuestionario dirigido a las ONGDs.

**Palabras clave:** proyectos de cooperación al desarrollo, éxito, factores de éxito, stakeholders.

**JEL:** L31, H43, M21

## Abstract

The poor results of some projects and the high failure rate of these have provoke currently to exploration of the concept of success, specifically in development cooperation projects. These projects have special characteristics that are going to make the concept of success complicated and questions appear such as: Will the same success factors be used for all projects? What success factors are preferred by NGDOs? With the present paper, after a general review of the literature, a more renewed concept of success is proposed, as well as the most adequate success factors to evaluate the success of the development cooperation projects, all of this by carrying out an exploratory investigation and empirical in the form of a questionnaire for NGDOs.

**Keywords:** development cooperation projects, success, success factors, stakeholders.

**JEL:** L31, H43, M21

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1. REVISIÓN LITERARIA.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. El éxito en la dirección de proyectos .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Factores de éxito utilizados .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Proyectos de cooperación al desarrollo .....</b>	<b>13</b>
1.3.1. El éxito en los proyectos de cooperación al desarrollo.....	15
1.3.2. Factores de éxito.....	16
<b>CAPÍTULO 2. MODELO PROPUESTO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. El éxito y factores de éxito en los proyectos de cooperación al desarrollo .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Muestra seleccionada.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. La encuesta.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3. Técnicas empleadas para el análisis de datos.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS OBTENIDOS .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1. El éxito de los proyectos de cooperación al desarrollo .....</b>	<b>23</b>
4.1.1. Proyecto exitoso.....	23
4.1.2. Porcentaje de proyectos realizados por las ONGDs con resultados exitosos .....	24
<b>4.2. Causa de los proyectos fallidos .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3. Factores de éxito .....</b>	<b>26</b>
4.3.1. Factores relacionados con el proyecto.....	26
4.3.2. Factores relacionados con el equipo del proyecto .....	28
4.3.3. Factores relacionados con la organización .....	29
4.3.4. Factores relacionados con el entorno .....	31
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>32</b>

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 34**

**ANEXO ..... 38**

A1. Diferentes stakeholders a tener en cuenta a la hora de elegir factores de éxito 38

A2. Desglose de los factores de éxito que incluye la Ruta Cuadrada..... 38

A3. Factores de éxito y posibles respuestas del sistema ..... 39

A4. Factores de éxito vinculados a las etapas del ciclo de vida del proyecto 39

A5. Cuestionario lanzado a las ONGDs..... 40

A6. Estadísticos descriptivos de la pregunta “Un proyecto es exitoso cuando...”  
42

A7. Estadísticos descriptivos de la pregunta “¿Cuál es la causa de los proyectos que resultan fallidos?” ..... 42

A8. Estadísticos descriptivos de los factores relacionados con el proyecto . 43

A9. Estadísticos descriptivos de los factores relacionados con el equipo del proyecto ..... 44

A10. Estadísticos descriptivos de los factores relacionados con la organización  
45

A11. Estadísticos descriptivos de los factores relacionados con el entorno . 45

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1.1. Criterios y factores de éxito aplicados al éxito del proyecto ..... 9

Figura 1.2. El Triángulo de Hierro ..... 10

Figura 1.3. La ruta cuadrada ..... 11

Figura 2.1. Factores de éxito..... 20

Figura 4.1. Un proyecto es considerado exitoso cuando..... 24

Figura 4.2. Porcentaje de proyectos realizados por las ONGDs con resultados adecuados o exitosos..... 25

Figura 4.3. Media de la pregunta ¿Cuál es la causa de los proyectos que resultan fallidos? ..... 26

Figura 4.4. Porcentaje de los factores relacionados con el proyecto calificados como "Muy importantes".....	27
Figura 4.5. Media de los factores relacionados con el proyecto.....	27
Figura 4.6. Media de los factores relacionados con el equipo del proyecto .....	28
Figura 4.7. Porcentaje de los factores relacionados con el equipo del proyecto calificados como "Muy importantes" .....	29
Figura 4.8. Media de los factores relacionados con la organización .....	30
Figura 4.9. Porcentaje de los factores relacionados con la organización calificados como "Importantes".....	30
Figura 4.10. Media de los factores relacionados con el entorno .....	31

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años la dirección de proyectos se ha extendido de forma notable, hecho que explica el elevado interés en realizar un proyecto mediante este tipo de dirección. Además, el Banco Mundial estima que para el año 2020 aproximadamente un 25% del PIB mundial se destinará a proyectos, lo que derivará en la creación de empleos. Estos datos muestran el cada vez más importante auge de la dirección de proyectos, aunque no todos los resultados de los proyectos son exitosos. El informe del Caos (Chaos Report) del año 2015 mostró que tan sólo un tercio de estos proyectos son considerados exitosos, lo que supone una gran pérdida de dinero.

Todo esto hace que actualmente la dirección de proyectos cobre gran importancia, y es por esto por lo que resulta de gran interés estudiar el concepto de éxito, así como los factores del mismo y todo lo vinculado con él para hacer una distinción entre proyectos exitosos y proyectos fracasados.

En concreto, los proyectos de cooperación al desarrollo tienen una serie de características específicas, las cuales hacen que el concepto de éxito en estos proyectos esté en continua discusión. Con la realización de este tipo de proyectos lo que se busca es un impacto social, económico y medioambiental en los lugares donde se implantan y si éstos no tienen resultados satisfactorios, las necesidades de la población quedarán desatendidas. Con el estudio de este tipo de proyectos se pretende tener una visión clara del concepto de éxito de las ONGDs y saber cuándo consideran un proyecto exitoso. También se pretende mostrar los factores de éxito más adecuados que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar el resultado de un proyecto para enmarcarlo como éxito o fracaso.

Por todo ello, los objetivos que se persiguen con este trabajo son los siguientes:

- Tener una visión clara del concepto de éxito en los proyectos de cooperación al desarrollo.
- Establecer una comparativa entre los factores de éxito utilizados hasta la actualidad y saber diferenciar los factores de éxito con mayor influencia en el éxito de los proyectos de cooperación.

- Conocer el concepto de éxito y la preferencia de los factores de éxito utilizados por las ONGDs.

La metodología a seguir ha consistido en realizar una revisión literaria sobre la materia a estudiar para después exponer un modelo propuesto en relación con el éxito y los factores de éxito en los proyectos de cooperación.

La última parte del trabajo constará de la realización de una encuesta a las ONGDs para extraer de forma precisa los factores de éxito utilizados por ellas, los considerados más importantes y su percepción de éxito.

## **CAPÍTULO 1. REVISIÓN LITERARIA**

### **1.1. El éxito en la dirección de proyectos**

Para hablar de la dimensión del éxito en la dirección de proyectos es necesario hacer referencia al propio concepto de dirección de proyectos, que a lo largo de la historia ha evolucionado y derivado en varias definiciones.

Según definió Oisen (1971), la dirección de proyectos es la aplicación de un conjunto de herramientas, técnicas, conocimientos y habilidades para ejecutar los proyectos de forma eficiente y efectiva que “está basado en orientar el uso de los diferentes recursos que posee la organización hacia el logro de una tarea única, completa y a tiempo dentro de las restricciones de tiempo, coste y calidad implantadas por la organización, y donde a su vez estas tareas requieren unas herramientas y técnicas específicas para adaptar dichas tareas a su entorno y ciclo de vida”.

Otra definición posible es la realizada por la Asociación de Dirección de Proyectos de Reino Unido (UK Association of Project Management, 1995), que definió la dirección de proyectos como “la planificación, el seguimiento y el control de todos los aspectos de un proyecto y la motivación de todos los involucrados en el mismo para lograr los objetivos del proyecto a tiempo y al coste, calidad y resultado especificado”.

Otros autores definen este concepto de manera más sencilla e innovadora, como es el caso de Turner (1996), que habla de convertir la visión en realidad mediante el arte y la ciencia. Además, este autor opta por no hacer referencia a los factores de éxito como en las definiciones anteriores.

Como se ha expuesto anteriormente, el concepto de dirección de proyectos engloba muchos aspectos y definir este concepto no es una tarea fácil. Tanto es así que el propio BoK<sup>1</sup> muestra discrepancias a la hora de definir la dirección de proyectos en seis países distintos (Wirth et al., 1995).

---

<sup>1</sup> Body of Knowledge UK (BoK). Cuerpo de conocimiento creado por la Asociación de Dirección de Proyectos de Reino Unido con el fin de proporcionar ayuda en aspectos relacionados con la dirección de proyectos a todos aquellos que lo necesiten.

Respecto al éxito de un proyecto, conviene hacer una distinción entre la dimensión de éxito utilizada en los años pasados y la utilizada en los últimos años.

Durante los años pasados, el concepto de éxito ha estado vinculado con los términos de presupuesto, calidad y plazo, ya que la propia definición de dirección de proyectos va unida a éstos (Atkinson, 1999). Por tanto, un proyecto era considerado exitoso cuando su implantación cumplía con el presupuesto, la calidad y el plazo especificados por el cliente. Pero a pesar de cumplir estas tres condiciones, en principio necesarias y suficientes para alcanzar el éxito, un proyecto puede no resultar suficientemente eficaz o eficiente para la organización.

La limitación de estos factores de éxito, la escasa eficiencia y eficacia que los proyectos han proporcionado a la organización, los elevados casos de fracaso unidos a los nefastos resultados de los mismos, muy lejos de poder ser considerados exitosos, han hecho que en los últimos años se haya desarrollado una dimensión de éxito más completa. Por tanto, a la hora de hablar del éxito de un proyecto, actualmente se diferencia el éxito de la dirección de proyectos y el éxito en el proyecto tal y como establecen algunos autores como Baccarini (1999) y Cooke-Davies (2002).

- El éxito de la dirección de proyectos hace referencia a los tradicionales conceptos de plazo, presupuesto y calidad.
- El éxito de un proyecto se relaciona con el alcance de los objetivos establecidos y con todo lo relacionado con la satisfacción de los stakeholders<sup>2</sup>.

En este mismo sentido Lim y Mohamed (1999) afirman que los stakeholders tienen mucho que ver en el éxito del proyecto. Este concepto viene vinculado a las distintas percepciones de éxito que tiene cada stakeholder, que como es de esperar, cada uno de ellos preferirá una dimensión de evaluación de éxito

---

<sup>2</sup> Con el término *stakeholder* se hace referencia a las diferentes “partes interesadas” o “partícipes” del proyecto que engloba a los miembros del equipo del proyecto, las organizaciones ejecutoras, los contratistas, grupos comunitarios y otros (PM4NGOs, 2012).

adecuada a sus preferencias, influidas por sus antecedentes sociales, culturales y religiosos, tal y como indican Diallo y Thuillier (2004).

Siguiendo esta línea, otros autores como Baker et al. (1988) proponen distintas jerarquizaciones de estas dimensiones por parte de los stakeholders. Algunos se inclinan por las dimensiones de gestión relacionadas con el logro de algunos de los objetivos predeterminados, como el plazo, presupuesto, calidad, desempeño y seguridad (Lim y Mohamed, 1999), las cuales se utilizan para evaluar el éxito del proyecto durante la etapa de implantación del proyecto; mientras que otros stakeholders, como los usuarios o la población en general, prefieren valorar los impactos políticos y sociales del proyecto sobre indicadores macroeconómicos del país o sobre los beneficiarios al final de la vida de éste.

Es evidente que este concepto ha evolucionado a lo largo de los años y es adecuado afirmar que la tradicional definición de éxito es insuficiente a la hora de hablar de éxito, ya que no tiene en cuenta diversos aspectos.

## **1.2. Factores de éxito utilizados**

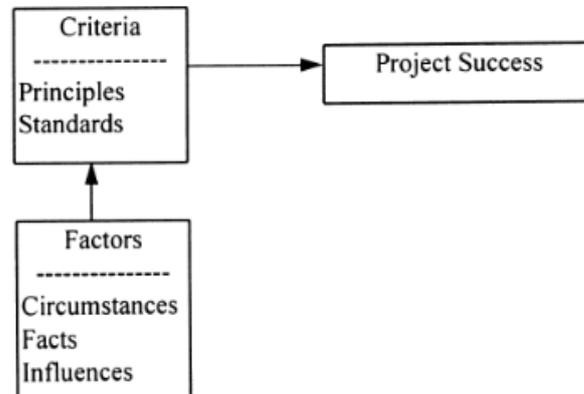
En primer lugar, resulta conveniente hacer una distinción entre factores y criterios de éxito, tal y como establece Belassi et al. (1996). En este mismo sentido Lim y Mohamed (1999) definen estos dos conceptos de forma distinta.

Un criterio es un principio o estándar que va a determinar de manera directa el resultado del proyecto, y por tanto, el éxito del mismo, cuyo objetivo es facilitar la asignación de prioridades al gestor del proyecto a través del establecimiento de los objetivos globales de la organización. Por tanto, son considerados condición suficiente a la hora de conseguir los objetivos establecidos por la organización. Además, son diferentes para cada tipo de proyecto dependiendo de los problemas que puedan tener éstos.

Un factor de éxito se define como "cualquier circunstancia, hecho o influencia que contribuye a un resultado", tal y como señala Lim y Mohamed (1999), y, por tanto, pueden contribuir al éxito o al fracaso del proyecto, pero no es una condición suficiente para ello. El objetivo de estos factores es identificar ciertos aspectos que pueden ser cambiados por los gestores de los proyectos con el fin de intentar conseguir el mayor resultado exitoso del proyecto, tal y como señala

Westerveld (2003). Al aplicar estas distinciones al éxito de un proyecto, se obtiene la Figura 1.1.

Figura 1.1. Criterios y factores de éxito aplicados al éxito del proyecto



Fuente: Lim y Mohamed (1999)

Lim y Mohamed (1999) añaden un ejemplo con el fin de establecer de forma más clara las diferencias entre factores y criterios de éxito. Es el caso de un estudiante de secundaria que desea acceder a un curso de licenciatura en la universidad. Los criterios de éxito en este caso serían los criterios de admisión y graduación, únicas dos condiciones para la obtención del título. Los criterios de admisión son un conjunto de condiciones para ingresar a la universidad, que incluyen entre otros, la calificación, las tarifas, la duración, etc; mientras que los criterios de graduación incluyen los temas, la experiencia práctica, las notas aprobadas, etc. Si se cumplen los dos criterios, el alumno conseguirá el título al final de la licenciatura, pero en cambio el incumplimiento de cualquiera de los criterios no le permitiría la obtención de éste. En cuanto a los factores de éxito que influyen en los criterios de admisión y graduación, se pueden incluir el número de solicitantes, competencia, edad, ubicación, alojamiento, capacidad académica, motivación, distracciones, etc. Estos factores no determinan el éxito o el fracaso en conseguir el título, excepto si alguno de estos factores da lugar a la no admisión o no graduación del estudiante y, por tanto, el no logro del título. Hecha esta distinción es necesario aclarar que el desarrollo del trabajo se centra en los factores de éxito.

Al igual que la distinción del concepto de éxito en los años pasados y en la actualidad resulta una controversia, sucede lo mismo con los factores de éxito.

La medición del éxito durante los años pasados se ha basado en el llamado Triángulo de Hierro<sup>3</sup>, formado por los conceptos de plazo, presupuesto y calidad, tal y como se puede observar en la Figura 1.2.



Fuente: Atkinson (1999)

La utilización de estos factores resulta escasa a la hora de calificar el éxito de un proyecto por las limitaciones que plantean los mismos, por tanto, se hace referencia a diferentes factores a tener en cuenta por los distintos stakeholders en cada etapa del ciclo de vida del proyecto (Atkinson, 1999), las cuales van a requerir un particular y específico conjunto de herramientas y técnicas.

En la etapa final del proyecto, los factores de éxito son establecidos por el director de proyectos, la alta dirección<sup>4</sup>, los clientes y los miembros del equipo (Struckenbruck, 1987).

Siguiendo esta línea, Deane et al. (1997) señala que los resultados del proyecto tienen que responder a las necesidades de los clientes, mientras otros autores como Mallak et al. (1991) tienen presentes a más stakeholders, tal y como se puede ver en el Anexo A1.

Estos mismos autores diseñan la Ruta Cuadrada<sup>5</sup> compuesta por el Triángulo de Hierro e incorpora de manera adicional los beneficios que un proyecto proporciona a los stakeholders (beneficios indirectos) y los obtenidos por la organización (beneficios directos), tal y como se puede observar en la Figura 1.3.

---

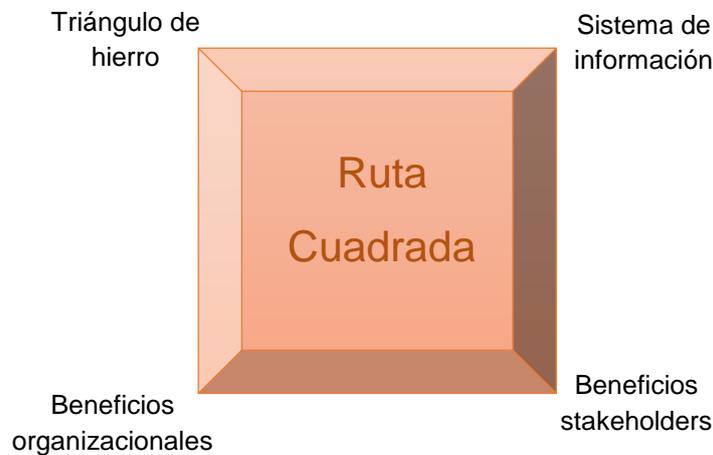
<sup>3</sup> The Iron Triangle en inglés. Sus orígenes no están claros, pero se utiliza aproximadamente desde la década del 1950.

<sup>4</sup> Términos referidos al project manager y top management propiamente dichos.

<sup>5</sup> En inglés The Square Route (Mallak et al., 1991).

Además, en el Anexo A2 se desarrolla este modelo con el desglose de los factores de éxito.

Figura 1.3. La ruta cuadrada



Fuente: Atkinson (1999)

El desarrollo de este modelo es considerado un mejor modelo y, por tanto, un avance respecto al Triángulo de Hierro, pero, aun así, este criterio sigue teniendo ciertas limitaciones, ya que sólo reduce parcialmente los efectos de la utilización de factores incompletos por el Triángulo de Hierro.

Estas limitaciones provocan que en la actualidad hayan surgido dudas sobre la medición del éxito mediante los mismos y se habla de la existencia de más factores que explican el éxito de los proyectos. Básicamente se puede decir que son dos las variables adicionales a tener en cuenta al referirnos al éxito.

- La perspectiva del cliente y todos los aspectos relacionados con el mismo, como su opinión (Baccarini, 1999; Pinto y Covin, 1989), al igual que el resto de stakeholders, resultan imprescindibles a la hora de hablar del éxito de un proyecto.
- El entorno externo en el que se desarrolla el proyecto, al igual que todos los factores del mismo, como los culturales, sociales, etc. tal y como establecen Belassi y Tukul (1996) y Kwak (2002).

Por tanto, los factores de éxito utilizados en el presente se pueden agrupar en cuatro grandes conjuntos (Belassi y Tukul, 1996), que incluyen todos los factores de éxito citados por diversos autores en la literatura.

- Los factores relacionados con el proyecto se refieren a las características de los proyectos, que durante los años pasados no se han tenido en cuenta a la hora de evaluar el éxito de los proyectos y que son esenciales a la hora de determinar el rendimiento de un proyecto. Estos factores son el tamaño y el valor, la singularidad de las actividades del proyecto, la densidad de una red de proyectos, el ciclo de vida del proyecto y la urgencia de llevar a cabo el proyecto.
- Los factores relacionados con el equipo<sup>6</sup>, como la experiencia técnica, las habilidades de comunicación, la solución de problemas y el compromiso, afectan al rendimiento del proyecto además de tener un impacto en la satisfacción del cliente y la aceptación del proyecto.
- Los factores relacionados con la organización permiten implementar estrategias y ayuda a tener una finalización exitosa de los proyectos, tales como el apoyo de la alta dirección, la estructura organizacional del proyecto, el apoyo de los gerentes funcionales y el campeón del proyecto.
- Los factores relacionados con el entorno externo tienen cierto grado de importancia sobre el éxito del proyecto, aunque sean factores externos y algunos de ellos pueden influir en la disponibilidad de recursos y, por tanto, en el rendimiento del gerente del proyecto en el trabajo. Estos factores son el entorno político, económico, tecnológico y social, la naturaleza, los clientes<sup>7</sup>, los competidores y los subcontratistas.

Esta agrupación de factores de éxito proporcionada por Belassi y Tukel (1996) ayuda a los directores de los proyectos a entender las relaciones internas entre los factores de los diferentes grupos, lo que les permitirá evaluar y supervisar sus proyectos de forma más precisa.

Además, todos estos factores influyen en la implementación del proyecto, pero no en el resultado del mismo de forma directa. Esto se debe a la presencia de varios factores en el mismo grupo, que pueden causar problemas o no, lo que

---

<sup>6</sup> Incluye a los gerentes o directores de los proyectos y a los miembros del equipo.

<sup>7</sup> Belassi y Tukel (1999) consideran a los clientes en algunos casos, como por ejemplo en los proyectos funcionales, como factor relacionado con la organización y no como un factor externo.

puede hacer que surjan ciertos problemas en la ejecución del proyecto que influyen de manera indirecta en el éxito del proyecto, tal y como señalan Belassi y Tukul (1996)<sup>8</sup>.

Al igual que sucede con la evolución del concepto de éxito explicado anteriormente, debido a las limitaciones que ésta ofrece, los factores de éxito utilizados hasta ahora también han sufrido una ligera transformación, haciendo que los usados actualmente sean más fiables y superen ciertas limitaciones de los anteriores al tener presentes la mayoría de los aspectos que afectan al resultado de los proyectos.

### **1.3. Proyectos de cooperación al desarrollo**

Los proyectos de cooperación al desarrollo son llevados a cabo por organizaciones no gubernamentales (ONGs) y fundaciones sin ánimo de lucro en países menos desarrollados económica y socialmente con bajo Índice de Desarrollo Humano (IDH), como sucede en países de África y Latinoamérica. Estos proyectos son financiados normalmente por organismos multilaterales como, por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el caso de España, con el fin de realizar proyectos que contribuyan al desarrollo económico, social y cultural de los países en los que se llevan a cabo.

Estos proyectos de cooperación cuentan con unas características especiales respecto al resto de proyectos, lo que hace que sean peculiares a la hora de evaluar el grado de éxito. Estas características se pueden resumir en los siguientes puntos (Crawford y Bryce, 2003; Khang and Moe, 2008; PM4NGOs, 2010; Youker, 2003).

- Los objetivos de estos proyectos tienen cierta complejidad y un carácter intangible por su grado de implicación con los aspectos sociales, tales como la reducción de la pobreza y la transformación social. También tienen el deber de conseguir resultados o de entregar productos tangibles, considerados un medio para conseguir mejoras en el bienestar de las poblaciones objetivo del proyecto.

---

<sup>8</sup> En el anexo A3 se pueden ver las posibles respuestas del sistema que estos autores proponen.

- Implicación de un gran grupo de stakeholders durante la puesta en marcha del proyecto por su naturaleza política y social, como pueden ser organizaciones socias, ministerios gubernamentales, organizaciones comunitarias o consorcios globales.
- Están rodeados de inestabilidad política, geográfica y gran diversidad cultural, lo que hace que su entorno operativo sea único y difícil.
- El fin primordial de estos tipos de proyectos durante el desarrollo de sus etapas es la transferencia de conocimiento a los diferentes beneficiarios de los proyectos.

Además de las peculiaridades señaladas, los diferentes stakeholders presentes en este tipo de proyectos aumentan la dificultad al valorar el éxito de los proyectos de cooperación, tal y como señalan Diallo y Thuillier (2004).

1. El coordinador del proyecto es la persona encargada de la dirección del mismo y es nombrado por las autoridades locales.
2. El gestor de tareas es el encargado de vigilar y supervisar que la implantación del proyecto sea acorde con las indicaciones dadas, además de ejercer un control sobre el coordinador del proyecto.
3. El supervisor nacional es, normalmente, un alto cargo del ministro, cuya información proviene del coordinador.
4. El equipo que está detrás del proyecto, a las órdenes del coordinador del proyecto, es indispensable para un correcto funcionamiento del coordinador.
5. El comité de gobierno del país donde se desarrolla el proyecto actúa de intermediario entre el sistema institucional nacional y las diferentes categorías de gobierno que tienen cierta relación con el proyecto.
6. Las personas beneficiarias del proyecto, consideradas en ocasiones los clientes del mismo, tienen una débil influencia sobre el desarrollo del proyecto por la inexistencia de organismos de representación. La influencia de estos stakeholders debe tenerse en cuenta por los altos directivos del proyecto.
7. La población del país donde se desarrolla el proyecto o personas con derecho de voto cuyo apoyo resulta imprescindible para el desarrollo del proyecto.

### 1.3.1. El éxito en los proyectos de cooperación al desarrollo

El concepto de éxito en los proyectos de cooperación viene vinculado al antiguo concepto del Triángulo de Hierro (plazo, presupuesto y calidad del proyecto) y a los objetivos establecidos con anterioridad a la implantación del proyecto. En los últimos años son cada vez más organizaciones las que están teniendo en cuenta de forma adicional las distintas percepciones de éxito que tiene cada stakeholder de estos proyectos (Diallo y Thuillier, 2004). Cada uno de ellos se inclinará por la dimensión de evaluación de éxito más adecuada a sus preferencias. El elevado número de stakeholders presentes en los proyectos de cooperación al desarrollo y sus peculiares características añaden dificultad a la hora de evaluar el éxito.

En el estudio realizado por Diallo y Thuillier (2004) se muestran las preferencias entre las dimensiones de plazo, presupuesto y calidad, el impacto o los beneficios que aporta el proyecto en el lugar de implantación y la generación de bienes y servicios a la población, cuando cada uno de ellos hace referencia al éxito de los proyectos de cooperación.

De los resultados obtenidos de este estudio se puede extraer que el concepto de éxito del coordinador se ve influido por las dimensiones de plazo, presupuesto y calidad, mientras que el gestor de tareas es sensible al plazo, presupuesto y calidad y al impacto del proyecto en el país donde se desarrolle. El equipo del proyecto también se ve influido por el impacto de éste sobre los beneficiarios y por el plazo, presupuesto y calidad del proyecto.

Por su papel en el gobierno del país, el supervisor nacional, como es previsible, es sensible a las dimensiones de plazo, presupuesto y calidad y al impacto de este sobre los beneficiarios, al igual que el comité de gobierno.

En cuanto a los beneficiarios y a la población del país donde se desarrolla el proyecto la única preferencia de éstos son los beneficios que el proyecto aporte a la sociedad y la generación de bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. Además, la población también tiene en cuenta el valor político del proyecto, pero se preocupan de manera anticipada por el impacto que tenga el proyecto.

### 1.3.2. Factores de éxito

A lo largo de la historia ha surgido el debate de si los factores de éxito utilizados para evaluar los proyectos de forma generalizada difieren o son los mismos que los usados para valorar los proyectos de cooperación. La explicación de tal hecho es porque estos proyectos están dotados de unas características específicas con respecto a los demás proyectos.

Los factores de éxito específicos a la hora de valorar el éxito en este tipo de proyectos se pueden resumir en los siguientes puntos, tal y como establecen Hermano et al. (2013).

- Las características de los miembros del equipo que llevan a cabo el proyecto, los cuales son imprescindibles a la hora de conseguir el éxito en este tipo de proyectos.
- El entorno local donde se desarrolla el proyecto, que afecta al éxito de forma directa (Struyk, 2007) y se ve influido por la inestabilidad política y social de algunos países (Crawford y Bryce, 2003).
- La puesta en marcha del proyecto. El entorno operativo de los proyectos de cooperación se reconoce como incierto (Youker, 2003)
- Las oportunidades de aprendizaje o retroalimentación que el proyecto proporciona a los stakeholders del mismo mediante el traspaso de conocimientos a los beneficiarios o participantes.
- El sistema político implantado en el país donde se va a desarrollar el proyecto, y, por tanto, las características del mismo, que deben tenerse en cuenta a la hora de cumplir los objetivos del proyecto.
- La disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo e implantación del proyecto, escasos en todos los países.
- El reconocimiento de los beneficiarios y stakeholders, que supone una complicación por la diversidad de los mismos (Youker, 2003). Este aspecto hace referencia a la satisfacción de los stakeholders y beneficiarios.

También se pueden usar otros factores de éxito tal y como indican algunos autores. Por un lado, se puede valorar el impacto del proyecto sobre indicadores del país donde se implante el proyecto, como el PIB y la esperanza de vida

(Boone, 1996) y sobre los beneficiarios del mismo (Duflo y Kremer, 2003). Por otro lado, se puede utilizar el enfoque ciclo de vida del proyecto para evaluar los factores de los proyectos de cooperación al desarrollo, tal y como establecen Khang y Moe (2008). En el Anexo A4 se puede ver la lista de 16 factores de éxito vinculados con las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto proporcionada por estos autores.

Tras esta extensa controversia sobre la generalización o no generalización de los mismos factores de éxito para todos los tipos de proyecto, se acepta la conclusión de Pinto y Covin (1989). Para estos autores cada proyecto tiene un problema único, pero hay similitudes fundamentales en los factores de éxito utilizados en cada tipo de proyecto, por lo tanto, se prefieren un conjunto de factores de éxito generalizados para todo tipo de proyectos, como los aportados por Belassi y Tukel (1996).

→ Los factores relacionados con el proyecto

- Tamaño y valor del proyecto - Cantidad de productos y servicios que proporciona el proyecto durante un periodo de tiempo en funcionamiento, así como sus costes.
- Singularidad de las actividades del proyecto - Número de actividades a desarrollar en el proyecto.
- Densidad del proyecto - Relación existente entre el número total de relaciones de precedencia de las actividades y el número total de actividades.
- Ciclo de vida del proyecto - Cada una de las fases a desarrollar desde el inicio hasta el cierre del proyecto.
- Urgencia de llevar a cabo el proyecto - Necesidad de implantar lo antes posible en el lugar donde se tiene previsto.

→ Los factores relacionados con el equipo del proyecto

- Experiencia técnica - Conocimientos y habilidades técnicas por parte de cada miembro del equipo.

- Habilidades de comunicación - Habilidades de comunicación de cada miembro del equipo y los canales de comunicación que se establecen entre éstos y el gestor.
- Capacidad de resolución de problemas - Habilidad para resolver conflictos por cada miembro del equipo.
- Compromiso e implicación del gerente del proyecto con éste.

→ Los factores relacionados con la organización

- Apoyo de la alta dirección - Apoyo y control de la alta dirección al acceso de un gerente del proyecto a determinados recursos.
- Estructura organizacional del proyecto - Las distintas funciones asignadas a los miembros del proyecto y la forma en que se organizan las ONGs.
- Apoyo de los gerentes funcionales - El apoyo de los gerentes funcionales a los gerentes del proyecto mediante la supervisión de los recursos necesarios.
- Project Champion - La/s persona/s encargada/s de lograr la aceptación del proyecto por parte de cada una de las personas interesadas en éste.

→ Los factores relacionados con el entorno externo

- Entorno político, económico, tecnológico y social - Factores ambientales, tales como políticos, económicos y sociales, así como factores relacionados con los avances en la tecnología.
- Naturaleza - Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- Clientes<sup>9</sup> - Todos los clientes del proyecto, tanto los que forman parte de la organización como los que están fuera de ésta, que influyen en la aceptación del proyecto.

---

<sup>9</sup> Belassi y Tukul (1999) consideran a los clientes en algunos casos, como por ejemplo en los proyectos funcionales, como factor relacionado con la organización y no como un factor externo.

- Competidores - Cada una de las organizaciones que existan en el mercado con las mismas características que la que va a desarrollar el proyecto.
- Subcontratistas - Personas contratadas por las ONGs para realizar tareas específicas del proyecto.

## **CAPÍTULO 2. MODELO PROPUESTO**

### **2.1. El éxito y factores de éxito en los proyectos de cooperación al desarrollo**

Tras el análisis anterior sobre la literatura del éxito de los proyectos de cooperación, se puede decir que el éxito de un proyecto de cooperación viene vinculado al cumplimiento de los objetivos marcados de forma general. Por ello, un proyecto de cooperación es considerado exitoso cuando su implantación cumple con los objetivos que se han establecido antes de su puesta en marcha, además de cumplir las dimensiones de plazo, presupuesto y calidad, tal y como establece Atkinson (1999).

No hay que dejar en el olvido a todas las personas que forman parte del equipo al mando del proyecto, de cuya interacción surgen las relaciones laborales y/o personales, esenciales para el buen funcionamiento del equipo, que ayudan a conseguir los objetivos establecidos, al igual que el resto de stakeholders. También tiene especial importancia las competencias de los gestores de estos proyectos y el impacto que causa el proyecto al llevarse a cabo, al igual que los beneficios que se obtienen al implantar el proyecto.

Por tanto, a la visión de éxito de los años pasados es conveniente añadir las diversas relaciones que surgen entre los stakeholders del proyecto y el impacto que éste provoca sobre el país en el que se desarrolla.

Una vez indicado el concepto de éxito, es conveniente señalar los factores de éxito más apropiados a la hora de valorar el éxito de los proyectos de cooperación al desarrollo.

Ante el debate sobre la utilización de los factores de éxito generales para todo tipo de proyectos, se debe tener en cuenta que los proyectos de cooperación al desarrollo tienen unas características específicas, satisfacen necesidades muy

concretas y tienen por objetivo la realización de proyectos muy concretos en países en vías de desarrollo o poco desarrollados. Por todo ello, es conveniente utilizar factores de éxito que incluyan la totalidad o mayoría de los aspectos a evaluar, por lo que lo más adecuado es partir de los cuatro grandes grupos de factores de éxito proporcionados por Belassi y Tukul (1996), compuestos por diferentes factores, y posteriormente añadir el plazo, el presupuesto y la calidad impuestos con anterioridad a la implantación del proyecto, al igual que las competencias de los gestores, que Belassi y Tukul no incluyeron en la lista de factores de éxito que proporcionaron.

Las competencias de los gestores se han situado en el grupo de factores relacionados con el equipo, mientras que el plazo, presupuesto y calidad, al igual que la implantación del proyecto se han englobado dentro del grupo de factores relacionados con el proyecto.

En la Figura 2.1. se puede ver los cuatro grupos de factores mencionados anteriormente.

Figura 2.1. Factores de éxito

Factores relacionados con el proyecto	Factores relacionados con el equipo	Factores relacionados con la organización	Factores relacionados con el entorno externo
Plazo, presupuesto y calidad Implantación Tamaño y valor Singularidad de las actividades Densidad Ciclo de vida Urgencia	Experiencia técnica Habilidades de comunicación Solución de problemas Compromiso Competencias de los gestores	Apoyo de la alta dirección Estructura organizacional Apoyo de los gerentes funcionales Campeón del proyecto	Entorno local político, económico, social y tecnológico La naturaleza Los clientes Los competidores Los subcontratistas

Fuente: elaboración propia

Tal y como establecen Belassi y Tukul (1996), cada factor puede verse influido por otro factor de distinto grupo, al igual que una combinación de factores de distintos grupos puede conducir al fracaso del proyecto, como por ejemplo puede ocurrir con el apoyo de la alta dirección, que puede verse afectado por el estado general de la economía o la singularidad de actividades del proyecto, que a su vez puede influir sobre las competencias del gerente del proyecto.

Sin embargo, el no cumplimiento de algún factor de forma individualizada no implica el fracaso del proyecto. Un proyecto puede resultar exitoso incumpliendo algunos de estos términos, pero satisfaciendo las necesidades de los stakeholders y creando un impacto positivo sobre ellos. Por ejemplo, el no cumplimiento de las dimensiones de plazo, presupuesto y calidad no implica un fracaso del proyecto. Es el caso del Ágora de la Ciudad de las Artes y las Ciencias en Valencia, cuya infraestructura cuenta con varios desperfectos y su finalización no se cumplió en los términos marcados. Sin embargo, este proyecto no es considerado un fracaso, ya que la gran influencia por parte de los habitantes de Valencia y de turistas al Ágora proporciona grandes beneficios sobre el lugar de implantación y el grado de satisfacción de los visitantes es elevado.

Como se observa en la Figura 2.1., la categoría de los factores de éxito vinculados con el proyecto es la que más factores agrupa. Esto quiere decir que todo lo relacionado con el proyecto es evaluado mediante diversos factores y se puede pensar que va a ser el grupo de factores más importante.

Los factores relacionados con la organización, el entorno externo y el equipo también cobran especial interés. Como se ha dicho anteriormente, las relaciones que se forman entre los miembros del equipo son esenciales a la hora de valorar el éxito, al igual que las competencias de los gestores de los proyectos, ya sean técnicas, de liderazgo/interpersonal, específicas del sector de desarrollo o personal<sup>10</sup>, además de tener la capacidad de trabajar con eficacia dentro de la cultura de su propia organización. El impacto del proyecto sobre el entorno externo también es previsible que tenga una gran importancia a la hora de valorar el éxito por la importancia que tiene para los stakeholders los beneficios en el lugar de implantación.

---

<sup>10</sup> Las competencias técnicas se refieren a la capacidad del gestor para aplicar adecuadamente las herramientas y los procesos, las de liderazgo o interpersonales se refieren a la manera de resolver conflictos y las personales reflejan la capacidad del gestor de practicar la autogestión. Las competencias específicas engloban la aplicación de todas las anteriores en el marco de los proyectos de desarrollo.

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**

Además de realizar una revisión de la literatura relacionada con el tema, se ha desarrollado un trabajo de investigación sobre el éxito de los proyectos de cooperación al desarrollo.

### **3.1. Muestra seleccionada**

Para llevar a cabo el trabajo de investigación se ha realizado una encuesta de donde se han extraído los datos, cuya muestra incluía a un grupo de 44 de ONGDs españolas. El criterio utilizado a la hora de hacer la selección ha sido elegir a las ONGDs calificadas por la AECID<sup>11</sup>, lo cual garantiza que estas ONGDs cumplan un conjunto de criterios cuantitativos y cualitativos, tales como la experiencia, solvencia financiera y transparencia, entre otros, lo que permite a estas organizaciones obtener un mayor número de ayudas y convenios de cooperación y, por tanto, los conocimientos y facilidades de estas ONGDs a la hora de contestar al cuestionario serán mayores que en el caso de otras. La tasa de respuesta ha sido del 47,72%, se han recibido 21 respuestas.

### **3.2. La encuesta**

La encuesta consta de tres secciones en donde se preguntan dos cuestiones sobre el éxito de los proyectos de cooperación, en el caso de la primera sección, una pregunta sobre la causa de los proyectos fallidos en la segunda sección y la tercera sección consta de cuatro preguntas sobre la preferencia de los cuatro grupos de factores de éxito propuestos en el Capítulo 2 con el fin de determinar el grado de importancia de éstos en el éxito de los proyectos de cooperación al desarrollo. En el Anexo A5 se puede ver el cuestionario lanzado a las ONGDs.

En el cuestionario se han incluido preguntas de escala Likert del 1 al 5 (1=totalmente en desacuerdo, 5=totalmente de acuerdo), por lo tanto, las ONGDs tienen que evaluar mediante la escala Likert cada una de las opciones que incluye cada pregunta. Para preguntar la proporción de proyectos de

---

<sup>11</sup> Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo fundada en el año 1988 cuyo objetivo es el fomento del desarrollo, considerada como un derecho humano fundamental, mediante la lucha contra la pobreza.

cooperación exitosos llevados a cabo por las ONGDs se ha utilizado una pregunta de elección única de tres posibles opciones.

Para la recogida de datos se han mandado a las ONGDs la encuesta de forma online y se les ha dado un plazo de aproximadamente diez días para contestar a la misma.

### **3.3. Técnicas empleadas para el análisis de datos**

Una vez realizada la encuesta, se procedió a realizar un análisis exploratorio de los datos obtenidos mediante el programa estadístico SPSS. Este análisis tiene como objetivo conseguir un entendimiento básico de los datos, así como de las relaciones existentes entre las variables analizadas, tal y como explican Gargallo y Salvador (2003). Con este programa se realizaron los cálculos necesarios para llegar a las conclusiones finales y para analizar cada dato obtenido. Para llevar a cabo todo esto, se elaboraron las distribuciones de frecuencias, análisis de varianza, cálculo de estadísticos descriptivos y gráficos, tanto de barras, circulares, como histogramas. El nivel de significación que se utilizó en todo momento para las pruebas fue el de 0,05.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS OBTENIDOS**

Para presentar los resultados obtenidos se van a analizar los datos según las secciones de la encuesta, tal y como se han explicado en el Capítulo 3.

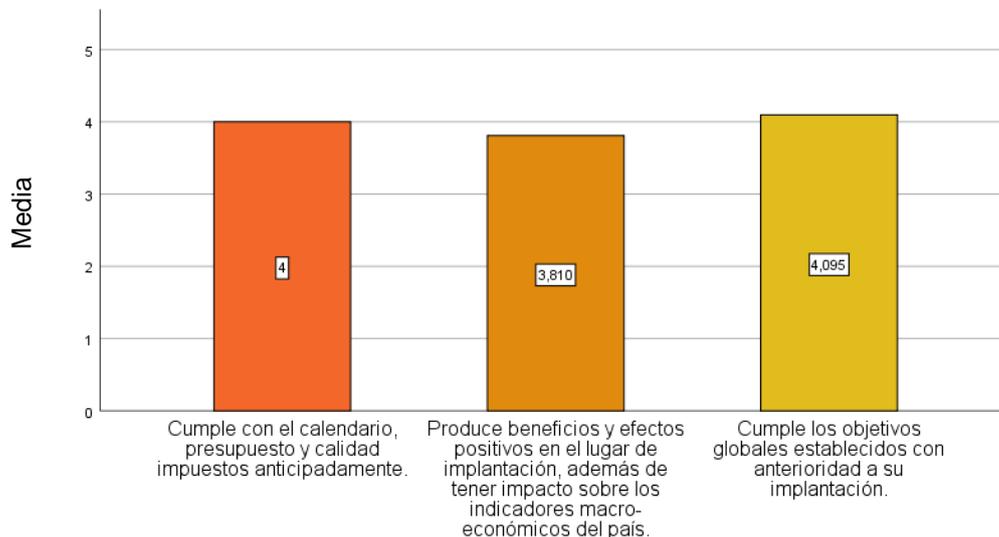
### **4.1. El éxito de los proyectos de cooperación al desarrollo**

#### **4.1.1. Proyecto exitoso**

Ante la pregunta de cuando un proyecto es considerado exitoso, los resultados obtenidos expuestos en la Figura 4.1., donde se muestra la media de cada respuesta, refleja que las ONGDs están de acuerdo con que el *Plazo, presupuesto y calidad* y los *Objetivos globales impuestos con anterioridad a la puesta en marcha del proyecto* son aspectos importantes a la hora de considerar un proyecto exitoso, al igual que el *Impacto del proyecto sobre indicadores macro-económicos del país*. La moda de los *Objetivos globales impuestos con anterioridad a la puesta en marcha del proyecto* es de 5, con una frecuencia de nueve respuestas, lo que significa que es calificado por nueve ONGDs como una

aspecto “Muy importante” para considerar un proyecto exitoso, mientras que la Moda de las otras dos respuestas es de 4.

Figura 4.1. Un proyecto es considerado exitoso cuando...



Fuente: elaboración propia con SPSS

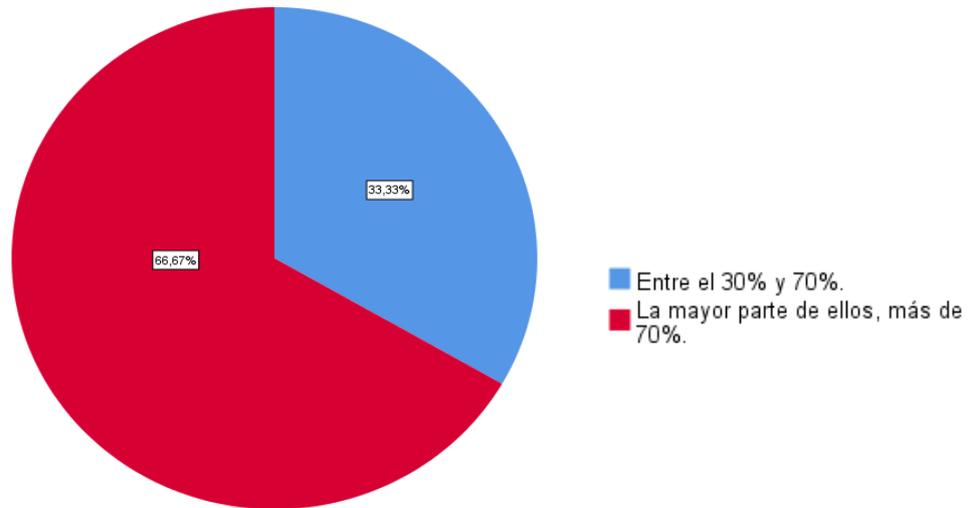
En el Anexo A6 se muestran los estadísticos descriptivos así como el análisis de la distribución mediante curtosis y asimetría de cada variable.

#### 4.1.2. Porcentaje de proyectos realizados por las ONGDs con resultados exitosos

Tras las continuas publicaciones por parte de organismos y autores a lo largo de la historia sobre el escaso porcentaje de proyectos exitosos, el objetivo de la formulación de esta pregunta es tener una aproximación del porcentaje de proyectos realizados por las ONGDs con resultados exitosos.

En la Figura 4.2. se puede observar que el 66,67% de las ONGDs consideran que más del 70% de los proyectos realizados en sus ONGDs tienen resultados exitosos o adecuados, mientras que una mínima parte de éstas (33,33%) consideran que el porcentaje de proyectos exitosos se encuentra entre el 30 y 70%. Cabe destacar que ninguna ONGD considera que sólo un tercio de sus proyectos o incluso menos sean exitosos.

Figura 4.2. Porcentaje de proyectos realizados por las ONGDs con resultados adecuados o exitosos

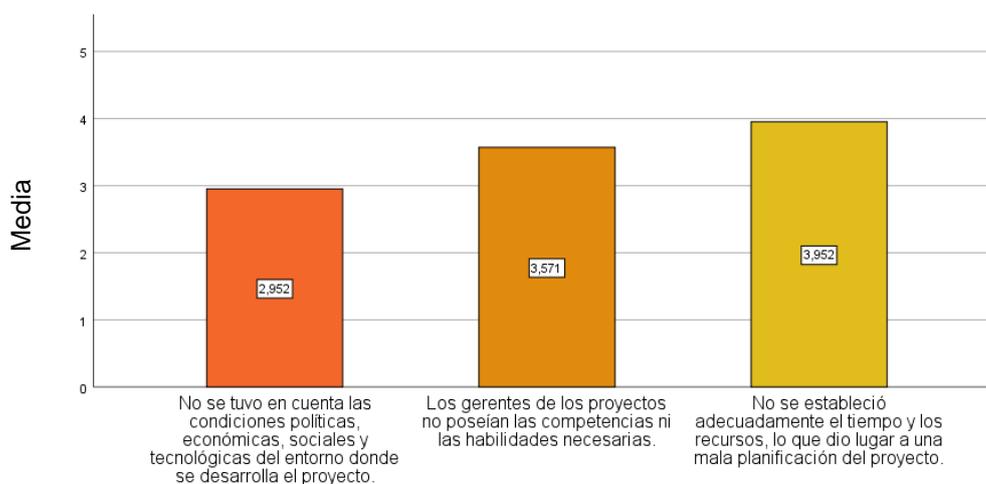


Fuente: elaboración propia con SPSS

#### 4.2. Causa de los proyectos fallidos

En la Figura 4.3. se puede observar que la causa principal considerada por las ONGDs con mayor impacto negativo en el resultado de los proyectos es la *Mala planificación del proyecto* vinculada con el establecimiento inadecuado del tiempo y de los recursos. La Moda de esta respuesta es de 4 y 5, con una frecuencia de ocho veces cada una de ellas. Tras el establecimiento de la escala Likert, esto se puede traducir en que ocho ONGDs están de acuerdo en que una mala planificación es la causa de un proyecto fallido, mientras que otras ocho ONGDs están muy de acuerdo en que este aspecto sea la causa de los malos resultados de ciertos proyectos. Sin embargo, las *Condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas* constituyen un aspecto poco relevante para las ONGDs a la hora de determinar el principal motivo de los proyectos fallidos (Moda de 3). En el Anexo A7 se pueden ver los estadísticos calculados para cada variable.

Figura 4.3. Media de la pregunta ¿Cuál es la causa de los proyectos que resultan fallidos?



Fuente: elaboración propia con SPSS

### 4.3. Factores de éxito

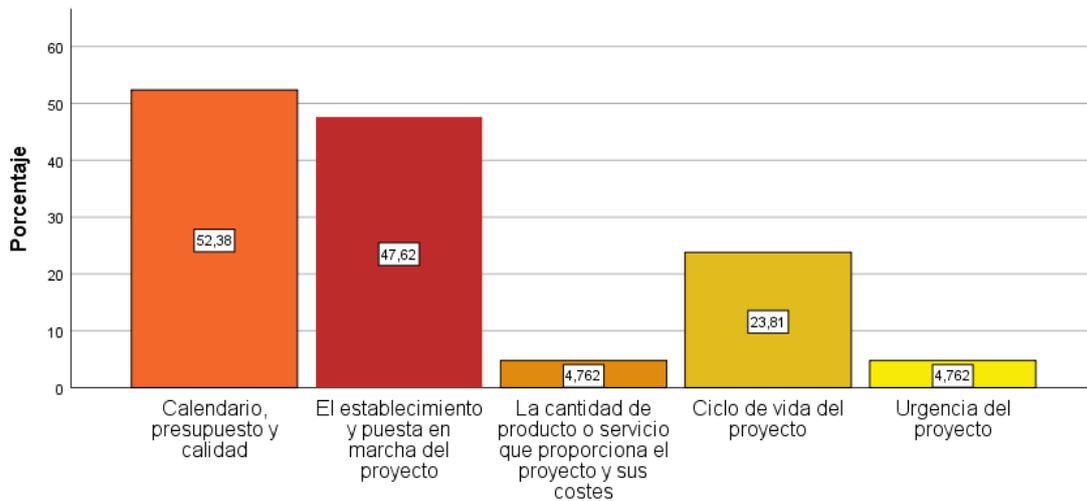
En esta sección se muestran los resultados obtenidos para cada agrupación de factores de éxito. Las ONGDs han valorado en una escala Likert del 1 al 5 la importancia de cada factor en el éxito de un proyecto, asignando un 5 a un factor “muy importante” y un 1 a un factor “irrelevante”.

#### 4.3.1. Factores relacionados con el proyecto

Esta agrupación está compuesta por siete factores vinculados al proyecto, pero sólo cinco de ellos han sido calificados por las ONGDs como factores muy importantes a la hora de influir en el éxito de un proyecto. De los cinco factores, dos de ellos son los que se han elegido un mayor de veces por las ONGDs, tal y como se observa en la Figura 4.4.

Por tanto, once ONGDs han elegido *Plazo, presupuesto y calidad* como el factor con mayor importancia sobre el éxito de un proyecto, seguido del *Establecimiento y puesta en marcha del proyecto*, con un 23,81% de respuestas. Sin embargo, los *Productos y servicios del proyecto y sus costes* y la *Urgencia* del mismo sólo han sido elegidos por una ONGD como “muy importante”.

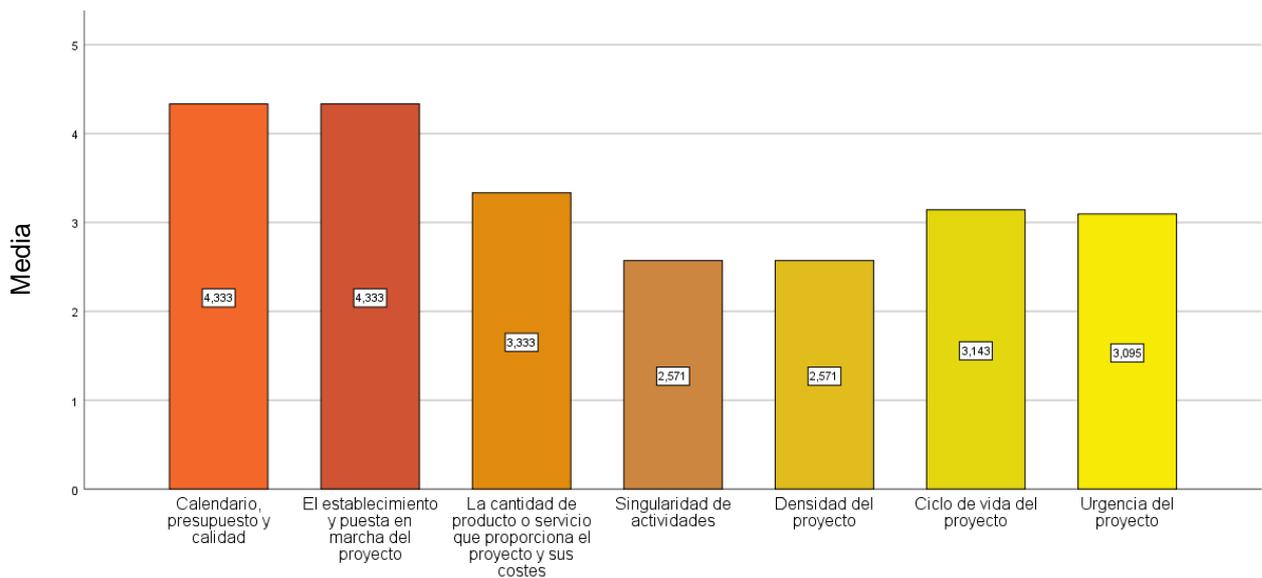
Figura 4.4. Porcentaje de los factores relacionados con el proyecto calificados como “Muy importantes”



Fuente: elaboración propia con SPSS

En cuanto a los dos factores de éxito restantes, *Singularidad de las actividades* y *Densidad del proyecto*, ambos tienen una media de 2,571 tal y como se observa en la Figura 4.5., lo que significa que las ONGDs consideran que estos dos factores son irrelevantes o de poca importancia a la hora de influir en el éxito de un proyecto. Además, en el Anexo A8 se puede ver los estadísticos calculados para llegar a estas conclusiones.

Figura 4.5. Media de los factores relacionados con el proyecto



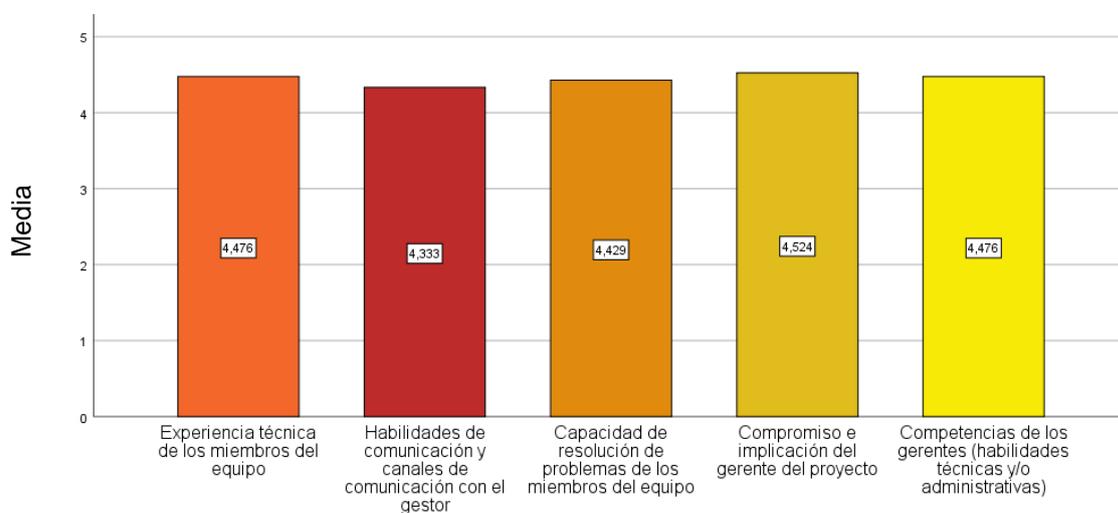
Fuente: elaboración propia con SPSS

### 4.3.2. Factores relacionados con el equipo del proyecto

Los factores de este grupo hacen referencia a las características y habilidades de los gerentes y restantes miembros del equipo del proyecto.

En la Figura 4.6. se muestra la media de cada factor, que es aproximadamente de 4,5, lo que significa que estos factores son calificados por las ONGDs con una importancia elevada en el éxito de un proyecto y, por tanto, este grupo de factores de éxito es muy relevante y cobra especial importancia sobre el éxito de un proyecto.

Figura 4.6. Media de los factores relacionados con el equipo del proyecto

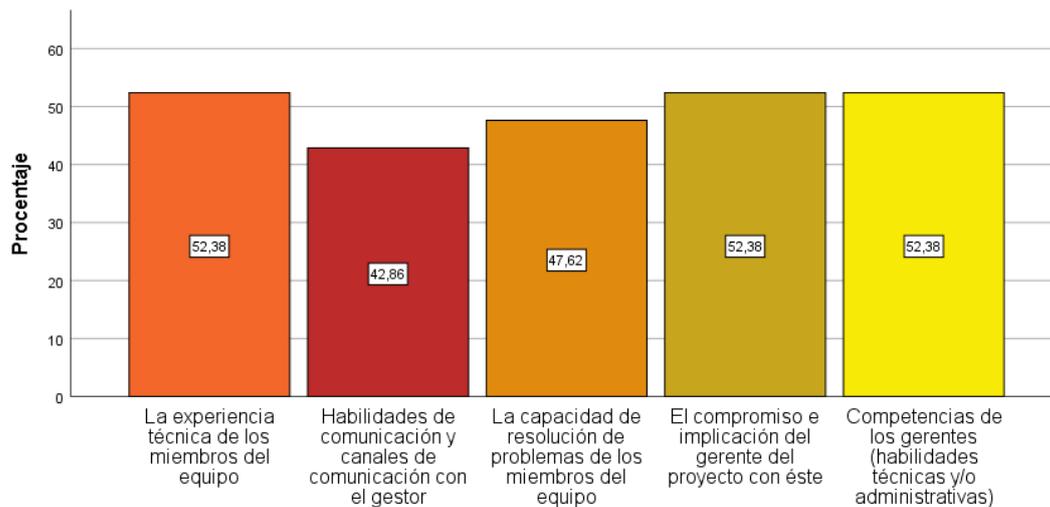


Fuente: elaboración propia con SPSS

En la Figura 4.7. se muestra la frecuencia, expresada en porcentaje, con que las ONGDs han calificado cada uno de estos cinco factores con un 5, es decir, como “muy importante”.

Las conclusiones que se pueden extraer de esta figura son las mismas que las de la Figura 4.6., la mayor parte de las ONGDs consideran estos factores como “muy importante”. En el caso de *Experiencia técnica de los miembros del equipo*, *Compromiso e implicación del gerente* y *Competencias de los gerentes* han sido once las ONGDs que han considerado estos factores de mayor importancia, mientras que *Habilidades de comunicación* y *Capacidad de resolución de problemas de los miembros del equipo* han sido calificados como factores muy importantes por nueve y diez ONGDs respectivamente.

Figura 4.7. Porcentaje de los factores relacionados con el equipo del proyecto calificados como "Muy importantes"



Fuente: elaboración propia con SPSS

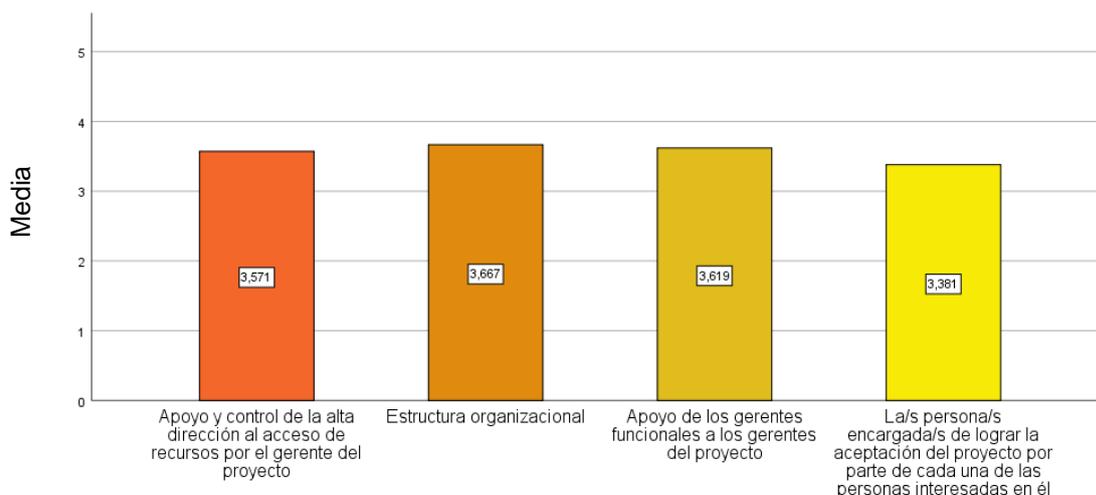
Hay que destacar que la desviación estándar y, por tanto, la varianza de estas cinco variables es muy pequeña, lo que significa que los datos obtenidos en cada factor tienen poca variación y pueden ser extrapolados. En el Anexo A9 se puede ver los estadísticos descriptivos calculados con el programa SPSS para llegar a estos resultados.

#### 4.3.3. Factores relacionados con la organización

Esta agrupación incluye todos los factores relacionados con las características de la propia organización, como es el caso de la estructura organizacional, al igual que el apoyo de miembros de la organización a terceros.

Tal y como se puede observar en la Figura 4.8., la media de los cuatro factores de este grupo es similar, alrededor de 3,5 en cada uno de ellos. Según se ha definido la escala Likert significa que las ONGDs han dado una importancia de 3,5 a estos factores aproximadamente, por lo que estos factores tienen una importancia media sobre el éxito de los proyectos.

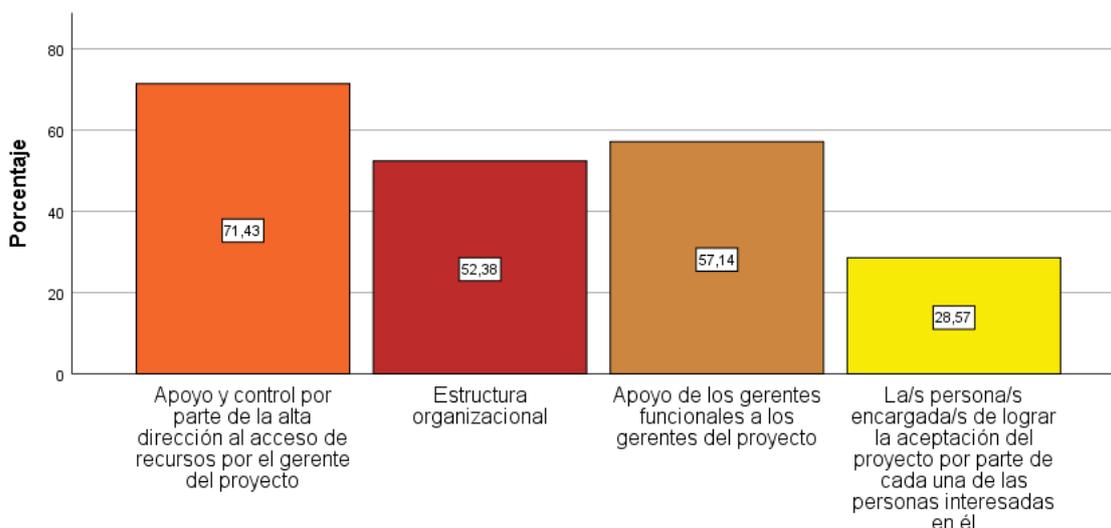
Figura 4.8. Media de los factores relacionados con la organización



Fuente: elaboración propia con SPSS

Esto mismo se puede observar en la Figura 4.9., donde viene reflejada en porcentaje la frecuencia con que las ONGDs han calificado estos factores como “Importante”, dándoles el valor de 4. Se puede destacar el factor *Apoyo y control por parte de la alta dirección al acceso de recursos por el gerente del proyecto* como el factor con mayor porcentaje de veces elegido como “Importante” por las ONGDs (71,43%).

Figura 4.9. Porcentaje de los factores relacionados con la organización calificados como “Importantes”



Fuente: elaboración propia con SPSS

En el Anexo A10 también se puede ver la desviación estándar y varianza de cada factor, además del resto de estadísticos descriptivos. Estos valores son

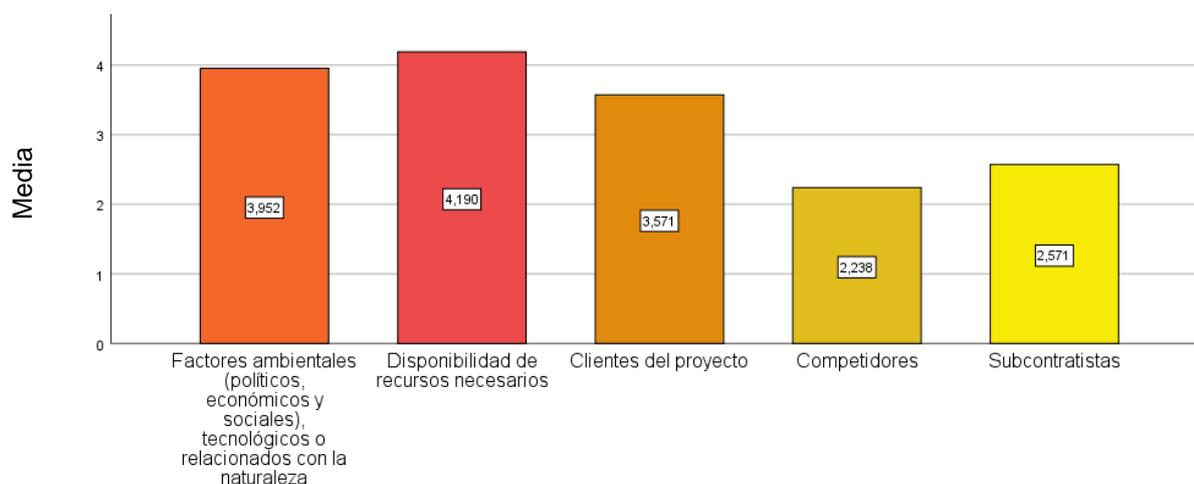
pequeños en el caso de *Estructura organizacional*, el *Apoyo de los gerentes funcionales a los gerentes del proyecto* y *Las personas encargadas de lograr la aceptación del proyecto*, lo que significa que hay poca dispersión y variación en estas variables. Sin embargo, el factor *Apoyo y control de la alta dirección al acceso de recursos por el gerente del proyecto* tiene una desviación estándar de 1,028, más elevada que en el resto de los casos.

#### 4.3.4. Factores relacionados con el entorno

Para concluir el análisis de los resultados obtenidos tras el cuestionario, se muestran los datos obtenidos de los factores externos al proyecto.

A la vista de los resultados obtenidos expuestos en la Figura 4.10. y debido a la diferente importancia de los factores, se puede hacer un desglose de este grupo de factores en dos subgrupos, incluyendo en el primero *Factores ambientales*, *Disponibilidad de recursos necesarios* y *Cientes del proyecto*, mientras que en el segundo subgrupo se sitúan *Competidores* y *Subcontratistas*.

Figura 4.10. Media de los factores relacionados con el entorno



Fuente: elaboración propia con SPSS

Respecto al primer grupo, cobra especial importancia la *Disponibilidad de recursos necesarios* cuya Moda es de cuatro con una frecuencia de quince respuestas. La variable *Cientes del proyecto* muestra una distribución más irregular y una desviación estándar de 1,121, más elevada que la del resto de variables.

La importancia media de los factores situados en el segundo grupo, *Competidores* y *Subcontratistas*, es aproximadamente de 2,5, lo que quiere decir

que su importancia es poco relevante sobre el éxito de los proyectos. Este dato es similar a la Moda de ambos factores, cuyo dato es de dos con una frecuencia de once respuestas. Sin embargo, la desviación estándar en el factor *Subcontratistas* se sitúa en 1,028 mientras que la de *Competidores* es de 0,995, por lo que esta variable tiene una menor dispersión que *Subcontratistas*.

## **CONCLUSIONES**

No son pocas las definiciones y explicaciones que se han ido desarrollando por diversos autores y organismos a lo largo de estos años sobre el éxito de los proyectos, ocurriendo lo mismo cuando la investigación se centra en los proyectos de cooperación al desarrollo. A lo largo de los años la dimensión propia de éxito ha ido evolucionando; tanto es así que en la actualidad la propia definición engloba nuevos factores como los stakeholders. Hace apenas unos años este concepto era impensable ya que sólo se hacía referencia a términos de plazo, presupuesto y calidad, por lo que la evolución es notable y significativa.

Así se sustenta el desglose del concepto de éxito que llevaron a cabo Baccarini (1999) y Cooke-Davies (2002), haciendo referencia a los tradicionales conceptos de plazo, presupuesto y calidad para hablar del éxito de la dirección de proyectos, y refiriéndose al logro de los objetivos establecidos y todo lo relacionado con la satisfacción de los stakeholders para hablar del éxito del proyecto.

Los resultados tan nefastos de los proyectos hasta la actualidad pueden ser explicados por la importancia cada vez mayor de los stakeholders. Las ONGDs han señalado que una *Mala planificación del proyecto* seguido de unas malas *Competencias y habilidades necesarias de los gerentes* para la realización del proyecto han provocado, en mayor medida, que los proyectos fracasen.

Sucede lo mismo al hacer referencia a los factores de éxito utilizados para evaluar el éxito de un proyecto. Todos los proyectos comparten una serie de problemas comunes, por lo que la utilización de los mismos factores de éxito es un hecho. Sin embargo, en el caso de los proyectos de cooperación al desarrollo no hay que olvidar las peculiares y específicas características de este tipo de proyectos que hacen que se tenga que tener en cuenta más factores de éxito y complique la evaluación del éxito de los proyectos de este tipo.

Es evidente que las tres dimensiones del Triángulo de Hierro; plazo, presupuesto y calidad; tienen un papel básico en el éxito de los proyectos de cooperación al desarrollo, al igual que otros muchos factores que no se han tenido en cuenta en la literatura por muchos autores, como los stakeholders y todo lo vinculado a ellos, que como se ha explicado al principio del trabajo, son las diferentes “partes interesadas” o “partícipes” del proyecto que engloba a los miembros del equipo del proyecto, las organizaciones ejecutoras, los contratistas, entre otros (PM4NGOs, 2012).

En la actualidad, todos los factores relacionados con éstos tienen cada vez un mayor impacto sobre el éxito de los proyectos de cooperación, llegando incluso a anteponer estos factores al conocido Triángulo de Hierro por parte de las ONGDs. Estos factores engloban tanto factores relacionados con los miembros del equipo del proyecto, tales como las *Competencias y habilidades de los gestores*; factores vinculados con la organización, como por ejemplo *Apoyo de los gestores funcionales a los gestores del proyecto*; como factores relacionados con el entorno (*Clientes, Factores políticos, sociales, ambientales o tecnológicos*, entre otros).

Además, el estudio empírico realizado sustenta lo dicho hasta ahora. En la actualidad algunas ONGDs tienen en cuenta nuevos factores, dejando al lado los factores antiguos de *Plazo, presupuesto y calidad*, tal y como se indica a continuación:

- En los factores relacionados con el proyecto, el *Establecimiento y puesta en marcha del proyecto* se sitúa en el mismo nivel que el Triángulo de Hierro a la hora de calificar su importancia en el éxito de los proyectos de cooperación.
- A la hora de hablar de los factores relacionados con el equipo del proyecto, los factores *Experiencia técnica de los miembros del equipo, Compromiso e implicación del gerente y Competencias de los gerentes* son considerados por más ONGDs de mayor importancia en el éxito del proyecto que el Triángulo de Hierro.
- En el caso de los factores que hacen referencia a la organización y al entorno, ninguno de los factores englobados en este grupo son más importantes para las ONGDs que *Plazo, presupuesto y calidad*.

Por tanto, es correcto afirmar que se ha producido una evolución en la importancia de los factores de éxito a la hora de influir sobre el éxito de los proyectos de cooperación al desarrollo, al igual que ha ocurrido con el propio concepto de éxito, pero aún hay un amplio camino que recorrer. Las tradicionales dimensiones de *Plazo, presupuesto y calidad* se siguen anteponiendo a los factores relacionados con la organización y el entorno, importantes para la evaluación del éxito de los proyectos, al igual que sucede en el caso de los factores vinculados con el proyecto, ya que sólo el *Establecimiento y puesta en marcha del proyecto* se sitúa en el mismo nivel que el Triángulo de Hierro, dejando de lado otros factores importantes para la evaluación del éxito.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Española de Cooperación Internacional de Desarrollo (2018). Disponible en: <http://www.aecid.es/ES> (consultado 20/04/2018).

Asociación de Dirección de Proyectos (2018). Disponible en <https://www.apm.org.uk/> (consulta: 20/04/2018).

Atkinson, R (1999): "Project Management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria", *International Journal of Project Management*, 17 (6), pp. 337-342.

Baccarini, D. (1999): "The logical framework method for defining project success", *Project Management Journal*, 30 (4), pp. 25-32.

Baker, B.N, Fisher, D y Murphy, D.C. (1988): "Factors affecting project success", *Project Management Handbook*, Van Nostrand Reinhold, pp. 902-919.

Belassi, W. y Tukel, O.I. (1996): "A new framework for determining critical success/ failure factors in projects", *International Journal of Project Management*, 14 (3), pp. 141-151.

Boone, P. (1996): "Politics and the effectiveness of foreign aid", *European Economic Review*, 40 (2), pp. 289-329.

Crawford, P. y 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), pp. 363-373.

Cooke-Davies, T. (2002): "The "real" success factors on projects", *International Journal of Project Management*, 20 (3), pp. 185-190.

Cooperación española (2018). Disponible en: <http://www.xn--cooperacionpaola-10b.es/es/organismos-multilaterales-relacionados-con-cooperacion-espanola> (consulta: 21/04/2018).

Deane, R.H., Clark, T.B. y Young, A.P. (1997): "Creating a learning project environment: aligning project outcomes with customer needs", *Information Systems Management*, pp. 54-60.

DeLone, W.H. y McLean, E.R. (1992): "Information systems success: the quest for the dependent variable", *Information Systems Research*, 3 (1), pp. 60-95.

De Wit, A. (1988): "Measurement of project management success", *International Journal of Project Management*, 6 (3), pp. 164-170.

Diallo, A. y Thuillier, D. (2004): "The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators", *International Journal of Project Management*, 22, pp. 19-31.

Duflo, E. y Kremer, M. (2003): "Use o frandomization in the evaluation of development effectiveness", *Conference on Evaluation and Development Effectiveness*.

Handy, C. (1995): *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*. Editorial Arrow Business Books, Londres.

Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N. y Pajares, J. (2013): "How to manage inetrnational development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction?", *International Journal of Project Management*, 31, pp. 22-30.

Khang, D. B. y Mae, T. L. (2008): "Success criteria and factors for international development projects: a life-cycle-based framework", *Project Management Journal*, 39 (1), pp. 72-84. Disponible en <https://www.pmi.org/learning/library/success-factors-international-development-projects-2395> (consultado 21/04/2018).

Kwak, Y. (2002): "Critical success factors in international development Project management", The George Washington University, Washington, DC.

Lim, C.S. y Mohamed, M. (1999): "Criteria of project success: an exploratory re-examination", *International Journal of Project Management*, 17 (4), pp. 243-248.

Mallak, A.M., Patzak, G.R. y Kursted Jr, H.A. (1991): "Satisfying stakeholders for successful project management", *Proceedings of the 13th Annual Conference on Computers and Industrial Engineering*, 21 (1-4), pp. 429-433.

McCoy, F.A. (1987): "Measuring Success: Establishing and Maintaining A Baseline", *Project management Institute Seminar/Symposium Montreal*, pp. 47-52.

Oisen, R.P. (1971): "Can Project management be defined?", *Project Management Quarterly*, 2 (1), pp. 12-14.

Pinto, J.K. y Slevin, D.P. (1987): "Critical factors in successful project implementation", *IEEE Transactions of Engineering Management*, 1, pp. 22-27.

Pinto, J.K. y Slevin, D.P. (1988): "Project success: definitions and measurement techniques", *Project Management Journal*, 19 (1), pp. 67-72.

Pinto, J.K. y Slevin, D.P. (1988): "Critical success factors across the project lifecycle", *Project Management Journal*, 19, pp. 67-75.

Pinto, J.K. y Covin, J.G. (1989): "Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects", *Technovation*, 9 (1), pp. 49-62.

PM4NGOs (2010): "A Guide to the PMD Pro 1: Project Management for Development Professionals".

Saarinen, T. (1990): "Systems development methodology and project success", *Information and Management*, 19, pp. 183-193.

Salvador, M. y Gargallo, P. (2003): "Análisis Exploratorio de Datos". Disponible en [www.5campus.com/leccion/aed](http://www.5campus.com/leccion/aed) (consultado 12/06/2018).

Struckenbruck, L. (1987): "Who determines project success?", *Project management Institute Seminar/Symposium Montreal*, pp. 85-93.

Struyk, R.J. (2007): "Factors in successful program implementation in Russia during the transition: pilot programs as a guide", *Public Administration and Development*, 27 (1), pp. 63-83.

Turner, J.R. (1993): *The Handbook of Project-based Management*. Editorial McGraw-Hill, Estados Unidos.

Turner, J.R. (1996): "Editorial: International Project Management Association global qualification, certification and accreditation", *International Journal of Project Management*, 14(1), pp. 1-6.

Wateridge, J. (1998): "How can IS/IT projects be measured for success", *International Journal of Project Management*, 16 (1), pp. 59–63.

Westerveld, E. (2003): "The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors", *International Journal of Project Management*, 21, pp. 411-418.

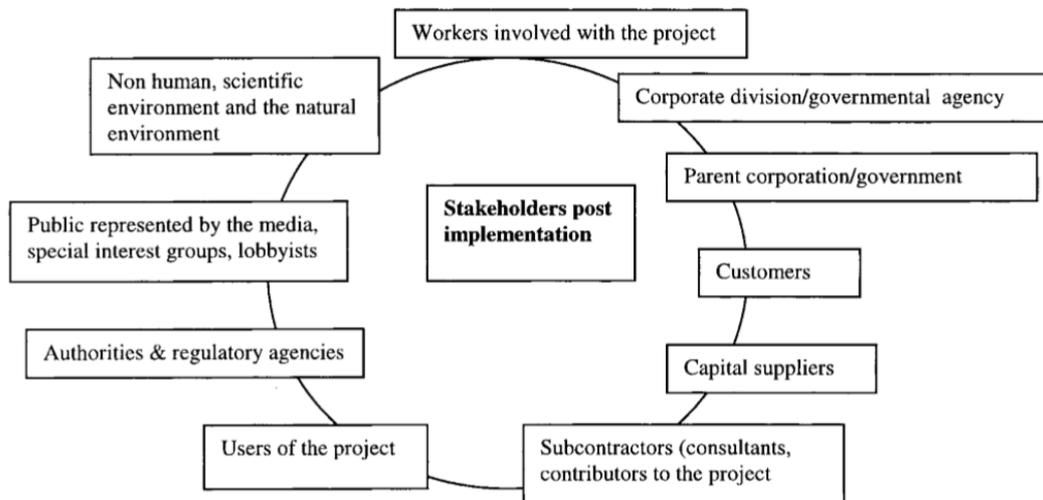
Williams, B.R. (1995): "Why do software projects fail?", *GEC Journal of Research*, 12 (1), pp. 13-16.

Wirth, I. y Tryloff, D. (1995): "Preliminary comparisons of six efforts to document the projects management body of knowledge", *International Journal of Project Management*, 13 (3), pp. 109-118.

Youker, R. (2003): "The Nature of International Development Projects", *WorldBank*.

## ANEXO

### A1. Diferentes stakeholders a tener en cuenta a la hora de elegir factores de éxito



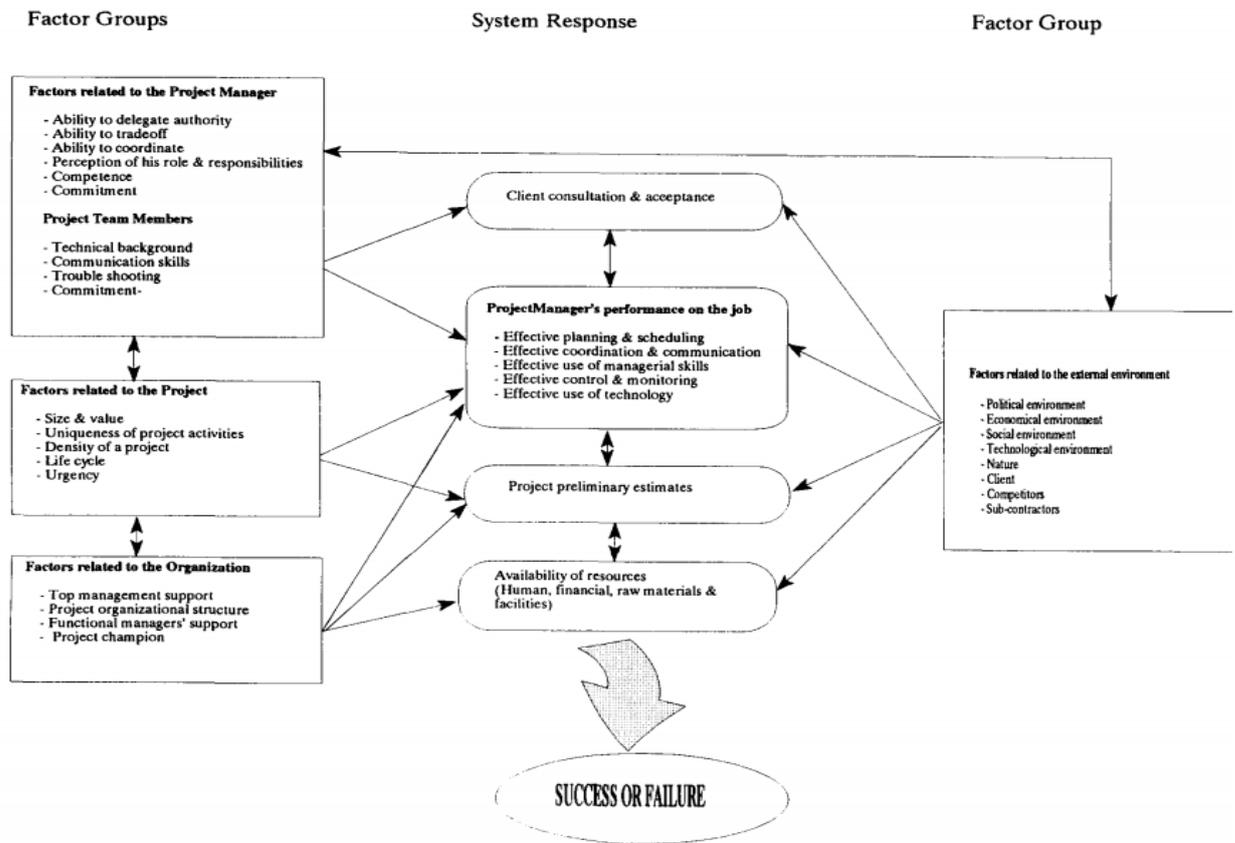
Fuente: Maillak et al. (1991)

### A2. Desglose de los factores de éxito que incluye la Ruta Cuadrada

Triángulo de Hierro	Sistema de información	Beneficios de la organización	Beneficios de los stakeholders
Coste	Facilidad de mantenimiento	Eficiencia y eficacia mejorada	Satisfacción de los usuarios
Calidad	Fiabilidad	Mayores beneficios	Impacto social y medioambiental
Tiempo	Validez	Metas estratégicas	Desarrollo personal
	Uso de calidad de la información	Aprendizaje organizacional	Aprendizaje personal, beneficios de los contratistas
		Despilfarro reducido	Proveedores de capital, equipo de proyecto de contenido, impacto económico para el lugar donde se realiza

Fuente: elaboración propia a partir de Atkinson (1999)

### A3. Factores de éxito y posibles respuestas del sistema



Fuente: Belassi y Tukel (1996)

### A4. Factores de éxito vinculados a las etapas del ciclo de vida del proyecto

FACTORES DE ÉXITO	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
<b>ETAPA DE CONCEPTUALIZACIÓN</b>		
Necesidades relevantes	4,28	0,821
Agencia adecuada	4,23	0,701
Prioridades de los donantes	4,26	0,782
País receptor correspondiente	4,20	0,825
<b>MEDIA</b>	<b>4,24</b>	<b>0,596</b>
<b>ETAPA DE PLANIFICACIÓN</b>		
Compromisos de las partes clave	4,19	0,742
Recursos suficientes	4,12	0,834
Capacidad organizativa	4,04	0,872
<b>MEDIA</b>	<b>4,12</b>	<b>0,668</b>
<b>ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN</b>		
Movilización de recursos	3,93	0,848
Actividades como horario	3,72	0,959
Especificaciones satisfechas de output	3,98	0,869
Buena rendición de cuentas	4,03	0,781
Satisfacción de los stakeholders	3,97	0,805
<b>MEDIA</b>	<b>3,93</b>	<b>0,692</b>

ETAPA DE FINALIZACIÓN		
Outputs finales aceptados y usados	4,15	<b>0,798</b>
Cuotas financieras liquidadas	4,13	<b>0,745</b>
Activos disueltos y transferidos	4,04	<b>0,808</b>
Informe de finalización aceptado	4,05	<b>0,763</b>
<b>MEDIA</b>	<b>4,09</b>	<b>0,602</b>

Fuente: elaboración propia a partir de Khang y Moe (2008)

## A5. Cuestionario lanzado a las ONGDs

### SECCIÓN 1. El éxito de los proyectos de cooperación

- Un proyecto es considerado exitoso cuando:

Indique en una escala del 1 al 5 el grado de acuerdo o desacuerdo que muestra ante las siguientes opciones (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).

Cumple con el plazo, presupuesto y calidad impuestos anticipadamente

Produce beneficios y efectos positivos en el lugar de implantación, además de tener impacto sobre los indicadores macro-económicos del país.

Cumple los objetivos globales establecidos con anterioridad a su implantación.

- En su opinión, los proyectos llevados a cabo en su ONGD que resultan exitosos son...

Respuesta única (Marque la opción que considera más adecuada).

La mayor parte de ellos, más del 70%.

Entre el 30% y 70%.

Una mínima parte de ellos, menos del 30%.

### SECCIÓN 2. ¿Cuál es la causa de los proyectos que resultan fallidos?

Indique en una escala del 1 al 5 el grado de acuerdo o desacuerdo que muestra ante las siguientes opciones (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).

No se tuvo en cuenta las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas del entorno donde se desarrolla el proyecto.

Los gerentes de los proyectos no poseían las competencias ni las habilidades necesarias.

No se estableció adecuadamente el tiempo y los recursos, lo que dio lugar a una mala planificación del proyecto.

### SECCIÓN 3. Factores de éxito

A continuación, se exponen cuatro agrupaciones de factores de éxito. Valore en una escala del 1 al 5 (1 = irrelevante, 5 = muy importante) los factores más importantes a tener en cuenta, según su opinión, para que un proyecto resulte exitoso.

- Factores relacionados con el proyecto

El plazo, presupuesto y calidad establecidos con anterioridad a su implantación.

El establecimiento y puesta en marcha del proyecto.

La cantidad de producto o servicio que proporciona el proyecto durante un periodo de tiempo en funcionamiento y los costes del mismo.

El número de actividades a desarrollar en el proyecto o singularidad de actividades.

La densidad del proyecto, es decir, la relación existente entre el número total de relaciones de precedencia de las actividades y el número total de actividades.

Cada una de las fases del proyecto, desde el inicio hasta el cierre del mismo.

La urgencia del proyecto o necesidad de implantar el mismo lo antes posible en el lugar donde se tiene previsto.

- Factores relacionados con el equipo del proyecto

La experiencia técnica de los miembros del equipo.

Las habilidades de comunicación de cada miembro del equipo y los canales de comunicación que se establecen entre éstos y el gestor.

La capacidad de resolución de problemas de los miembros del equipo.

El compromiso e implicación del gestor del proyecto con éste.

Las competencias de los gestores ya sean habilidades técnicas y/o administrativas.

- Factores relacionados con la organización

El apoyo y control por parte de la alta dirección al acceso de un gerente del proyecto a determinados recursos.

Las distintas funciones asignadas a los miembros del proyecto y la forma en que se organiza la ONG, es decir, la estructura organizacional.

El apoyo de los gestores funcionales a los gestores del proyecto mediante la supervisión de los recursos necesarios.

La/s persona/s encargada/s de lograr la aceptación del proyecto por parte de cada una de las personas interesadas en éste.

- Factores relacionados con el entorno

Factores ambientales, tales como políticos, económicos y sociales, así como factores relacionados con los avances en la tecnología o con la naturaleza.

La disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Todos los clientes del proyecto, tanto los que forman parte de la organización como los que están fuera de ésta, que influyen en la aceptación del proyecto.

Los competidores que pueden hacer que la comercialización del proyecto resulte fallida.

Las personas contratadas por su ONGD para realizar tareas específicas del proyecto (subcontratistas).

#### A6. Estadísticos descriptivos de la pregunta “Un proyecto es exitoso cuando...”

		Cumple con el plazo, presupuesto y calidad impuestos anticipadamente	Produce beneficios y efectos positivos en el lugar de implantación, además de tener impacto sobre los indicadores macro-económicos del país.	Cumple los objetivos globales establecidos con anterioridad a su implantación.
N	Válido	21	21	21
Media		4,00	3,81	4,10
Mediana		4,00	4,00	4,00
Moda		4	4	5
Desv. Desviación		0,949	1,078	1,091
Varianza		0,900	1,162	1,190
Asimetría		-1,553	-,908	-1,481
Error estándar de asimetría		0,501	0,501	0,501
Curtosis		3,996	0,856	2,209
Error estándar de curtosis		0,972	0,972	0,972

Fuente: elaboración propia con SPSS

#### A7. Estadísticos descriptivos de la pregunta “¿Cuál es la causa de los proyectos que resultan fallidos?”

		No se tuvo en cuenta las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas del entorno donde se desarrolla el proyecto.	Los gerentes de los proyectos no poseían las competencias ni las habilidades necesarias.	No se estableció adecuadamente el tiempo y los recursos, lo que dio lugar a una mala planificación del proyecto.
N	Válido	21	21	21
Media		2,95	3,57	3,95
Mediana		3,00	4,00	4,00
Moda		3	4	4 <sup>a</sup>
Desv. Desviación		1,071	1,399	1,117

Varianza	1,148	1,957	1,248
Asimetría	0,103	-0,828	-0,850
Error estándar de asimetría	0,501	0,501	0,501
Curtosis	0,139	-0,532	-0,533
Error estándar de curtosis	0,972	0,972	0,972

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: elaboración propia con SPSS

#### A8. Estadísticos descriptivos de los factores relacionados con el proyecto

		Plazo, presupuesto y calidad	Establecimiento, puesta en marcha del proyecto	La cantidad de producto o servicio y costes	Singularidad de actividades	Densidad del proyecto	Ciclo de vida del proyecto	Urgencia del proyecto
N	Válido	21	21	21	21	21	21	21
Media		4,33	4,33	3,33	2,57	2,57	3,14	3,10
Mediana		5,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00
Moda		5	5	3	3	2	2	3
Desv. Desviación		0,913	0,730	0,730	0,811	0,926	1,315	0,889
Varianza		0,833	0,533	0,533	0,657	0,857	1,729	0,790
Asimetría		-1,630	-0,631	0,221	-0,254	0,188	0,441	0,272
Error estándar de asimetría		0,501	0,501	0,501	0,501	0,501	0,501	0,501
Curtosis		2,478	-0,765	0,185	-0,129	-0,749	-1,691	-0,718
Error estándar de curtosis		0,972	0,972	0,972	0,972	0,972	0,972	0,972

Fuente: elaboración propia con SPSS

A9. Estadísticos descriptivos de los factores relacionados con el equipo del proyecto

		Experiencia técnica de los miembros del equipo	Habilidades de comunicación y los canales de comunicación con el gestor	Capacidad de resolución de problemas de los miembros del equipo	Compromiso e implicación del gerente del proyecto con él	Competencias de los gerentes (habilidades técnicas y/o administrativas)
N	Válido	21	21	21	21	21
Media		4,48	4,33	4,43	4,52	4,48
Mediana		5,00	4,00	4,00	5,00	5,00
Moda		5	4	4 <sup>a</sup>	5	5
Desv. Desviación		0,602	0,658	0,598	0,512	0,602
Varianza		0,362	0,433	0,357	0,262	0,362
Asimetría		-0,662	-0,474	-0,476	-0,103	-0,662
Error estándar de asimetría		0,501	0,501	0,501	0,501	0,501
Curtosis		-0,394	-0,551	-0,560	-2,211	-0,394
Error estándar de curtosis		0,972	0,972	0,972	0,972	0,972

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: elaboración propia con SPSS

A10. Estadísticos descriptivos de los factores relacionados con la organización

		Apoyo y control de la alta dirección al acceso de recursos por el gerente	Estructura organizacional	Apoyo de los gerentes funcionales a los gerentes del proyecto	La/s persona/s encargada/s de lograr la aceptación del proyecto por parte de cada una de las personas interesadas en éste
N	Válido	21	21	21	21
Media		3,57	3,67	3,62	3,38
Mediana		4,00	4,00	4,00	3,00
Moda		4	4	4	3
Desv. Desviación		1,028	,730	,921	,973
Varianza		1,057	,533	,848	,948
Asimetría		-1,737	-,221	-1,237	,190
Error estándar de asimetría		,501	,501	,501	,501
Curtosis		2,440	,185	2,337	-,785
Error estándar de curtosis		,972	,972	,972	,972

Fuente: elaboración propia con SPSS

A11. Estadísticos descriptivos de los factores relacionados con el entorno

		Factores ambientales (políticos, económicos y sociales), tecnológicos o relacionados con la naturaleza	Disponibilidad de los recursos necesarios	Clientes del proyecto	Competidores	Subcontratistas
N	Válido	21	21	21	21	21
Media		3,95	4,19	3,57	2,24	2,57
Mediana		4,00	4,00	3,00	2,00	2,00
Moda		4	4	3	2	2
Desv. Desviación		,590	,512	1,121	,995	1,028
Varianza		,348	,262	1,257	,990	1,057
Asimetría		-,001	,355	,038	1,153	,398
Error estándar de asimetría		,501	,501	,501	,501	,501
Curtosis		,351	,603	-1,361	1,903	-1,186
Error estándar de curtosis		,972	,972	,972	,972	,972

Fuente: elaboración propia con SPSS