

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**PUCP**

**ANÁLISIS CUALITATIVO COMPARATIVO DE PROYECTOS DE  
COOPERACIÓN FINANCIADOS POR EL BANCO  
INTERAMERICANO DE DESARROLLO EN LATINOAMÉRICA**

**Tesis para obtener el título profesional de Ingeniera Industrial**

**AUTORA:**

Yovana Clarivel Surco Guillen

**ASESOR:**

José Alan Rau Alvarez

Lima, Septiembre, 2021

## RESUMEN

Actualmente, el sistema de cooperación internacional clasifica el orden prioritario de los países como receptores de fondos de acuerdo a su nivel de renta per cápita. El cambio en estas clasificaciones hace que organismos de cooperación internacional prioricen los proyectos en países de renta baja como Haití, por eso es importante de otro tipo de organizaciones como son los Bancos Multilaterales, en concreto el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que está centrado en Latinoamérica.

Tanto en el Informe de Terminación de Proyecto como los Informes Ampliados de Supervisión analizados por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del BID hay un limitado análisis de factores que inciden en la ejecución de proyectos, lo que se traduce a una difícil identificación de los factores que determinan los resultados. Gracias a la revisión de artículos de la *Web of Science* por autores como Monje (2017), Diallo y Thuillier (2004), Muro (2012); y, Rodriguez y Hesse (2000), se evalúa a la Efectividad, Pertinencia, Competencias y Motivación, Sostenibilidad, Gestión de Riesgos, y Adicionalidad. Definiéndose como objetivo principal realizar un análisis cualitativo comparativo de factores que influyen en proyectos de cooperación al desarrollo para obtener un modelo que relacione componentes, factores y roles participantes, el cual pueda ser aplicado en la Revisión anual que realiza la OVE para fortalecer el seguimiento y la evaluación en las diferentes fases de financiación de los proyectos.

Con el análisis de relaciones entre variables y la causalidad, realizado a través de los software IBM SPSS y fsQCA 3.0, respectivamente, se concluye que el factor efectividad tiene una gran relación significativa con el éxito de un proyecto de cooperación para el desarrollo; sin embargo, esto no podría ser posible sin una buena sostenibilidad y gestión de riesgos prevista en el desarrollo de los mismos.

## DEDICATORIA

A mis padres, Marina Guillen Guizado y a Juan Rufino Surco Rodriguez quienes han sido mi mejor ejemplo de esfuerzo y superación; y mis principales impulsores para querer siempre aspirar a más sin importar las dificultades y adversidades de la vida.

A mis hermanas Karina y Tania, por enseñarme que, con esfuerzo, firmeza y constancia, todo es realmente posible. Gracias, hermanas, por cada consejo que me han ayudado a crecer espiritual y profesionalmente.

A mi sobrino Mateito, por ser esa luz que ilumina mis días a pesar de la distancia. Te dejé a los 6 meses, pero quiero demostrarte, pequeño, que todo sacrificio, tiene sus recompensas. Lucha siempre por tus sueños, no habrá nunca peros que te detengan si crees en ti.

A mis angelitos que me cuidan, bendicen y protegen desde el cielo, y de quienes no tuve la oportunidad de despedirme. A mi abuelita Rufina, por enseñarme que el mejor idioma es aquel del amor, y a mi tío Goyito, por haber sido como un segundo padre para mí.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por iluminar mi vida, y a mi familia, porque a pesar de tener sueños que parecen imposibles de alcanzar, siempre terminan respaldando y respetando mis decisiones, especialmente a mis padres Juan y Marina, por educarme en valores y hacer que, aunque con poco, lo tuve todo.

En segundo lugar, quiero agradecer a las personas que hicieron posible realizar mis estudios tanto en Perú como en España. A las autoridades de mi colegio Fe y Alegría, quienes reconocieron mi esfuerzo mediante una beca integral en la Pontificia Universidad Católica del Perú, la mejor universidad de mi país. Y, por su puesto al Centro de Investigación Aplicada y Desarrollo del PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura; y a la empresa Peruana de Energía, quienes juntaron esfuerzos y me brindaron apoyo mediante una beca de movilidad estudiantil para estudiar en esta tan prestigiosa universidad: Universidad Politécnica de Madrid. A sus representantes, al Sr. Miguel Ferré Trenzano, quien con mucho esfuerzo fundó el mejor emprendimiento social en el que tuve el placer de participar y en el que aprendí muchísimo: La Gira de la Esperanza. Gracias Miguel por cada sabio consejo y por recordarme que Dios es el centro de nuestra existencia. Así también, quiero agradecer al Sr. Fernando Arias, quien siempre está al pendiente de mi avance profesional. Te prometo, Fernando, que continuaré con esta cadena de ayuda en un futuro. Y, no menos importante, quiero agradecer a todo el equipo de la I Gira, a Licy Ángeles, a Naomi Nakandakare y Sandy Cáceres por ser enseñarme que las personas somos puentes que conectan unas a otras.

Agradezco al Dr. Javier Romero y a la Dra. Rocío Rodríguez, por las tutorías brindadas en la UPM, y al Mg. Rau en la PUCP, por guiar mi avance en esta tesis y por responder siempre a la brevedad posible mis consultas.

Asimismo, quiero agradecer a Roberto González de la Rosa por todo el apoyo brindado. Gracias por cada consejo compartido, por levantar mis ánimos en los momentos más difíciles que me ha tocado pasar estando lejos de mi familia, por escucharme, ser paciente y por haber estado siempre pendiente de mi avance en esta tesis.

A mis grandes amistades. A Diego Díaz, por hacerme creer en mí misma y hacer que no me rinda. A Nohelia Milla, por cada momento compartido desde el primer día de clases y por apoyarme cuando más lo necesité. A Cynthia Arenas, que, aunque finalizando la carrera conectamos de una manera increíble. Gracias a cada uno de ustedes por cada consejo y por cada experiencia vivida.

A todos ustedes, muchísimas gracias.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	x
GLOSARIO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
Estructura del documento .....	4
Capítulo 1. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
Capítulo 2. CONTEXTO DE PROYECTOS DE DESARROLLO.....	7
2.1    Latinoamérica y los Proyectos de cooperación.....	7
2.1.1    Origen y desarrollo de la cooperación internacional para el desarrollo .....	7
2.1.2    Funcionamiento de los Organismos Multilaterales de Desarrollo (OMD).....	9
2.1.3    Origen y desarrollo de la cooperación internacional para el desarrollo en América Latina y El Caribe .....	12
2.1.4    Presencia del BID en América Latina.....	15
2.2    Metodologías para la Gestión de Proyectos.....	23
2.3    Factores críticos de éxito definido por diferentes actores.....	37
Capítulo 3. METODOLOGÍA .....	41
3.1    Modelo marco que se evaluará en la investigación.....	43
3.4.1    Conceptos para la consideración de los formularios: .....	46
3.2    Técnicas de investigación .....	48
3.2.1    Formulario .....	49
3.2.2    Reunión con especialistas .....	49
3.2.3    Estadística .....	50
3.2.4    Metodología Fuzzy ( <i>Fuzzy Logic</i> ) .....	51
Capítulo 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	53

4.1	Tratamiento de data en IBM SPSS .....	60
4.1.1	Estadística descriptiva del perfil de roles, factores y metodología .....	60
4.1.2	Análisis de Relación entre variables .....	69
4.2	Tratamiento de data a través de la metodología fuzzy .....	75
4.2.1	Elección de las variables .....	75
4.2.2	Preparación de las variables .....	77
4.2.3	Análisis de las condiciones necesarias .....	79
4.2.4	Análisis de las condiciones suficientes .....	82
4.3	Resumen de resultados y validación .....	92
4.3.1	Resumen de resultados de componentes, factores y roles .....	92
4.3.2	Resumen de resultados de las metodologías .....	92
Capítulo 5. CONCLUSIONES .....		93
5.1	Principales aportaciones.....	94
5.2	Principales dificultades .....	96
5.3	Propuestas para futuras líneas de investigación.....	97
PLANIFICACIÓN TEMPORAL Y PRESUPUESTO .....		98
Estructura de Descomposición del Proyecto (EDP).....		99
Diagrama Gantt.....		101
BIBLIOGRAFÍA .....		103
ANEXOS .....		108

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo de proyecto de cooperación al desarrollo.....	10
Figura 2 Mapeo de Actores.....	44
Figura 3 Cuadro comparativo de los Grados de instrucción vs. Principal ocupación de los participantes.....	55
Figura 4 Diagrama de caja nivel de instrucción vs años de experiencia.....	57
Figura 5 Relación entre condiciones necesarias, suficientes y resultados .....	81
Figura 6 Algoritmo para la Tabla de la Verdad .....	83
Figura 7 Personalización de la tabla de verdad y configuraciones .....	85
Figura 8 Ventana de Standard Analyces .....	86
Figura 9 Relación significativa entre Éxito y Factores Sostenibilidad y Gestión de Riesgos.....	92
Figura 10 Comparación de relación vs causalidad de los factores Efectividad, Sostenibilidad y Pertinencia con la variable Éxito .....	94
Figura 11 Orden de metodologías ideales para aplicar en proyectos de cooperación para el desarrollo .....	92
Figura 12 EDP de la investigación.....	100
Figura 13 Programación temporal del trabajo de investigación.....	102



## ÍNDICE DE TABLAS

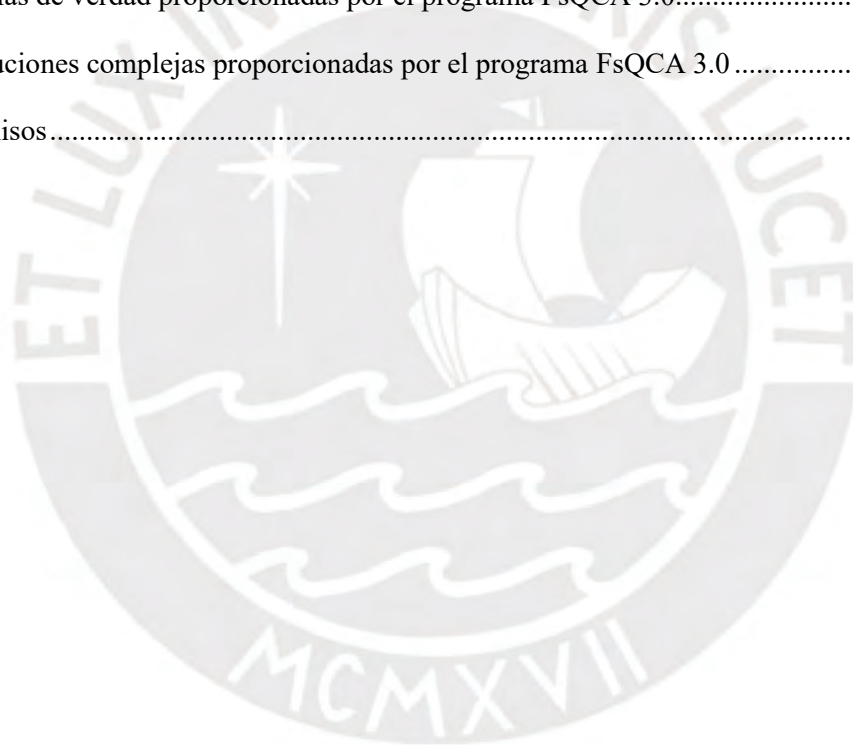
Tabla 1	Clasificación renta per cápita al 2021 .....	14
Tabla 2	Cuadro comparativo de Metodologías para la Gestión de Proyecto .....	36
Tabla 3	Factores que influyen en el éxito de los proyectos de desarrollo propuesta por diferentes autores.....	37
Tabla 4	Datos demográficos de los participantes.....	54
Tabla 5	Información de los proyectos en los que cooperaron los participantes.....	56
Tabla 6	País, sector y año de realización del proyecto .....	58
Tabla 7	Evaluación al equipo del proyecto conformado por las Consultoras y/o profesionales del BID .....	61
Tabla 8	Evaluación a las Unidades Ejecutoras .....	61
Tabla 9	Evaluación al equipo de proyecto del BID que evalúa y da seguimiento .....	62
Tabla 10	Presencia del BID en cuanto a apoyo, seguimiento y evaluación del proyecto .....	63
Tabla 11	Evaluación a la Población beneficiaria .....	63
Tabla 12	Metodologías para la gestión de proyectos de cooperación para el desarrollo .....	64
Tabla 13	Factores que influyen en el éxito de proyectos de cooperación para el desarrollo .....	66
Tabla 14	Componentes del factor Efectividad.....	67
Tabla 15	Componentes de los factores Sostenibilidad y Gestión de Riesgos.....	68
Tabla 16	Componentes del factor Pertinencia .....	69
Tabla 17	Datos para ingresar al IBM SPSS .....	70
Tabla 18	Análisis de Coeficientes de variables EFT, PTN y SGR .....	71
Tabla 19	Coeficientes de la variable EFT .....	71
Tabla 20	Correlación.....	72
Tabla 21	Resumen del modelo.....	73
Tabla 22	ANOVA .....	74
Tabla 23	Correlación y ANOVA para SGR y PTN.....	75
Tabla 24	Datos disponibles para el tratamiento en el programa .....	76

Tabla 25 Datos calibrados para el análisis .....	79
Tabla 26 Condiciones necesarias para los resultados .....	82
Tabla 27 Solución intermedia y simplificada para el resultado Éxito.....	90
Tabla 28 Solución intermedia y simplificada para el resultado Factor ~Éxito .....	91
Tabla 29 Condiciones necesarias y suficientes .....	92
Tabla 30 Modelo de factores, componentes y roles con relación al éxito de los proyectos.....	89



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Formulario información demográfica y proyectos .....	108
Anexo B Formulario para la Evaluación a criterio del equipo de proyecto BID que evaluó y dio seguimiento o del Organismo Ejecutor .....	112
Anexo C Formulario para la Evaluación a criterio del Equipo de Proyecto (Consultoras y personal del BID) .....	118
Anexo D Formulario para la Evaluación a criterio de la Unidad Ejecutora .....	124
Anexo E Formulario para la Evaluación a criterio de la Población beneficiaria .....	129
Anexo F Correlaciones, Ajuste de modelo y ANOVA para todas las variables .....	133
Anexo G Tablas de verdad proporcionadas por el programa FsQCA 3.0.....	135
Anexo H Soluciones complejas proporcionadas por el programa FsQCA 3.0 .....	136
Anexo I Permisos .....	137



**GLOSARIO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS**

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AIF	Asociación Internacional de Fomento
ALBA	Alternativa Bolivariana para las Américas
ALC	América Latina y El Caribe
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
BMD	Bancos Multilaterales de Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CELAC	Comunidad de Estados Latinoamericanos y caribeños
DELTA	Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
fsQCA	<i>Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis</i>
ITP	Informes de Terminación de Proyecto
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MNOAL	Movimiento de Países No Alineados
OCDE	Organización para la Cooperación de Desarrollo Económico
OM	Organismos Multilaterales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PCR	Informe de Terminación de proyecto
PP	Perfil del Proyecto
SO/IU	Salidas Obtenidas entre los Insumos Utilizados
SO/SE	Salidas Obtenidas y las Salidas Esperadas

SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UE	Unión Europea
UE	Unidades Ejecutoras
UN	Naciones Unidas
UNASUR	Unión de Naciones Sudamericanas
XSR	Informes Ampliados de Supervisión



## INTRODUCCIÓN

En esta sección se presenta la problemática atendida según los antecedentes que motivaron a realizar esta tesis, así como la descripción de sus objetivos y de la estructura en la que se desarrollará el documento.

La presente tesis desea contribuir a mejorar el modelo de evaluación y seguimiento que utilizan los Bancos Multilaterales de Desarrollo (BMD) a los proyectos de cooperación tomando como principal objeto de estudio a los proyectos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo en Latinoamérica. Gracias a la experiencia de los profesionales que participaron en la investigación, se permitió realizar el análisis de los distintos factores que influyen en el éxito de los proyectos de cooperación para el desarrollo.

Según el informe del 2020 realizado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), más de 2600 españoles se dedican profesionalmente a la cooperación internacional y a la acción humanitaria partiendo desde un enfoque de desarrollo abarcando temas de economía inclusiva, gobernabilidad democrática, acción humanitaria, salud, cultura, educación, agua y saneamiento, y otras labores como la contribución del desarrollo rural, seguridad alimentaria, medio ambiente y la lucha contra el cambio climático (AECID, 2020). A pesar de que represente una buena cifra, en el 2016, Miguel Ángel Rojo, activista y defensor de la cooperación al desarrollo y participante de *TEDxYouth*<sup>1</sup> Valladolid 2016, mencionó que, en los últimos 20 años, los estudiantes que han terminado sus estudios en España, solo el 0.04% se dedica a la cooperación internacional al desarrollo en el extranjero, siendo el perfil más habitual mujeres mayores de 35 años. Con la presente investigación se desea, además, inspirar a otros y futuros estudiantes que vean como una gran oportunidad dedicar su profesión en proyectos multilaterales, y no solo durante la

---

<sup>1</sup> Acrónimo de Tecnología, Entretenimiento y Diseño, un evento anual en el que se comparten ideas interesantes de cualquier disciplina. TED se celebró por primera vez en Monterey, California, en 1984.

etapa universitaria, sino que trascienda en el tiempo y que asuman como reto personal y profesional.

Actualmente, la humanidad enfrenta una pandemia lo que ha hecho que sea aún más ambicioso alcanzar los objetivos de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030. Sin embargo, como se precisa en la plataforma del BID, se ha visto que los BMD accionaron rápidamente atendiendo, financiando y dando soporte a proyectos que en conjunto excedieron los \$210 miles de millones de dólares adicionales para mediados del 2020 y que se estima alcancen los \$360 miles de millones de dólares para finales del presente año (BID, 2021). Para ello se requiere de coordinación y colaboración entre los diferentes actores que participan en los proyectos.

De acuerdo a la Revisión de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del BID sobre los Informes de terminación de Proyecto e Informes Ampliados de Supervisión Ciclo de Validación 2020, en donde la metodología que emplea se basa en la medición de los objetivos para evaluar el desempeño de sus operaciones de financiamiento establecidos en la fase de aprobación y evalúa la pertinencia de los objetivos y el diseño del proyecto, el grado de consecución de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y la sostenibilidad de los resultados obtenidos. Calificándose en 4 niveles de escala desde excelente hasta insatisfactorio, se examinan cuatro criterios centrales: pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad. Bajo esta misma línea, como una de las lecciones extraídas de los Informe de Terminación de proyecto (PCR) y los Informes ampliados de Supervisión (XSR) que se cita en la Revisión del OVE consiste en fortalecer las prácticas de seguimiento y evaluación y de recopilación de datos en el Grupo BID. En resumen, en el 2020, OVE realizó 63 Informes PCR y 36 XSR, de los cuales el 51% de las operaciones con garantía soberana obtuvieron una calificación positiva en los resultados generales del proyecto, pero en el caso de las operaciones sin garantía soberana la proporción fue del 58%. Al igual que en ciclos



anteriores, las calificaciones de efectividad fueron las más bajas para las operaciones con garantía soberana (29% positivas) y sin garantía soberana (50% positivas), lo que hizo descender la puntuación de los resultados generales de desarrollo. En el caso de las operaciones con garantía soberana, las calificaciones negativas en efectividad se explican principalmente por una combinación de factores: seguimiento y evaluación de mala calidad, desempeño deficiente y cancelación de productos que impidieron el logro de resultados. Las operaciones sin garantía soberana, en particular las operaciones con intermediarios financieros se vieron afectadas principalmente por el incumplimiento de objetivos, lo que dio lugar a calificaciones negativas en efectividad. Los malos resultados en relación con la ampliación y el desempeño de la cartera objetivo también produjeron calificaciones bajas en eficiencia y poca probabilidad de que los resultados fueran sostenibles. En cuanto a por qué no cumplieron los objetivos, los XSR a menudo tratan de justificar este hecho aduciendo que se debió a factores ajenos al control del cliente (por ejemplo, crisis económicas, cambios en el entorno normativo, disminución de la demanda de créditos de PYME), pero casi nunca se ofrece un análisis claro de la deficiente consideración dada a esos factores externos en el diseño o la supervisión del proyecto.

Además, se precisa explícitamente que la utilidad de los PCR y los XSR se ve reducida por el análisis de los factores que inciden en la ejecución de los proyectos. “Por lo general, proporcionan una narrativa que no es clara ni coherente sobre los criterios de evaluación, y resulta difícil identificar cuáles son los factores que determinan los resultados del proyecto. Por ejemplo, los problemas de pertinencia y calidad del trabajo en los XSR giran en torno a objetivos mal definidos y otros defectos de diseño, mientras que las deficiencias de efectividad se relacionan principalmente con el incumplimiento de objetivos y no con el hecho de que los objetivos eran inadecuados ni con otros problemas de la matriz de resultados” (Revisión 2020 de la OVE).



Es por ello por lo que se vio la necesidad de realizar el presente trabajo de investigación para fortalecer el seguimiento, la evaluación y la recopilación de datos en el Grupo BID. Si bien el Banco promueve prácticas óptimas en materia de seguimiento y evaluación, se pone en manifiesto la necesidad de que los equipos de operaciones y los clientes fortalezcan los procedimientos de seguimiento y evaluación y los mecanismos de recopilación de datos.

### **Estructura del trabajo de investigación**

Este trabajo se encuentra esquematizado por la introducción, el documento principal o memoria descriptiva conformada por cinco capítulos, la planificación temporal y presupuesto, bibliografías y anexos.

La tesis inicia la introducción en donde se expone la motivación para realizar el trabajo de investigación, las hipótesis y los objetivos. En el primer capítulo se plantean las hipótesis y objetivos de la investigación. En el segundo capítulo se encuentra el contexto de los proyectos de desarrollo, donde se expone a toda la literatura revisada para entender los conceptos que constituyen los proyectos de cooperación para el desarrollo e instituciones involucradas, así como el modelo marco que se evaluado en la investigación. El tercer capítulo se presenta la metodología utilizada para la obtención de los resultados, discusión y conclusiones. En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos de los formularios y entrevistas realizadas a profesionales del BID y de cooperación para el desarrollo, así como en análisis y la proposición del modelo que relaciona a los componentes, factores y actores. El quinto capítulo se presenta las conclusiones, limitaciones identificadas y las respectivas propuestas para desarrollos futuros.

Por último, se incluye la planificación temporal y el presupuesto, así como la bibliografía utilizada y anexos para ampliar información relevante de la investigación.

## Capítulo 1. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación desea fortalecer el seguimiento y la evaluación que realiza el BID en las diferentes fases de financiación de los proyectos a través de la presentación de un modelo que no solo propone nuevos factores como criterios a evaluar y que influyen en el éxito de los proyectos, sino que también proporciona cuáles deberían ser los enfoques que corresponden a los perfiles de los diferentes roles.

- Primera hipótesis: Se debe profundizar el análisis de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo. Esta matriz se utiliza como parte de la metodología que utiliza el Grupo BID para evaluar el desempeño de sus operaciones de financiamiento. El modelo que se propondrá se obtendrá a través de una evaluación sobre la propuesta de factores de éxito y el orden de su relevancia según la percepción de los profesionales que participarán en la investigación. Los factores que se analizarán son efectividad, pertinencia, sostenibilidad, factores de competencias y motivación, gestión de riesgos y adicionalidad, los cuales estarán constituidos y definidos con sus respectivos componentes.
- Segunda hipótesis: Los actores que conforman la Matriz de interesados deben cumplir un alto nivel de participación según el rol que representen. Para ello, se someterá a evaluación lo que se espera de la participación de los diferentes roles en los proyectos. Tanto las consultoras, personal del equipo de proyecto del BID que asumen el compromiso como consultores, las Unidades Ejecutoras, el equipo del BID que evalúa y da seguimiento serán quienes evalúen el perfil que se espera de los otros actores.
- Tercera hipótesis: La metodología ágil es la metodología de gestión de proyectos que resulta más adecuada aplicarla en proyectos de cooperación para el desarrollo. Para resolver la hipótesis planteada, se consultará con una pregunta cerrada a todos los roles que participan, excepto a aquellos que haya conformado la población

beneficiaria. Esto debido a que no se sabe con certeza si los beneficiarios poseen conocimiento sobre las metodologías con las que se pueden aplicar a los proyectos.

El objetivo principal de la Tesis es realizar un análisis cualitativo comparativo de factores que influyen en proyectos de cooperación para el desarrollo y en el que se presentará un modelo que relacione componentes, factores que influyen en el éxito de los proyectos y los roles que conforman la matriz de interesados. Para contribuir y reforzar el objetivo principal a continuación se presentan los objetivos específicos establecidos los cuales fueron definidos a partir de la literatura revisada:

- Primer objetivo específico: Analizar la relación y causalidad de factores que influyen en el éxito de proyectos de cooperación.
- Segundo objetivo específico: Identificar una adecuada relación de las competencias que deben adquirir los roles.
- Tercer objetivo específico: Evaluar comparativamente lo que se espera de la participación de los actores implicados en un proyecto.
- Cuarto objetivo específico: Identificar la metodología de gestión de proyectos que mejor se aplica en proyectos de cooperación para el desarrollo.

## **Capítulo 2. CONTEXTO DE PROYECTOS DE DESARROLLO**

### **2.1 Latinoamérica y los Proyectos de cooperación**

#### 2.1.1 Origen y desarrollo de la cooperación internacional para el desarrollo

En el sistema actual, el rol de la cooperación internacional ha cobrado vital importancia para el desarrollo e impacto social gracias al sistema generado por la participación de actores que intervienen como organismos, instituciones y diversos mecanismos orientados a este objetivo.

No existe una sola definición de qué es cooperación internacional, ya que sus conceptos se encuentran sujetos a cambios y modificaciones. Como se menciona en la revista Ciencias Estratégicas “pasó del asistencialismo y de un proceso netamente humanitario a un acto de corresponsabilidad o de asociados; de la responsabilidad unilateral a la responsabilidad conjunta, colaborativa y participativa, y de una simple transferencia al acompañamiento y empoderamiento” (F. Galindo, 2003, J. Sebastián, 2004, G. Siufi, 2009; A. Arteaga, 2011). Sin embargo, se entiende como cooperación internacional al conjunto de acciones organizadas que dinamizan procesos que contribuyen con el incremento del desarrollo de comunidades o sectores de población cuyo objetivo es colaborar en la búsqueda de soluciones y beneficios mutuamente aceptados, mediante el intercambio de tecnología, conocimiento, habilidades, recursos y experiencia, para mejorar las condiciones de vida y desarrollo de los pueblos.

La historia de la cooperación internacional ha evolucionado en el tiempo, a partir de los conceptos sobre desarrollo, su visión y responsabilidad social asumida por ciertos países sobre la situación de sus países vecinos. Se podría considerar que el concepto de la cooperación internacional surgió luego de la II Guerra Mundial, en donde se concibió la idea de conciencia sobre la necesidad e importancia de la cooperación internacional como herramienta fundamental para mantener la paz y seguridad tan vulnerada durante los años de

guerra. Y es en 1945, cuando cincuenta países decidieron firmar la Carta de las Naciones Unidas (ONU), en el que se redactó considerando diversos tratados como el derecho de la guerra, el derecho marítimo, fronteras y del derecho internacional.

Así también, La Guerra Fría fue decisiva para que EE. UU. se encuentre interesado a iniciar el Plan Marshall<sup>2</sup>, en el que se brindó ayudas económicas para la reconstrucción de países de Europa Occidental que quedaron devastados tras la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de influir y posicionarlos en contra del bloque de la URSS.

Del mismo modo, los países europeos generaron políticas de cooperación con aquellos países de África, Caribe y Pacífico que pasaron de ser sus colonias a Estados formalmente independientes (J. Sotillo, 2011).

Por otro lado, otra de las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial fue la necesidad de reconstruir Europa, y a raíz de ello, nació el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), mejor conocido como el Banco Mundial, el cual fue creado en 1944. Y, en los años cincuenta, se planteó en el Banco la idea de crear un organismo que otorgue “préstamos blandos” a los países en desarrollo, conocido hoy en día como la Asociación Internacional de Fomento (AIF).

A partir de la época de los sesenta se crean la mayoría de las agencias de cooperación al desarrollo de los países del norte. De esta manera, se crea el Comité de ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE), la cual tuvo sede en París. Siendo los países miembros como los más poderosos del mundo y se desarrollaron un sistema para organizar los flujos de recursos financieros y técnicos entre el Norte y el Sur, lo que se conoce como Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). Este tipo de cooperación se desarrolló bajo una visión paternalista; es decir, países que creen saber cómo deben

---

<sup>2</sup> Oficialmente llamado European Recovery Program (ERP). El plan estuvo en funcionamiento durante cuatro años desde 1948.

desarrollarse ciertos países y; por ende, imponían sus criterios. Mientras que, en la conferencia de Bandung, Indonesia, se reunieron en total 29 jefes de Estado, en su mayoría de países recién independizados. Uno de los frutos de esta conferencia fue la constitución del Movimiento de Países No Alineados (MNOAL), que hace énfasis a la autodeterminación de los pueblos, la no adhesión a pactos multilaterales militares y a la lucha contra el imperialismo en todas sus formas, siendo esta lógica diferente a la política que se desarrollaba internacionalmente. Mientras tanto, la cooperación internacional tradicional acentuó su accionar a la par de los planes de ajuste estructural del Consenso de Washington impulsados por el FMI y el Banco Mundial en toda América Latina y El Caribe durante las décadas comprendidas entre los ochenta y noventa, lo que conocemos como *La década perdida* o *La larga noche neoliberal* que tuvo políticas que impulsaron las inequidades sociales del continente hasta llegar a convertirse en el más desigual del mundo. Esta crisis del impulsó al desarrollo de las naciones del Tercer Mundo, donde los cooperantes y donantes expresaron una *fatiga de cooperación* en relación con los pobres resultados frente a los profundos problemas. Si bien en cierto, han existido varias reuniones en donde se ha hablado de cómo mejorar a la cooperación internacional. En el 2005, se reunieron ministros de Estado, residentes, directores de agencias de cooperación y altos funcionarios en París que se adherieron a un Acuerdo internacional que tenía cinco puntos para mejorar la eficacia de la ayuda al desarrollo; sin embargo, a pesar de toda la cooperación internacional llevada a cabo durante más de cincuenta años, la pobreza e inequidades continuaba existiendo.

### 2.1.2 Funcionamiento de los Organismos Multilaterales de Desarrollo (OMD)

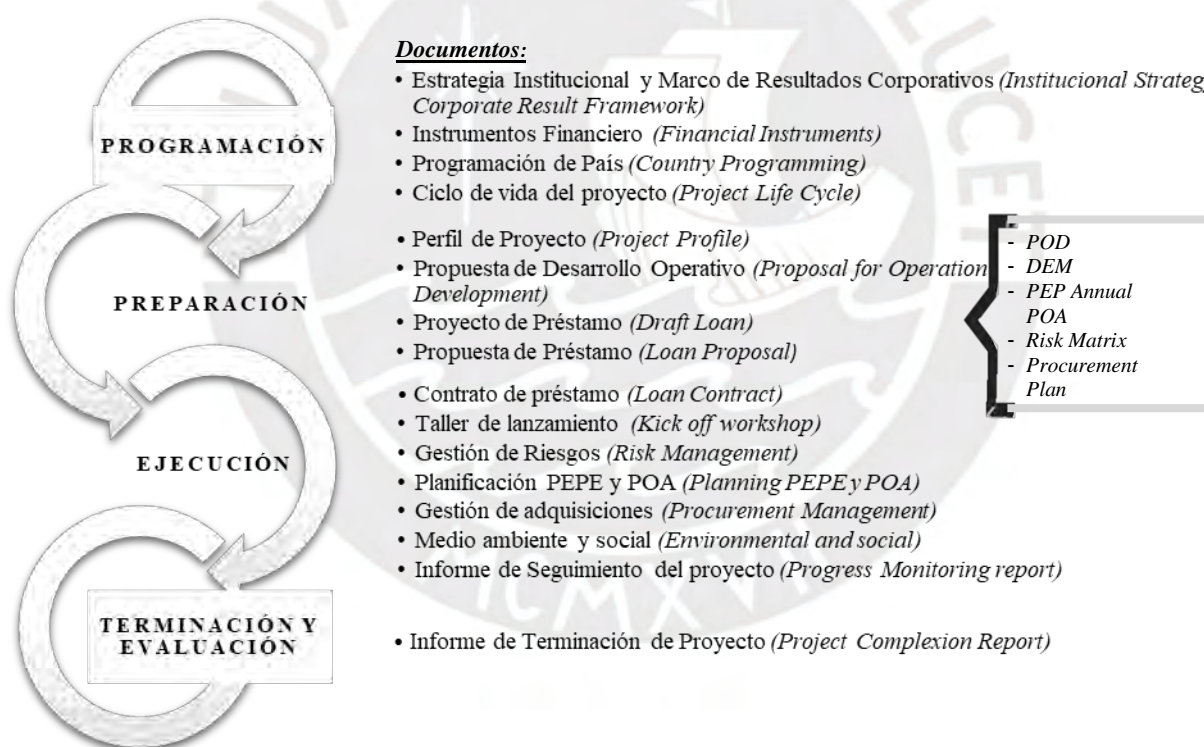
Los Organismos Multilaterales (OM) son instituciones sin ánimo de lucro cuyo capital social está constituido por las aportaciones de diversos gobiernos. Estos están constituidos por instituciones financieras multilaterales o bancos de desarrollo que pertenecen a una serie de países que aportan su capital y actúan en apoyo del desarrollo de los países beneficiarios; o



como Instituciones supranacionales no financieras, entre las que destacan particularmente la Unión Europea (UE) y las Naciones Unidas (UN).

El objetivo principal de las OM es fomentar el desarrollo sostenible de los países beneficiarios a través de préstamos y donaciones para proveer bienes y/o construir infraestructuras, y proveer servicios para fortalecer la gobernabilidad de los países.

Es importante mencionar que a pesar de que los organismos son distintos; sin embargo, tanto los procedimientos, normativas y metodologías aplicadas para las adquisiciones son similares y permiten ser tratados conjuntamente. Cada programa se desarrolla mediante proyectos concretos presentando (F. Bejarano, 2021).



*Figura 1* Ciclo de proyecto de cooperación al desarrollo.

Elaborado a partir de la Reunión con Margarita L., coordinadora del Hub Regional Países CID - BID

El círculo de proyectos que figuran en todas las organizaciones multilaterales y los documentos que se presentan en cada uno de ellos se detalla en la Figura 1.

- **Fase de Programación.** Búsqueda de oportunidad para que el país solicite una operación en donde los gobiernos, sus instituciones y los organismos interactúan para crear una oportunidad de mejora en alguno de sus sectores. Esto puede darse a través de los organismos, que, por medio de sus sectores, manifiestan a los gobiernos la identificación de sus necesidades o mejoras que tras diversos análisis y estudios (diagnósticos, estadísticas, buenas prácticas, propuestas, evaluaciones económicas y/o de impacto) realizados a los países han detectado y les proponen financiarlos. Una vez que el gobierno identifica los beneficios a cambio del préstamo, expresa el interés de registrar la solicitud de la operación a través de una carta de Solicitud o en una reunión en donde se prepara la Ayuda Memoria<sup>3</sup> como evidencia de los acuerdos. Es de suma importancia que las Estrategias País<sup>4</sup> se encuentren alineadas con las Estrategias del Organismo para proceder con la fase de preparación.
- **Fase de Preparación.** La misión principal de esta fase es lograr la aprobación del Perfil del Proyecto (PP). Una vez aprobado el PP, se prepara el POD<sup>5</sup> para ser enviado al Directorio del Organismo esperando su aprobación. A continuación, se firma contrato de préstamo<sup>6</sup> en donde entre sus anexos, se encuentra el POD.
- **Fase de Ejecución.** Es esta fase se conforma la Unidad Ejecutora, se realiza un Reglamento Operativo, etc. para que se pueda dar inicio el proceso, en donde, a través de un Aviso General de Adquisiciones se informa públicamente que el gobierno receptor ha recibido un financiamiento por el organismo. Este documento es de obligado cumplimiento para proceder con las licitaciones a posteriori del proyecto, y

---

<sup>3</sup> Minuta en donde se firman los acuerdos de la reunión.

<sup>4</sup> Documento en donde se encuentran todas las actividades que se van a realizar en el Organismo con el País durante los cinco años siguientes en todos los sectores.

<sup>5</sup> Documento que contiene el PP más detallado.

<sup>6</sup> Documento jurídico y confidencial en donde se encuentran todos los lineamientos de la financiación (obligaciones de las partes, intereses que se pagarán, las fechas, especificación de gastos reembolsables, cláusulas para los primeros desembolsos, sanciones por incumplimiento, etc).



por cuestión de transparencia, visibilidad y difusión de la información, debe estar un mínimo de 30 días publicado antes de ofertar la primera oportunidad de licitación en sistemas de compras nacionales, publicaciones nacionales y, de obligado cumplimiento, en la plataforma web del Development Business<sup>7</sup>, de lo contrario se estaría incumpliendo con el proceso de difusión e información.

- **Fase de Terminación y Evaluación.** En esta fase, el organismo coloca evaluadores en calidad de observadores que tienen criterios homogéneos para la evaluación correspondiente.

### 2.1.3 Origen y desarrollo de la cooperación internacional para el desarrollo en América Latina y El Caribe

América Latina ha sido una región en donde la inequidad económica y social ha prevalecido desde la época colonial. El *performance* de la Cooperación Internacional del Desarrollo se ha visto acompañado por las grandes transformaciones políticas, sociales y económicas de las últimas décadas de los países en vía de desarrollo y ha sido vista como una alternativa para afrontar las crisis sociales. Se podría decir que la Cooperación Internacional en Latinoamérica tuvo presencia desde los periodos dictatoriales contra el comunismo y la posterior transición a la democracia. Con la ejecución del programa Alianza para el Progreso, propuesto por John F. Kennedy en 1960, la Cooperación Internacional ha ocupado un rol fundamental en el desarrollo de la región en la política y la economía.

Durante los años 80, a pesar del esfuerzo que pretendía el programa Alianza para el Progreso, la situación social continuaba con las mismas dificultades. Una de las principales causas que produjo la deuda externa, problemáticas de desarrollo rural, servicios básicos inasequibles, desigualdad, inequidad y violencia, fue la gran crisis económica que atravesaba la región. Fue precisamente en este periodo que la situación de los países latinoamericanos

---

<sup>7</sup> Web: <https://devbusiness.un.org/>

comenzó a tomar relevancia y ser foco de los movimientos internacionales, especialmente de las organizaciones no gubernamentales de los países del norte. Es así como cerca de diez mil asociaciones internacionales llegaron al continente para impulsar programas de redistribución de riqueza, integración social y protección de derechos (J. Balbis, 2001). Y es así como esta década representó un crecimiento exhaustivo de la ayuda internacional, y ya no únicamente de los Estados Unidos de Norteamérica (M. Restrepo, 2012).

En la actualidad, tanto países latinoamericanos como caribeños han ido ejecutando estrategias para combatir los cambios en el panorama mundial consolidándose en los siguientes bloques regionales: Comunidad de El Caribe, CARICOM, Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC). Sin embargo, en la actualidad predomina el modelo de cooperación Sur-Sur; es decir, que se brinda asistencia entre estados iguales, ya sea en vías de desarrollo o aquellos que presentan las mismas problemáticas, pero que uno de ellos ha logrado superar y por ello comparte la experiencia y conocimientos adquiridos para apoyar al país vecino.

Actualmente, el sistema de cooperación internacional clasifica el orden prioritario de los países como receptores de fondos de acuerdo con su nivel de renta per cápita. Esta clasificación divide a los países en: países de renta baja, media baja, media alta, alta. Las economías de renta baja se definen como aquellas con una RNB per cápita, calculada según el método del Atlas<sup>8</sup> del Banco Mundial, de 1.035 dólares o menos en 2019, siendo estos países considerados prioritarios para el sistema de cooperación internacional al desarrollo y, por ende, clasifican como receptores de fondos; mientras que las economías de renta media

---

<sup>8</sup> World Bank Country and Lending Groups – World Bank Data Help Desk. (2020). Worldbank.org website: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>

baja son aquellas con una RNB per cápita entre 1.036 y 4.045 dólares; las economías de renta media alta son<sup>2</sup> aquellas con una RNB per cápita entre 4.046 y 12.535 dólares; las economías de renta alta son aquellas con una RNB per cápita de 12.536 dólares o más (Banco Mundial, 2020).

Hasta el 2019, Haití fue el único país de la región considerado como de renta baja. Todos los demás países de la región están en la categoría de renta media baja (Bolivia, El Salvador, Honduras, Nicaragua) y renta media alta (Argentina, Belize, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, República Dominicana, Ecuador, Grenada, Guatemala, Guyana, Jamaica, México, Paraguay, Perú, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Venezuela). En la clasificación de renta alta hasta el 2019 se encontraban Antigua y Barbuda, Aruba, Las Bahamas, Barbados, Las Islas Vírgenes Británicas, Las Islas Caimán, Chile, Curazao, Panama, Puerto Rico, Sint Maarten (parte del Reino de los Países Bajos), San Cristóbal y Nieves, San Martín, Trinidad y Tobago, Turcas y Caicos, Uruguay, Las Islas Vírgenes de los Estados Unidos, condición que los elimina de la lista de países receptores de ayuda al desarrollo.

Tabla 1

*Clasificación renta per cápita al 2021*

<b>ECONOMÍAS DE RENTA BAJA (1.035 DÓLARES O MENOS)</b>	Haití
<b>ECONOMÍAS DE RENTA MEDIA-BAJA (ENTRE 1.036 Y 4.045 DÓLARES)</b>	Bolivia, El Salvador, Honduras, Nicaragua
<b>ECONOMÍAS DE RENTA MEDIA-ALTA (ENTRE 4.046 Y 12.535 DÓLARES)</b>	Argentina, Belize, Brazil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, República Dominicana, Ecuador, Grenada, Guatemala, Guyana, Jamaica, Mexico, Paraguay, Peru, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Venezuela
<b>ECONOMÍAS DE RENTA ALTA (12.536 DÓLARES O MÁS)</b>	Antigua y Barbuda, Aruba, Las Bahamas, Barbados, Las Islas Vírgenes Británicas, Las Islas Caimán, Chile, Curazao, Panama, Puerto Rico, Sint Maarten (parte del Reino de los Países Bajos), San Cristóbal y Nieves, San Martín, Trinidad y Tobago, Turcas y Caicos, Uruguay, Las Islas Vírgenes de los Estados Unidos

*Nota.* Elaborado a partir de los datos del Banco Mundial

Se podría decir que los países de Latinoamérica y El Caribe, exceptuando a Haití, son considerados países de renta media baja y renta media alta, por lo que se podría decir que son considerados prioridad para el sistema de cooperación internacional pese a seguir teniendo altísimos niveles de desigualdad y padecer importantes debilidades institucionales, problemas ambientales e injusticias sociales.

#### 2.1.4 Presencia del BID en América Latina

La historia de la idea de un banco regional comienza antes de la fundación del BID, el cual fue en 1959. Fue en el Primer Congreso Panamericano organizado por Estados Unidos en el que participaron todas las repúblicas latinoamericanas de la época entre los años de 1889 y 1890, celebrado en Washington, D.C., cuando reapareció la idea del abogado argentino Juan Bautista Alberdi sobre establecer un banco continental.

En la década de 1940, cuando la Segunda Guerra Mundial trastornó las relaciones internacionales, los países de América Latina y el Caribe volvieron a defender la necesidad de un banco regional. La creación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se negoció entre los países de América Latina y El Caribe (ALC) y la administración Roosevelt. Su carta, que otorgaba importantes poderes al banco, así como otras cuestiones legales, se enviaron para su aprobación a las legislaturas de los países implicados. Las preocupaciones geopolíticas mundiales y la resistencia del sector bancario privado estadounidense hicieron que la Casa Blanca abandonara el concepto de banco regional para centrarse en las instituciones internacionales. De hecho, los funcionarios del Departamento del Tesoro de EE.UU. quienes participaron en las conversaciones sobre la creación BID utilizaron el acuerdo por el que se establecía dicho banco para negociar con John Maynard Keynes la creación del Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo, más conocido últimamente como Banco Mundial, y el Fondo Monetario Internacional en la Conferencia de Bretton

Woods de 1944. Por lo tanto, ambas instituciones son básicamente el resultado del diálogo regional que dio lugar al BHI.

Sin embargo, los países de ALC siguieron presionando para conseguir una institución regional. Finalmente, en 1959, la administración Eisenhower, preocupada por el deterioro económico y social de la región y el peligro de revoluciones anticapitalistas, acordó la creación del Banco Interamericano de Desarrollo. A diferencia del Banco Mundial y del FMI, el BID se creó con los países de ALC aportando un mayor porcentaje del capital (60%) y con Estados Unidos como propietario del resto de las acciones. Esto reflejaba tanto el interés de los países de ALC por tener una institución regional, como la opinión de la administración Eisenhower de que esos países debían aportar una mayor parte del capital y asumir una mayor responsabilidad en su gestión. Esta configuración del capital dio lugar a comentarios despectivos acerca de que el BID era un "banco de deudores" y a profecías de que nunca funcionaría.

Pero, por el contrario, ser propietarios y no "clientes" ha funcionado muy bien, ya que la estructura accionarial ha permitido al banco estar más atento a las necesidades de la región y ser innovador desde el principio. Entre otras cosas, el BID se creó con una ventanilla de préstamos en condiciones favorables (que se incrementó considerablemente durante la administración Kennedy y la Alianza para el Progreso, lo que demostró el apoyo bipartidista en EE.UU. para el banco); contó con recursos para la cooperación técnica (una característica novedosa que los países de ALC solicitaron para ayudar a preparar los proyectos que luego se presentaron al banco); invirtió desde el principio en proyectos sociales; hizo hincapié en la integración económica regional y apoyó proyectos de educación superior y tecnología desde los años 60; inició los préstamos para la balanza de pagos durante la crisis de los años ochenta (una innovación de la que fue pionero Enrique García, líder en el desarrollo de ALC y que posteriormente pasó a dirigir con éxito la CAF, otro banco de desarrollo regional



clave); abordó muy pronto cuestiones como la seguridad ciudadana, la migración y las remesas; y tomó la iniciativa de fortalecer la democracia en los años noventa. En la mayoría de estos temas, el BID fue el iniciador de ideas y programas que luego fueron adoptados por el Banco Mundial y otras instituciones de desarrollo (E. Díaz, 2020). A lo largo de los años, el BID ha integrado nuevos países miembros y su capital ha aumentado nueve veces. Gracias a estos acontecimientos, el BID ha incrementado la lucha contra la pobreza y otros programas de desarrollo en la región. Ahora, con los nuevos retos a los que se enfrenta la región y el mundo, es necesario repensar de nuevo el banco y las funciones que desempeña, y centrarse en la necesidad de una renovación democrática en su dirección.

#### *2.1.4.1 Organización*

El directorio ejecutivo está compuesto por 14 directores ejecutivos y 14 suplentes en representación de los 48 países miembros. El Banco prioriza la inclusión social y la igualdad, la productividad y la innovación, y la integración económica regional en su trabajo de desarrollo a lo largo de los países de Latinoamérica y El Caribe.

#### *2.1.4.2 Proyectos*

La mayoría de los proyectos y los programas de cooperación técnica del BID se financian a través de préstamos<sup>9</sup>, ya sea a precios de mercado o mediante el uso de recursos en condiciones favorables. A mayo del 2021, el número total de proyectos es 615 realizados en los 26 países miembros del BID de América Latina y El Caribe, lo equivalente a 55.830,94 millones de dólares como financiamiento. Siendo la Reforma y Modernización del Estado el principal sector el cual se ha destinado mayor esfuerzo con un total de 87 proyectos (BID, 2019). Los sectores de Actividad son:

---

<sup>9</sup> Los préstamos pueden ser otorgados como:

- Préstamos de Garantía Soberana: El BID ofrece financiamiento a los gobiernos y a las instituciones controladas por el Gobierno para apoyar el desarrollo y proyectos sociales.
- Préstamos sin Garantía Soberana: El BID ofrece financiamiento para proyectos del sector privado que contribuyan al desarrollo.

- Agricultura y desarrollo rural. Actualmente se han realizado 27 proyectos.
- Agua y Saneamiento Actualmente se han realizado 72 proyectos.
- Ciencia y tecnología. Actualmente se han realizado 16 proyectos.
- Comercio. Actualmente se han realizado 14 proyectos.
- Desarrollo y vivienda urbanos. Actualmente se han realizado 34 proyectos.
- Educación. Actualmente se han realizado 28 proyectos.
- Energía. Actualmente se han realizado 45 proyectos.
- Mercados financieros. Actualmente se han realizado 46 proyectos.
- Industria. Actualmente se han realizado 27 proyectos.
- Inversiones sociales. Actualmente se han realizado 66 proyectos
- Medio ambiente y desastres naturales. Actualmente se han realizado 19 proyectos.
- Empresas privadas y desarrollo de PYME. Actualmente se han realizado 19 proyectos.
- Integración regional. Actualmente se han realizado 05 proyectos.
- Reforma y Modernización del Estado. Actualmente se han realizado 87 proyectos.
- Salud. Actualmente se han realizado 42 proyectos.
- Transporte. Actualmente se han realizado 83 proyectos.
- Turismo sostenible. Actualmente se han realizado 12 proyectos.

#### *2.1.4.3 Tipos de programas de cooperación técnica*

El BID financia cooperaciones técnicas para la transferencia de conocimientos y destrezas que complementan y consolidan la capacidad técnica de instituciones en los países en desarrollo. El monto del financiamiento es determinado según el área de actividad donde se ubica un proyecto, y el relativo nivel de desarrollo de la región, el país o los países involucrados. Estas cooperaciones pueden ser:

- Cooperación técnica con financiamiento no reembolsable (donaciones): Este tipo de cooperación consiste en un subsidio que se otorga a un país para sus actividades de cooperación técnica. Esta modalidad se emplea principalmente para los países menos desarrollados en la región, o para aquellos con mercados financieros poco desarrollados.
- Cooperación técnica con recursos de recuperación contingente (reembolsables si el programa obtiene financiación adicional): El BID promueve actividades de cooperación técnica donde existe una posibilidad razonable de obtener un préstamo, ya sea del Banco o de otra institución financiera. Si el beneficiario debe obtener un préstamo de otra fuente para el proyecto para el cual ha sido otorgada una cooperación técnica, el prestatario debe reembolsar los fondos recibidos del Banco.
- Cooperación técnica con recursos reembolsables (préstamos): Este tipo de cooperación consiste en un préstamo financiado por el BID para realizar las actividades correspondientes a la cooperación.

#### *2.1.4.4 Evaluación de proyectos*

Los programas de desarrollo tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas. Por ello, fue importante definir políticas que identifiquen la intervención más apropiada; así como también, seguir la implementación de un programa y medir si los impactos planeados se lograron en realidad, por ello, en los últimos años, el Banco ha realizado importantes inversiones en su arquitectura de medición de resultados y presentación de informes.

La generación de evidencia rigurosa aumenta la rendición de cuentas y la transparencia de los programas, así como orienta las decisiones de política. Para ayudar a facilitar la implementación de una agenda de efectividad en el desarrollo, el portal de evaluación



centraliza una gran variedad de recursos, herramientas y directrices que los usuarios pueden consultar y adaptar a sus necesidades específicas (BID, 2019).

#### *2.1.4.5 Evaluaciones de Impacto*

Las evaluaciones de impacto miden los cambios atribuibles a un programa. Las herramientas que el BID propone para implementar se organizan según el ciclo de actividades necesarias para completar una evaluación satisfactoria, estos son:

- Diseño. En la etapa de diseño se definen las preguntas de su evaluación, identificar una metodología apropiada, y el plan y el presupuesto para las actividades de la evaluación.

Según los métodos experimentales o cuasiexperimentales por sector, el BID facilita las siguientes herramientas:

- Cálculos de potencia estadística, la cual es una herramienta para determinar el tamaño de la muestra.
- Diagramas de Gantt para la evaluación de impacto y/o recolección de datos, la cual ayuda en la planificación de actividades.
- Plantillas de presupuesto, evaluación de impacto, diseño y lista de verificación de evaluación de impacto.
- Implementación. Para la implementación de una evaluación de impacto se recomienda la asistencia técnica de evaluadores y analistas de datos.

Los recursos que el BID proporciona para ayudar a identificar los proveedores adecuados de los servicios que el proyecto o programas requiera son:

- Expresiones de Interés para la recolección de data.
- Términos de Referencia, donde se establecen las funciones, responsabilidades, actividades, productos y programas de las partes involucradas en una evaluación de impacto.

- Recolección de datos. Debido a que la información recogida son clave para las evaluaciones de impacto, el BID proporciona recursos como formularios de consentimiento, guías para la realización de encuestas, cuestionarios, un programa de captura de datos y un Manual de trabajo de campo para el levantamiento de datos según el destinatario, ya sean hogares, comunidades, unidades de salud, escuelas y/o agricultores.
- Análisis. Una vez se haya recolectado la data requerida para proceder con el análisis de impacto, el BID recomienda proceder con un programa estadístico y utilizar estrategias de estimación apropiadas, por ello proporciona pasos para el análisis de datos de una evaluación de impacto:
  - Primer paso: Validar los datos de encuestas y atrición
  - Segundo paso: Comprobar la validez interna de los datos en general o según metodología
  - Tercer paso: Estimación de impactos
  - Cuarto paso: Presentación de resultados
- Diseminación. Los resultados del análisis se deben reportar tanto a través de presentaciones, informes de evaluación, documentos de trabajo, artículos y notas de política
- Aprendizaje. El BID proporciona cursos, talleres y materiales de capacitación en evaluación de impacto.

#### *2.1.4.6 Análisis económico*

El análisis de costo-beneficio cuantifica los costes y beneficios de un programa en términos monetarios. El BID proporciona cursos ofrece cursos sobre evaluación de impacto y eficacia del desarrollo. Este análisis compara el costo de intervenciones similares para alcanzar un resultado deseado.

#### 2.1.4.7 Efectividad en el desarrollo

El Marco de Efectividad en el Desarrollo<sup>10</sup> es la herramienta que utiliza el BID para asegurar que los proyectos produzcan resultados tangibles y positivos para los beneficiarios en los 26 países miembros prestatarios en América Latina y el Caribe. Fue aprobada por el directorio ejecutivo del BID en octubre de 2008 para mejorar el desempeño y la rendición de cuentas de las inversiones del BID y para asegurar un aprendizaje continuo de las operaciones.

##### 2.1.4.7.1 Mecanismo de Resultados: Informe de Terminación de Proyectos (ITP)

Como se explicó líneas arriba, el BID puso en marcha la Matriz de Efectividad en el Desarrollo para determinar la calidad de los planes de evaluación. A pesar de que tuvo un impacto positivo, ya que se introdujo los modelos de evaluación como parte de la preparación de proyectos, según la Revisión del Sistema de Informes de Terminación de Proyecto<sup>11</sup> (ITP) en Operaciones con Garantía Soberana, la OVE<sup>12</sup> realizó una evaluación a funcionarios del Banco, en donde se identificó que los ITP no cumplían adecuadamente la función como instrumento de autoevaluación fiable, creíble y de alta calidad. Sin embargo, desde el 2012, OVE desempeñó un papel más activo en la validación de resultados y en la publicación de sus propios resultados de validación una vez que se implementen las mejoras del sistema gracias a que la Administración abordó los defectos de los ITP con los instrumentos recientemente actualizados del Marco de Efectividad en el Desarrollo: la Matriz de Efectividad en el Desarrollo y los informes de seguimiento del avance, lo que significó una mejora del sistema de seguimiento y evaluación del Banco.

---

<sup>10</sup> En inglés: DEF (Development Effectiveness Framework)

<https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1775544>

<sup>11</sup> ITP. Informe de Terminación de Proyecto también llamado como PCR en otros artículos del BID.

<sup>12</sup> OVE. Oficina de Evaluación y Supervisión. Es parte del sistema de evaluación del Grupo BID.

En la Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión del 2020, se precisa que tanto el BID como el BID Invest cuentan con sistemas para la medición de la efectividad en el desarrollo de sus operaciones. Los instrumentos que utilizan evalúan a los proyectos en las etapas de diseño, ejecución y terminación. Se precisa lo siguiente:

- Para evaluar la etapa de diseño se utiliza una Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) en las operaciones con garantía soberana.
- La efectividad de las operaciones sin garantía soberana se mide con una herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo (DELTA).
- Las evaluaciones de la etapa de ejecución miden las operaciones con garantía soberana por medio de informes de seguimiento de proyecto, mientras que las operaciones sin garantía soberana se evalúan por medio informes de supervisión de proyecto.
- Cuando finalizan, los proyectos con garantía soberana se autoevalúan empleando informes de terminación de proyecto (PCR). En el caso de las operaciones sin garantía soberana, se utilizan informes ampliados de supervisión (XSR) cuando los proyectos alcanzan su madurez operativa temprana y la OVE valida las autoevaluaciones de la Administración (PCR y XSR) y asigna una calificación final de desempeño del proyecto a cada operación.

## **2.2 Metodologías para la Gestión de Proyectos**

Uno de los objetivos del presente trabajo de investigación es identificar cuál es la metodología que mejor se aplica para los proyectos de gestión de proyectos de desarrollo e impacto social según la percepción de sus actores. Por ello, en el Tabla 2 se presenta un

cuadro comparativo de las definiciones y características de las cuatro metodologías con mayor uso en la aplicación de gestión de proyectos.

- Cascada (Waterfall). Divide al proyecto en diferentes procesos los cuales son ejecutados de manera secuencial hasta conseguir los objetivos de cada fase del proyecto y cada una de ellas debe darse por concluida para poder comenzar con la siguiente. La secuencia que usualmente sigue es la siguiente:
  - Inicio: Fase en la que se define y aprueba el proyecto.
  - Planificación: Fase donde se desarrollan los planes de gestión.
  - Ejecución: Se completan las entregas a partir de las tareas planificadas.
  - Monitorización y control: Fase donde se aplican medidas de corrección cuando se identifican que las tareas que ya se han ejecutado no cumplen con lo establecido en la planificación.
  - Cierre: Esta fase se da cuando se cumple con la entrega, cuando no es posible ejecutar las tareas, o cuando se identifica que el proyecto deja de ser viable para poder proseguir.

La planificación y diseño suelen ser más sencillos debido a que tanto los desarrolladores como el cliente concuerdan en la fase de inicio del proyecto, así que el alcance suele ser conocido y no varía, por lo que permite medir fácilmente el avance; sin embargo, los cambios pueden ser difíciles de implementar y costosos. Esta metodología es idónea para proyectos en los que deben diseñarse múltiples componentes de software, en el ámbito del desarrollo industrial y construcción.

- Cadena crítica. El concepto se encuentra definido como “la cadena más larga considerando tanto dependencias de tareas como recursos”, y se basa en el camino crítico considerando, además, las limitaciones de recursos. Por ello se tiene en cuenta los “Cuellos de botella” para optimizar el resultado del sistema. Esto se resume en los

cinco pasos que conforman el proceso de mejora continua de la Teoría de las Limitaciones propuesto por Elihahu M. Goldratt:

- Primer *paso*. Identificar la limitación del sistema.
- Segundo paso. Explotar la limitación.
- Tercer *paso*. Subordinar el resto del sistema a la limitación.
- Cuarto paso. Elevar (Aliviar) la limitación.
- Quinto *paso*. En caso de romperse la limitación, volver al paso 1.

El método enfatiza la gestión del plazo de los proyectos, por lo que el principal beneficio resulta en una importante reducción del plazo y de recursos para aumentar la capacidad de los mismos.

- Método Ágil. Esta metodología define sprints para ajustar los productos o servicios a lo largo del proyecto, ya que estos se van usando al mismo tiempo que se desarrollan, produciendo de esta manera valor de una forma continua; es decir, que cada vez que se generan nuevos sprints se pueden ir modificando los objetivos para cubrir con las necesidades del proyecto.

Dentro de esta metodología de proyectos se encuentran:

- Scrum: Una de las metodologías más populares en la actualidad utilizada por equipos multidisciplinares que trabajan en entornos complejos, donde los requisitos son muy cambiantes, y los resultados se tienen que obtener en un plazo corto de tiempo. La metodología Scrum se compone de:
  - Roles: Product Owner, Scrum máster y el equipo scrum.
  - Eventos: Sprint, planificación del Sprint, el Daily, la revisión del Sprint y la Retrospectiva.
  - Artefactos: El producto backlog, el sprint backlog



La filosofía Scrum resalta e impulsa el trabajo en equipo, el aprendizaje constante y una estructura que es flexible a los cambios que van sucediendo en la fase de desarrollo.

- Kanban: Comprende los conceptos Tarjetas Visuales y Working in Progress. El objetivo es aumentar la eficiencia enfocando el trabajo de equipo en tareas más relevantes para el proyecto lo que permite generar valor al cliente. En la práctica, se suele utilizar postits en una 'pizarra Kanban' o a través de herramientas de gestión de proyectos como Trello, Asana, entre otros.
  
- Metodología Híbrida. La metodología híbrida se utiliza en diferentes campos como en educación y en sociología gracias a que permite combinar métodos cuantitativos y cualitativos en el mismo trabajo, y/o combina las mejores prácticas de las metodologías clásicas (En Cascada) y el mundo ágil. Debido a que los tiempos de desarrollo de los proyectos suelen ser en general cortos y poco flexibles, la mejora continua es clave para lograr una correcta adaptación al cambio, innovar y crear espacios de trabajo dinámicos y colaborativos.

Tabla 2

Cuadro comparativo de Metodologías para la Gestión de Proyecto

	Cascada (Waterfall)	Cadena Crítica	Metodología Ágil	Metodología Híbrida
Definición	<p>Consiste en planificar a partir de la definición del objetivo del proyecto.</p> <p>Divide el proyecto en diferentes procesos que se ejecutan de forma secuencial hasta conseguir los objetivos marcados en cada fase del proyecto.</p>	<p>Todo sistema cuenta con al menos un “cuello de botella”, y en base a la aplicación de una serie de reglas es posible optimizar el resultado del sistema.</p>	<p>Consiste en dar uso a productos o servicios al mismo tiempo que se desarrollan, produciendo valor de manera continua.</p>	<p>Combina las mejores prácticas de las metodologías clásicas y el mundo ágil.</p>
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco tradicional</li> <li>- Todas las fases se realizan de forma secuencial</li> <li>- Idónea para proyectos estables (requisitos claros y no está previsto que cambien a lo largo del proceso de desarrollo)</li> <li>- Muy habitual en el ámbito del desarrollo industrial, construcción y software.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodología de proyectos basada en la Teoría de las restricciones (TOC)</li> <li>- Utilizada para maximizar el flujo/avance del sistema.</li> <li>- Considera la incertidumbre y limitaciones.</li> <li>- Se utiliza en la gestión multiproyecto vinculándolos unos a otros a través de la liberación de los recursos críticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divide el proyecto en fases o sprints hasta conseguir las funcionalidades para el producto.</li> <li>- Permite ajustar los objetivos según la definición de nuevos sprints.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempos de desarrollo cortos y flexibles</li> <li>- Mejora continua de los procesos</li> <li>- Adaptación al cambio y la innovación</li> <li>- Creación de ambientes dinámicos y colaborativos</li> <li>- Objetivo: Producto y cliente</li> </ul>
Procesos/Fases/ Principios				



### 2.3 Factores críticos de éxito definido por diferentes actores

En la Tabla 3 se exponen los diferentes factores que influyen en el éxito o fracaso de proyectos de desarrollo y que han sido identificados por diferentes autores desde 1987 hasta el 2017.

Tabla 3

*Factores que influyen en el éxito de los proyectos de desarrollo propuesta por diferentes autores*

Autor	Año	Factores	
Pinto, J.K. y Slevin D.P.	1987	Componentes Operativos	Interacción interna entre los roles
Belassi, W. y Tukel, O.L.	1996		Expectativas
Westerveld E.	2003		Factores de motivación
Fortune, J. y White, D.	2006		Voluntad para la realización del trabajo
		Factores emocionales	Comprensión y aceptación de los objetivos
			Comprensión y aceptación de los resultados
Baccarani D.	1999	Aspectos tradicionales	Tiempos
			Costo
			Calidad
		Logro alcanzado por los objetivos estratégicos	
		Nivel de satisfacción de usuarios en función a sus necesidades y problemas que han sido resueltos	
Rodríguez R. y Hesse M.	2000	Sostenibilidad	Sentido de pertenencia
			Protagonismo local
Diallo A. y Thuillier D.	2004	Eficacia y eficiencia alcanzadas	Grado de desempeño del equipo ejecutor
			Gestión del tiempos
			Gestión de costes
			Nivel de cumplimiento de los objetivos
Ba Khang, D. y Lin Moe, T.	2008	Niveles de calidad alcanzados	Valor añadido por el equipo ejecutor
			Según la concepción que tienen los miembros del equipo ejecutor utilidad de los productos entregables desde el proyecto.
		Niveles de satisfacción de los usuarios logrados	Medición de cumplimiento de expectativas planteadas en la fase inicial.
			Medición de cumplimiento de expectativas definidas a lo largo de la implementación del proyecto
Diallo A. y Thuillier D.	2004	La satisfacción de la población destinataria en relación con los bienes y servicios generados	
		Nivel de logro alcanzado por sus objetivos	
		Niveles de eficacia y eficiencia	

Autor	Año	Factores	
Ba Khang, D. y Lin Moe, T.	2008	Factores de competencia	
		Factores de motivación	
		Factores de entorno favorable	Desarrollo de liderazgo
			Compromiso
			Participación por parte de los colectivos sociales involucrados
			Buena experiencia técnica de los equipos ejecutores
Mecanismos eficientes de planificación y monitoreo de las actividades			
Marco de Efectividad en el Desarrollo del BID	2008	Alineación	Coherencia con necesidades de los beneficiarios
			Coherencia con desarrollo del país
			Coherencia con la estrategia de asistencia de los Bancos Multilaterales de Desarrollo (BMD) para el país
			Coherencia con los requisitos estatutarios, la ventaja comparativa y las prioridades políticas de los BMD
		Efectividad	Soluciones acordes a las necesidades de desarrollo
			Objetivos claros y verificables
			Establecimiento de mecanismos de monitoreo y evaluación
		Eficiencia	Análisis costo/beneficios
			Intervenciones eficientes en función de los costos
		Riesgo y Sostenibilidad	Gestión adecuada de riesgos
			Creación de condiciones favorables para mantener los resultados
		Adicionalidad al Desarrollo institucional, ambiental y social.	
		Gasché, J. y Vela, N.	2012
Identificación de las prioridades de los beneficiarios			
Muro, J.	2012	Requisitos exógenos	Premisas que se deben cumplir o acciones que debe llevar a cabo el beneficiario necesariamente con independencia de la actividad.
		Factores internos	Correcta identificación de prioridades
		Gestión de riesgos	
		Adaptación a las condiciones locales	
		Aseguramiento de Calidad del proyecto	
		Estructura de cohesión entre el equipo de expertos y el equipo beneficiario	

Autor	Año	Factores	
Lavagnon A. Diallo A. y Diallo A. y Thuillier D.	2012	Monitoreo, monitoreo, coordinación, diseño, capacitación y entorno institucional.	
Mohareb, M.	2017	Factores internos	Evaluación adecuada de las necesidades
		Factores externos	Comprensión correcta del contexto del proyecto
		Factores de cooperación mutua	Consulta efectiva con los agentes interesados
			Evaluación

*Nota.* Elaborado a partir de la literatura revisada

Se puede apreciar que los factores fueron agrupándose con el pasar de los años debido a los diferentes estudios realizados, experiencias y participación de los proyectos. Se puede apreciar lo siguiente:

- Pinto, Slevin, Belassi, Tukel Westerveld y Fortune, J. y White han definido como factores asociados al éxito de los proyectos a diversos aspectos directamente relacionados con la gestión operativa y las condiciones del entorno.
- Diallo A., Thuillier, el Marco de Efectividad en el Desarrollo del BID plantean conceptos de eficiencia, efectividad y eficacia.
- Como parte de los aspectos tradicionales, Baccarani, Ba Khang, Lin Moe y Muro plantean el aseguramiento de Calidad del proyecto como factor de éxito.
- Los factores de éxito del Marco de Efectividad en el Desarrollo del BID aprobado por el directorio ejecutivo del BID en el 2008 promueve buenas prácticas para el diseño, la implementación y la evaluación de proyectos.
- Recién a partir del 2008 se comienza a contemplar la Gestión de riesgos como un factor clave en el éxito de los proyectos considerado por el BID y por Muro, J.
- Rodríguez, Hesse y el DEF plantean a la sostenibilidad como factor de éxito entendiéndose como la creación de condiciones favorables para mantener los

resultados a lo largo del tiempo, la creación de Sentido de pertenencia y teniendo siempre presente a los protagonistas locales.

Muro y Mohareb resumen a los factores críticos de éxito como internos y externos.

Factores internos como la correcta identificación de las necesidades y externos como la clara comprensión del contexto del proyecto.



### Capítulo 3. METODOLOGÍA

Para que una investigación pueda ser considerada como tal, debe estar compuesta por el proceso de recogida, análisis e interpretación de datos para comprender un fenómeno (P. Leedy, J. Ormrod, 2001). La presente investigación se basa en una metodología participativa de personas con experiencia en proyectos de cooperación para el desarrollo financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo aplicados en Latinoamérica.

La propuesta de investigación se basa principalmente en analizar la relación y la causalidad entre los factores que influyen en el éxito de los proyectos de cooperación para el desarrollo, ya que constituyen uno de los aspectos más importantes para su gestión. Sin embargo, el éxito o fracaso varía según la perspectiva desde la cual se observa dicha gestión y sus resultados logrados (J. Monje, 2017). Para ello, en la presente investigación se ha realizado un análisis de los roles implicados a través de un formulario que contiene preguntas en escala Likert para evaluar los niveles de participación y la percepción de los factores críticos. De esta manera, el formulario ha dado lugar a las siguientes hipótesis planteadas en la introducción, las cuales se encuentran alineadas a los objetivos descritos en la investigación.

Durante todo el proceso de la investigación se han revisado artículos extraídos de *Google Academic* y *Web of Science* relacionados a investigaciones de proyectos multilaterales y factores que influyen en el éxito de los mismos e informes del Banco Interamericano de Desarrollo. Así también se han mantenido reuniones con especialistas por Microsoft Teams de una hora con la coordinadora del Hub Regional Países CID del BID, Margarita Libby, y con Fernando Bejarano, experto en comercio exterior y administración de proyectos de cooperación al desarrollo, quienes, gracias a los años de experiencia, ayudaron a comprender cómo se gestionan los proyectos de cooperación según la perspectiva de sus roles y brindaron apoyo con la revisión del formulario antes de su difusión.

La estructura del cuestionario se puede apreciar en el Anexo A. Esta fue diseñada en *Google Forms* con tres secciones. La primera estuvo constituida por cinco preguntas para extraer información demográfica como la edad, nacionalidad, el género, nivel de instrucción y la ocupación de los participantes. La segunda sección estuvo constituida por seis preguntas en el que se solicitaba información general de los proyectos en los que se participó como los años de experiencia, el país donde se implementó el(os) proyecto(s), el sector, el año de la participación, duración del proyecto; y para finalizar y dar inicio con la última sección, el rol que el participante ha ocupado en el(os) proyectos de cooperación para el desarrollo.

La última sección contaba con tres partes. La primera parte consistía en que según el grado de relevancia del perfil que deberían tener los roles para asegurar que un proyecto resulte exitoso se solicitó a los encuestados que puntúen del 01 al 07 (Siendo 1 de menor relevancia, y 7 de mayor relevancia) según la escala *Likert* una serie de características que, según el tipo de actor, debían poseer a criterio de los otros roles. A modo de ejemplo, al equipo de proyecto (consultoras y/o personal del BID) los evaluaron personas que habían pertenecido al equipo de proyecto del BID que evalúa y da seguimiento, por personas que han pertenecido a algún Organismo Ejecutor, Unidad Ejecutora y la población beneficiaria, y así sucesivamente. Una escala *Likert* es una escala psicométrica con múltiples categorías que permite a los encuestados manifestar sus opiniones, actitudes o sentimientos sobre un tema concreto. Una de las principales ventajas del uso de la escala *Likert* es que permite la rápida recopilación de datos a partir de un gran número de encuestados. Además, proporciona estimaciones muy fiables de la capacidad del encuestado. Así también, la validez de las interpretaciones realizadas a partir de los datos que proporcionan puede establecerse a través de diversos medios, y los datos recopilados pueden compararse, contrastarse y combinarse mediante técnicas de recogida de datos cualitativos, como las preguntas abiertas, la observación participante y las entrevistas (D. Beglar, T. Nemoto, 2013).



La segunda parte, consistió en evaluar el orden los factores de éxito y de sus componentes que los constituyen a todos los roles participativos (Siendo 1 la puntuación de mayor relevancia en la escala). Asimismo, se evaluó la presencia del BID en la ejecución del proyecto en cuanto a apoyo, seguimiento y evaluación (Representando la primera opción, entre 0 y 25%, la ausencia; entre 26 y 50%, parcialmente ausente; entre 51 y 75%, presente y el resto, muy presente).

Mientras que, en la tercera y última parte, se quiso evaluar qué metodología resulta más idónea aplicar en proyectos de cooperación para el desarrollo. Por cuestión de dominio de conocimientos, esta pregunta fue planteada a todos los roles exceptuando a la población beneficiaria.

Los datos del formulario se estudiaron a través de estadística descriptiva para el análisis cuantitativo de la investigación con el software de IBM SPSS, mientras que se aplicó la metodología Fuzzy para identificar las condiciones que influyen en los resultados.

### **3.1 Modelo marco que se evaluará en la investigación**

En cumplimiento del propósito central del proyecto de investigación, a continuación, se presenta un modelo teórico de los factores que influyen en el éxito o fracaso de los proyectos de desarrollo e impacto social financiados por el BID como resultado de la revisión bibliográfica que integra una serie de conceptos descritos en la literatura y que serán evaluados en los formularios a los roles que forman parte de la Matriz de Interesados (Figura 2).

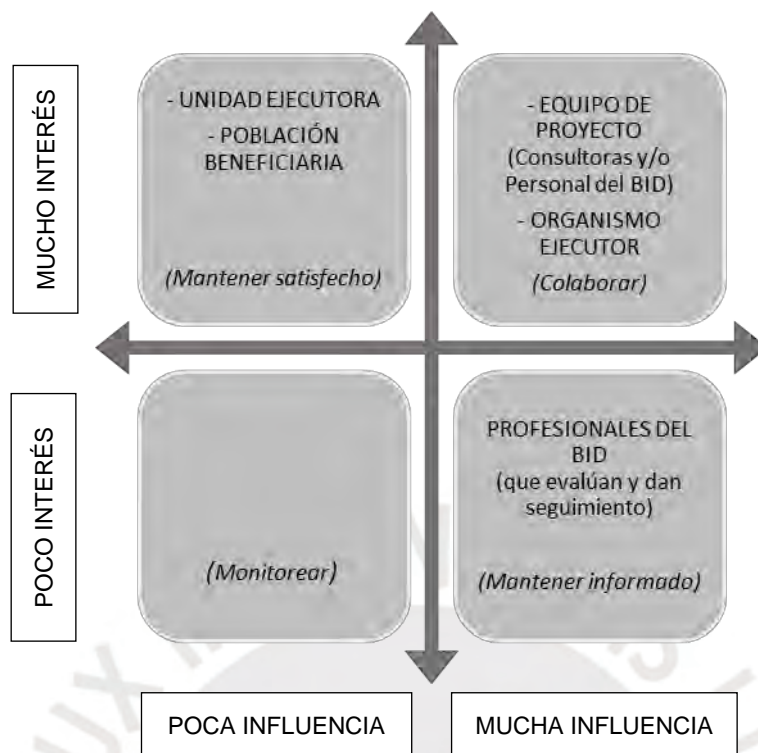


Figura 2 Mapeo de Actores

Elaborado a partir de Project Management Institute, PMBOK® Guide - Fifth Edition

En la Figura 2 se puede observar a cada uno de los *stakeholders* que forman parte de la Gestión de Interesados en los proyectos de desarrollo e impacto social según el rol que ocupa dentro de la ejecución de los proyectos para las diferentes estrategias de comunicación específicas que se plantean en cada uno de ellos para cada grupo de interesados. Por ello, resultan importantes como actores para el presente trabajo de investigación.

Es importante mencionar que los *stakeholders* o los interesados pueden cambiar de posición a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. En las columnas se ubican a los *stakeholders* que tienen poca o mucha influencia en los proyectos; mientras que en las filas aquellos que tienen poco o mucho interés.

- A las consultoras y a los organismos ejecutores se les ubica en el cuadrante de mucha influencia y mucho interés. Para el caso de las consultoras, se les ubica en el cuadrante

debido a que son quienes colaboran y ejecutan los proyectos, y en el caso de los organismos ejecutores porque son quienes asumen la responsabilidad del proyecto y tienen el interés de que el proyecto resulte exitoso, por ello delega posteriormente a una unidad ejecutora.

- A los profesionales del BID se les ubica en el cuadrante de mucha influencia y poco interés para la realización del proyecto, ya que lo que se hace es mantenerlos informados/comunicados acerca de los avances del proyecto.
- Para el caso de las Unidades Ejecutoras (UE), que son generalmente Ministerios o profesionales del BID, y de la población beneficiaria tienen poca influencia y mucho interés en los proyectos, por ello lo que se hace es satisfacer sus expectativas a través de la Gestión de las Expectativas.

Identificar los factores principales que intervienen en el éxito y fracaso de los proyectos es uno de los aspectos más importantes para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo. Sin embargo, la percepción de lo que se considera como éxito o fracaso varía según el rol que se ocupa en el proyecto para descubrir cómo se observa dicha gestión y sus resultados alcanzados. Para definir adecuadamente estos factores se hará un análisis desde los actores implicados en proyectos multilaterales en Latinoamérica financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Además, se revisarán investigaciones similares que contengan importantes hallazgos con el fin de generar nuevo conocimiento para responder a los principales cuestionamientos realizados partiendo desde los enfoques críticos de la cooperación internacional.

La presente investigación se realizará utilizando como marco metodológico el análisis de participación. Los formularios que se aplicarán a los actores del trabajo de investigación contienen entre 15 y 16 preguntas por tipo de actor orientadas a registrar sus percepciones en torno a los factores que influyen en el éxito de los proyectos, hacer una comparativa del nivel

de atribución en el logro de dichos resultados a los diferentes actores involucrados e identificar la metodología de gestión de proyectos que se mejor se puede aplicar en proyectos de desarrollo e impacto social.

#### 3.4.1 Conceptos para la consideración de los formularios:

- Factor Efectividad. Resultado de la eficacia y la eficiencia, definiendo la eficacia como la relación entre las Salidas Obtenidas y las Salidas Esperadas (SO/SE); y la eficiencia como la relación de Salidas Obtenidas entre los Insumos Utilizados (SO/IU) (S. Quijano, 2006). Esta es medida por el grado en que se cumplen los objetivos en el tiempo óptimo posible teniendo en cuenta su importancia relativa, y reconociendo los cambios introducidos en el proyecto desde su aprobación. A continuación, se presentan sus componentes:

- Eficacia: Nivel de cumplimiento de objetivos obtenidos con relación a los previstos.
  - Definición de objetivos claros y verificables.
  - Evaluación adecuada de las necesidades de la población beneficiaria.
  - Viabilidad técnica y operativa
- Eficiencia: Nivel de cumplimiento de los objetivos aprovechando adecuadamente los recursos disponibles (Mano de obra, tiempo y materiales/insumos).

La eficiencia, además del buen aprovechando de los recursos, mantiene una buena gestión de calidad del proyecto. Por ello se podría definir en los siguientes subcomponentes:

- Nivel de cumplimiento de objetivos aprovechando adecuadamente los recursos
- Gestión de calidad permanente.

- Impacto: Factor entendido como la valoración de los resultados del proyecto percibida por la población beneficiaria. Sus subcomponentes son:
  - Contribución adecuada de los productos en el cumplimiento de los objetivos específicos y principal.
  - Grado de cumplimiento de las expectativas de la población beneficiaria.
- Factor Pertinencia. Se entiende como la medida en que el proyecto se adapta a las prioridades y políticas de la población beneficiaria, de consultor y/o unidad ejecutora. Sus componentes son:
  - Congruencia estratégica de los objetivos del proyecto con las necesidades de los beneficiarios, el desarrollo y/o las políticas del país.
  - Establecimiento de alianzas estratégicas entre los grupos de interés
- Factores de competencias y motivación.

A continuación, se listan sus componentes:

- Estructura de cohesión entre el equipo de expertos y el equipo beneficiario
- Tiempo para apoyar en el proyecto
- Compromiso
- Interacción interna entre los roles
- Comunicación efectiva con todos los interesados
- Capacidad de adaptación a las condiciones locales
- Capacidades de liderazgo rotativo
- Años de experiencia participando en proyectos de cooperación para el desarrollo
- Conocimientos técnicos adquiridos
- Capacidad de organización
- Experiencia en gestión de proyectos
- Experiencia en gestión de proyectos de cooperación para el desarrollo

- Factor Sostenibilidad. La identificación de los factores que pueden influir en la sostenibilidad de los flujos de beneficios netos aportados por el proyecto tras su finalización. Sus componentes son:
  - Contribución Social: Mediante la mejora de la calidad de vida de la población objetivo
  - Contribución Ambiental
  - Contribución económica
- Factor Gestión de Riesgos.
  - Gestión de Riesgos y mitigación adecuada
- Factor Adicionalidad. Sus componentes son:
  - Capacitación/asesorías y/o apoyo técnico a la población beneficiaria
  - Establecimiento de mecanismos de monitoreo y evaluación
  - Creación de condiciones favorables para mantener los resultados

### **3.2 Técnicas de investigación**

Los métodos, técnicas, procedimientos y metodología aplicada en el presente trabajo de investigación responden a una investigación documental, descriptiva y comparativa.

Los recursos que se usaron para la investigación documental fueron documentos bibliográficos, guías de referencia y de estudio de carácter científico como libros, manuales y tesis de maestrías y de doctorados, los cuales se encuentran referenciadas en la sección de Bibliografía.

Por otro lado, las técnicas descriptivas y comparativas utilizadas han sido el formulario y las reuniones con especialistas. De esta manera, las preguntas del formulario tuvieron como objetivo de la investigación descriptiva entender el contexto de cada rol participante como sus actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las características para cada uno



de los actores y su identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Además de las técnicas de investigación descriptivas y comparativas, se aplicaron metodologías estadísticas y difusas para construir hipótesis nuevas a partir de los datos obtenidos. Los datos recolectados se analizarán a través del software IBM SPSS<sup>13</sup>, mientras que el análisis de configuraciones causales a través de la técnica fsQCA respalda al análisis cualitativo comparativo de conjuntos difusos para la investigación comparativa, ya que resulta muy útil aplicarla en investigaciones de ciencias sociales.

### 3.2.1 Formulario

Dada la situación actual de pandemia COVID-19, la diversidad de perfiles, prioritariamente latinoamericana, de encuestados para la recopilación de datos y porque resulta una de las técnicas más usadas en este tipo de investigaciones por su facilidad y gran utilidad de difusión sin la necesidad de estar presente tanto encuestado como el investigador (M. Saunders, R. Lewis y A. Thornhill, 2016) se decidió optar por el formulario como la principal fuente de datos para el análisis de resultados.

El formulario fue enviado y difundido por correo a las 26 representaciones del BID en América Latina; sin embargo, se obtuvo respuesta de solo diez de ellas. Esto motivó a contactar a profesionales por LinkedIn que cumplan el perfil que se requería para cada uno de los roles. Así también, se contactó a cinco personas del curso de Gestión de Proyectos de Desarrollo dictado por el BID en la plataforma edX.

Finalmente se ha trabajado con las respuestas de 48 personas.

### 3.2.2 Reunión con especialistas

Se contó con la participación de dos especialistas en sus campos con quienes se desarrollaron reuniones de una hora con cada uno.

---

<sup>13</sup> Del inglés Statistical Package for Social Sciences), que significa Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales.

La primera se desarrolló el sábado, 24 de abril de 11 a 12pm con Fernando Bejarano, experto en comercio exterior y administración de proyectos de cooperación al desarrollo. La finalidad de la reunión fue reforzar el entendimiento de cómo funcionan los organismos multilaterales y definir bien los conceptos relacionados a proyectos de cooperación en el presente trabajo de investigación.

La segunda reunión se realizó el lunes, 26 de abril de 16:30 a 17:30pm con Margarita Libby, Coordinadora del Hub Regional Países CID – BID. La finalidad de esta reunión fue reforzar el entendimiento del ciclo de proyecto en los organismos de cooperación para el desarrollo como es el Banco Interamericano para el Desarrollo y también apoyó con la revisión de las preguntas del cuestionario para cada tipo de rol.

### 3.2.3 Estadística

Para el análisis cuantitativo de la investigación se utilizó el software IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) debido a que ofrece un conjunto de herramientas de análisis estadístico avanzado para el tratamiento de datos.

La estadística descriptiva está diseñada para ofrecer información sobre las distribuciones de las variables. Dentro de esta amplia categoría se encuentran las medidas de tendencia central (Media, Mediana, Moda), las medidas de variabilidad en torno a la media (Desviación estándar y Varianza), las medidas de desviación de la normalidad (Asimetría y Curtosis), la información relativa a la dispersión de la distribución (Máximo, Mínimo y Rango), y la información sobre la estabilidad o el error de muestreo de ciertas medidas, incluyendo el error estándar (E.S. E.) de la media (S.E. media), S.E. de la curtosis y S.E. de la asimetría (incluidos por defecto cuando se solicitan asimetría y curtosis) (G. Darren, P. Mallery, 2016). En la investigación se realizará una comparación cuantitativa de los datos obtenidos a través del estudio de las medias, mediana y desviación estándar.

Así también, gracias al análisis de la correlación de Pearson se estudió la relación entre las distintas variables utilizadas en la investigación. Es necesario recordar que la correlación de Pearson ( $r$ ) es un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente.

$$r_{xy} = \frac{\text{cov}_{xy}}{s_x s_y} = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(n - 1)s_x s_y}$$

Donde  $s_x$  y  $s_y$  son las desviaciones estándar, y  $\text{cov}_{xy}$  es la covarianza. Representando esta última la media de las diferencias combinadas (R. Wherry, 1984).

Los valores absolutos del coeficiente de correlación de Pearson se encuentran entre 0 y 1. De esta manera  $0 \leq r_{xy} \leq 1$ . Es importante mencionar que en cuanto más cercano a 1 se encuentre  $r_{xy}$ , más relacionadas estarán las variables, mientras que, si el valor resulta equivalente a 0, significa ausencia de relación (P. Morales, 2008).

Para las correlaciones, cuando un valor de significancia presenta un  $p=0,05$  (o nivel de confianza del 95%), se entiende que la probabilidad de que esa correlación no exista es de un 5% o menos. Es esta explicación por el que este valor es aceptado para investigaciones sociales generalmente (U. Sekaran, R. Bougie, 2016).

Es importante mencionar también que se ha definido la Hipótesis nula y alterna. La Hipótesis Nula es siempre la negación de la Hipótesis Alterna. La Hipótesis Alterna significa que existe una diferencia mayor de lo que se puede esperar entre las variables, mientras que la Hipótesis Nula significa que la diferencia se encuentra dentro de lo normal y probable, no se aparta significativamente de una diferencia media de cero.

Ho: Todas las medias son iguales para los diferentes grupos ( $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$ )

H1: alguna de las medias es diferente con respecto a los demás grupos.

### 3.2.4 Metodología Fuzzy (*Fuzzy Logic*)

La teoría de la lógica Difusa, borrosa o “Fuzzy”, fue desarrollada en la universidad de Berkeley, California, en 1985 por el profesor Lotfi Zadeh. Sin embargo, se podría decir que el

concepto de lógica difusa podría tener sus orígenes por los escritos de Aristóteles y Platón, quienes consideraban que debería haber grados intermedios de verdad o falsedad; es decir, que debería existir una escala intermedia y no considerarlas de manera bivalente o excluyente (G. Gerla, 2012) como se admite en la Lógica Clásica. Por tanto, este tipo de lógica permite la toma de decisiones a partir de una función de parámetros cuantitativos, como en este caso, los factores que intervienen en el éxito de un proyecto de desarrollo.

En la investigación, se utiliza el software FsQCA 3.021 (Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis) para la aplicación de la metodología difusa. Esta lógica permite reaccionar a cambios continuos de la variable que se desea controlar. Lo que la diferencia entre la lógica booleana o clásica es que la lógica difusa permite tener valores parciales y multi-valores de verdad. Por tanto, se puede decir que la lógica clásica puede entenderse como un caso especial dentro de la lógica fuzzy (J. Cala, 2015). FsQCA utiliza la lógica combinatoria, la teoría de conjuntos de la lógica difusa y la minimización booleana para averiguar qué combinación de características pueden ser necesarias o suficientes para dar un resultado (R. Kent, W. Olsen, 2008). Además, el FsQCA permite identificar qué condiciones son las condiciones necesarias y establecen cómo estas influyen a la hora de alcanzar el resultado o variable salida. Es importante señalar que los resultados obtenidos a través de los análisis QCA formalizados no prueban las relaciones causales, sino más bien, revelan patrones de asociación entre conjuntos de casos u observaciones, proporcionando así apoyo a la existencia de tales relaciones causales (C. Schneider, C. Wagemann, 2010).

## Capítulo 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en la investigación luego de revisar minuciosamente la literatura expuesta y de realizar el tratamiento de los datos respectivo tanto en el software IBM SPSS y en fsQCA.

El cuestionario, el cual se encuentra en el Anexo I, estuvo conformado por un total de 45 preguntas divididas en tres secciones. Estas secciones tuvieron el objetivo de extraer información demográfica de los participantes, obtener información general de los proyectos en los que participaron, evaluar la participación de los diferentes roles e identificar la relevancia de los factores que influyen en el éxito de los proyectos de cooperación para el desarrollo. De esta manera, se logró aplicar las herramientas y metodologías descritas en el presente trabajo de investigación con la respectiva interpretación de sus resultados.

La Tabla 4 expone información demográfica de las 48 personas que participaron del cuestionario. Se puede observar que los encuestados fueron profesionales a partir de los 25 años de 12 nacionalidades diferentes, en el que más de 56% fueron de nacionalidad peruana, 13% de nacionalidad colombiana y el resto de Costa Rica, Honduras, España, Uruguay, Argentina, Chile, El Salvador, México, Paraguay y Francia.

La mayoría fue de género masculino equivalente al 68.75%. De los participantes, 23 de ellos realizó un posgrado en el que el 78% trabaja de dependiente y el resto independiente, como se puede observar en la Figura 3; mientras que el nivel de instrucción de los otros 24 fue de estudios superiores universitarios y una trabajadora dependiente realizó estudio técnico. En suma, el 75% de los encuestados fueron trabajadores dependientes quienes laboran en ministerios de sus respectivos países, consultoras y en el Banco Interamericano de Desarrollo.

Tabla °  
 Datos demográficos de los participantes

	<b>Nacionalidad</b>	Frecuencia	%	% acumulado
Válidos	Argentina	1	2,1	2,1
	Chilena	1	2,1	4,2
	Colombiana	6	12,5	16,7
	Costarricense	3	6,3	22,9
	Salvadoreña	1	2,1	25,0
	Hondureña	2	4,2	29,2
	Mexicana	1	2,1	31,3
	Paraguaya	1	2,1	33,3
	Peruana	27	56,3	89,6
	Uruguaya	2	4,2	93,8
	Española	2	4,2	97,9
	Francesa	1	2,1	100,0
	Total	48	100,0	

	<b>Principal ocupación</b>	Frecuencia	%	% acumulado
Válidos	Trabajador dependiente (incluye prácticas)	36	75,0	75,0
	Trabajador independiente	11	22,9	97,9
	Estudiante	1	2,1	100,0
	Total	48	100,0	

	<b>Nivel de instrucción</b>	Frecuencia	%	% acumulado
Válidos	Posgrado	23	47,9	47,9
	Superior técnico	1	2,1	50,0
	Superior universitario	24	50,0	100,0
	Total	48	100,0	

*Nota.* Elaborado a partir de la estadística descriptiva de las respuestas



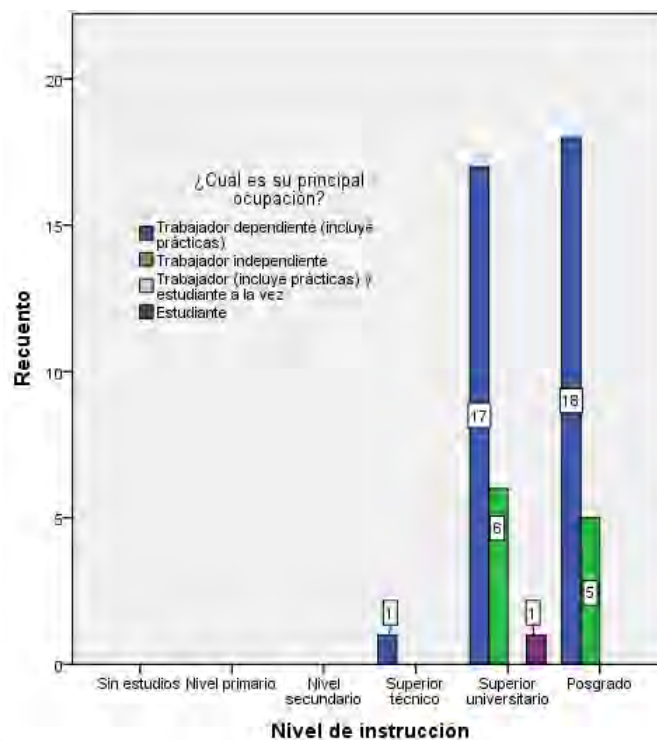


Figura 3 Cuadro comparativo de los Grados de instrucción vs. Principal ocupación de los participantes.

Elaborado a partir del IBM SPSS

Así también, en la Tabla 5 se presenta un resumen de los resultados obtenidos en la segunda sección del formulario, el cual tuvo como finalidad extraer información sobre los proyectos en los que colaboraron los participantes. Se puede observar que el 27% de los encuestados *permanecieron a una* Unidad Ejecutora, el 23% fue parte del equipo de proyecto de la y/o profesionales del BID, el 21% fue parte del equipo de profesionales del BID que evalúa y da seguimiento a los proyectos de cooperación para el desarrollo, el 17% perteneció a Organismos Ejecutores y, el resto fue parte de la población beneficiaria.

Los participantes poseen experiencia participando en este tipo de proyectos hasta más de quince años, teniendo en promedio, entre 3 y 6 años de duración. El 46% posee experiencia entre 1 y 4 años, el 12.5% entre 5 y 9 años, el 16.7% entre 10 y 14 años; y, el 25% restante tiene más de quince años de experiencia. Como se puede apreciar gracias al Diagrama de Cajas presentado en el Figura 4, a partir de la muestra se comprueba que

mientras los participantes han tenido mayor nivel de instrucción han adquirido más años de experiencia participando en proyectos de cooperación para el desarrollo.

Tabla 4

*Información de los proyectos en los que cooperaron los participantes*

<b>¿Qué rol ha ocupado en el proyecto en el que ha participado?</b>		Frecuencia	%	% acumulado
Válidos	Fui parte de la población beneficiaria	6	12,5	12,5
	Fui parte de la Unidad Ejecutora	13	27,1	39,6
	Fui parte del equipo (consultoras y/o personal del BID) que colaboró con el proyecto	11	22,9	62,5
	Fui parte del equipo de proyecto del BID que evalúa y da seguimiento	10	20,8	83,3
	Fui parte del Organismo Ejecutor	8	16,7	100,0
	Total	48	100,0	

<b>Duración del proyecto</b>		Frecuencia	%	% acumulado
Válidos	Entre 1 y 2 años	22	45,8	45,8
	Entre 3 y 4 años	10	20,8	66,7
	Entre 5 y 6 años	10	20,8	87,5
	Más de 6 años	6	12,5	100,0
	Total	48	100,0	

<b>Años de experiencia participando en proyectos de cooperación para el desarrollo</b>		Frecuencia	%	% acumulado
Válidos	Entre 1 y 4 años	22	45,8	45,8
	Entre 5 y 9 años	6	12,5	58,3
	Entre 10 y 14 años	8	16,7	75,0
	Más de 15 años de experiencia	12	25,0	100,0
	Total	48	100,0	

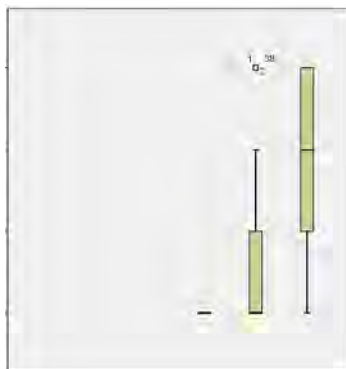


Figura 4 Diagrama de caja nivel de instrucción vs años de experiencia

Los proyectos en los que participaron los 48 encuestados se realizaron en todos los países de América Latina y El Caribe en los que el Banco Interamericano de Desarrollo coopera, exceptuando los países Barbados y Suriname. Realizando pequeñas consultas internas para conocer el motivo, muchos contestaron que fue, principalmente, por el idioma, siendo inglés y neerlandés los idiomas oficiales de cada uno de ellos respectivamente. En suma, los encuestados participaron en 132 proyectos, siendo el 24.2% desarrollados en Perú, 11.4% en Colombia, y el resto, en al menos uno de los otros 22 países restantes.

En cuanto a los sectores, al menos un proyecto se realizó en cada uno de los sectores que el BID promueve. Entre los que más resaltan, está el sector Educación (10%) en el que se promueve la enseñanza efectiva y el aprendizaje de todos los niños y jóvenes de la región; Transporte (9,2%), en el que se desea mejorar la cobertura y la conectividad de la infraestructura vial, ferroviaria, aérea y marítima; y Reforma/Modernización del Estado, en él se ven temas de reforma y fortalecimiento del sector público, desarrollo de mercados de capital, gobernanza, descentralización, temas económicos y fiscales, y sobre las instituciones financieras y de competitividad a nivel nacional, regional y local. Se puede comprobar que, con el transcurrir los años, se realizaron más inversiones en proyectos. El 8,9% de los proyectos se realizó entre el 2000 y 2005; el 15,6% entre el 2006 y 2010; el 31,1% entre el 2011 y 2015; y el restante, entre el 2016 y 2020.

Tabla 5

*País, sector y año de realización del proyecto*

Frecuencias \$País_Proyecto	Respuestas		Porcentaje de casos	
	Nº	Porcentaje		
Argentina	5	3,8%	10,4%	
Bahamas	1	0,8%	2,1%	
Belice	2	1,5%	4,2%	
Bolivia	4	3,0%	8,3%	
Brasil	3	2,3%	6,3%	
Chile	8	6,1%	16,7%	
Colombia	15	11,4%	31,3%	
Costa Rica	9	6,8%	18,8%	
Ecuador	7	5,3%	14,6%	
El Salvador	4	3,0%	8,3%	
Guatemala	3	2,3%	6,3%	
País del proyecto en el que se cooperó	Guyana	1	0,8%	2,1%
	Haití	3	2,3%	6,3%
	Honduras	6	4,5%	12,5%
	Jamaica	1	0,8%	2,1%
	México	3	2,3%	6,3%
	Nicaragua	5	3,8%	10,4%
	Panamá	1	0,8%	2,1%
	Paraguay	4	3,0%	8,3%
	Perú	32	24,2%	66,7%
	República Dominicana	5	3,8%	10,4%
	Trinidad y Tobago	2	1,5%	4,2%
	Uruguay	6	4,5%	12,5%
	Venezuela	2	1,5%	4,2%
Total	132	100,0%	275,0%	

Frecuencias \$Año_Proyecto	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
2000 - 2005	8	8,9%	16,7%
2006 - 2010	14	15,6%	29,2%
2011 - 2015	28	31,1%	58,3%
2016 - 2020	40	44,4%	83,3%
Total	90	100,0%	187,5%

Frecuencias \$Sector_Proyecto	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Agricultura y desarrollo rural	8	6,2%	16,7%
Agua y saneamiento	7	5,4%	14,6%
Ciencia y tecnología	7	5,4%	14,6%
Comercio	7	5,4%	14,6%
Derechos Humanos	1	0,8%	2,1%
Desarrollo Urbano y vivienda	4	3,1%	8,3%
Educación	13	10,0%	27,1%
Empresas privadas y desarrollo de las PYME	5	3,8%	10,4%
Energía	5	3,8%	10,4%
Inclusión social	1	0,8%	2,1%
Industria	5	3,8%	10,4%
Integración regional	9	6,9%	18,8%
Inversión social	6	4,6%	12,5%
Medio ambiente y desastres naturales	9	6,9%	18,8%
Mercados financieros	5	3,8%	10,4%
Modernización aduanera	1	0,8%	2,1%
Reforma/Modernización del Estado	10	7,7%	20,8%
Salud	8	6,2%	16,7%
Transporte	12	9,2%	25,0%
Turismo sostenible	7	5,4%	14,6%
Total	130	100,0%	270,8%

## **4.1 Tratamiento de data en IBM SPSS**

### 4.1.1 Estadística descriptiva del perfil de roles, factores y metodología

#### *4.1.1.1. Evaluación a las características del perfil que los roles deben tener para que un proyecto de cooperación resulte exitoso*

Para obtener resultados previos al tratamiento de la data con la metodología del Análisis Cualitativo Comparativo, se sometieron las respuestas de escala Likert en el programa IBM SPSS. Esto facilitó una comparación entre ambos programas con el fin de asegurar las conclusiones y porque también ha servido para la calibración de fsQCA.

Continuando con la primera parte de la última sección del formulario, el cual consistía en que según la escala Likert se indique el grado de relevancia del perfil que deberían tener los roles para asegurar que un proyecto resulte exitoso, en el formulario, el número 1 indicaba menor relevancia, mientras que el número 7, mayor relevancia. Además, es importante mencionar que los roles no se evaluaron a sí mismos, lo cual es una observación que se ha considerado si se desea continuar la investigación o replicarla con una muestra más grande. Esto explica que la cantidad de datos perdidos para la muestra que se expone en las tablas 7, 8, 9 y 10 es la cantidad de participantes que han pertenecido al rol que está siendo evaluado.

La Tabla 7 muestra las medidas de tendencia central y de dispersión de la evaluación al Equipo de proyecto conformado por las Consultoras y/o profesionales del BID. De esta tabla se puede rescatar que, bajo la percepción de los otros roles, la comunicación efectiva resulta mucho más relevante que las otras características; sin embargo, tanto la media como la mediana no se encuentran muy alejados a los valores de las otras opciones, por lo que la relevancia de las características evaluadas se mantiene.



Tabla 6

*Evaluación al equipo del proyecto conformado por las Consultoras y/o profesionales del BID*

<b>Evaluación a las Consultoras y Profesionales del BID</b>	Capacidad de adaptación a las condiciones locales	Tiempo disponible para el trabajo	Compromiso con el proyecto	Capacidades de liderazgo rotativo	Años de experiencia participando en proyectos de cooperación para el desarrollo	Generar confianza	Comunicación efectiva	Conocimientos técnicos adquiridos	Capacidad de organización	Experiencia en Gestión de proyectos	Experiencia en gestión de proyectos de cooperación
N Válidos	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Perdidos	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Media	5,51	5,70	6,05	5,43	5,46	5,89	6,16	5,92	5,76	6,11	5,76
Mediana	6,00	6,00	7,00	6,00	6,00	6,00	7,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Moda	7	6 <sup>a</sup>	7	6 <sup>a</sup>	6	7	7	6	7	6	7
Mínimo	1	1	3	1	3	1	2	3	2	3	2
Máximo	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Desv. típ.	1,627	1,372	1,311	1,425	1,169	1,449	1,365	1,038	1,461	1,075	1,256
Varianza	2,646	1,881	1,719	2,030	1,366	2,099	1,862	1,077	2,134	1,155	1,578

La Tabla 8 muestra las medidas de tendencia central y de dispersión de la evaluación a los participantes que conformaron las Unidades Ejecutoras. De esta tabla se puede rescatar que, bajo la percepción de los otros roles, el Compromiso con el Proyecto resulta mucho más relevante que las otras características.

Tabla 7

*Evaluación a las Unidades Ejecutoras*

<b>Evaluación a las Unidades Ejecutoras</b>	Capacidad de adaptación al cambio	Tiempo disponible para el proyecto	Compromiso con el proyecto	Capacidades de liderazgo	Años de experiencia participando en proyectos de cooperación	Generar confianza	Comunicación efectiva	Conocimientos técnicos	Capacidad de organización	proyectos	proyectos de cooperación
N Válidos	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Perdidos	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Media	5,43	6,09	6,46	5,74	5,23	5,94	6,06	5,83	6,00	5,97	5,51
Mediana	6,00	6,00	7,00	6,00	5,00	7,00	7,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Moda	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	6
Mínimo	1	3	3	1	2	1	2	2	2	3	2
Máximo	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Desv. típ.	1,668	1,121	1,197	1,615	1,374	1,589	1,371	1,339	1,283	1,248	1,337
Varianza	2,782	1,257	1,432	2,608	1,887	2,526	1,879	1,793	1,647	1,558	1,787

La Tabla 9 muestra las medidas de tendencia central y de dispersión de la evaluación a los participantes que conformaron a los profesionales del BID que evalúan y dan seguimiento. De esta tabla se puede rescatar que, bajo la percepción de los otros roles, Generar confianza resulta más relevante que las otras características.

Tabla 8

*Evaluación al equipo de proyecto del BID que evalúa y da seguimiento*

<b>Evaluación al equipo de proyecto del BID que evalúa y da seguimiento</b>		Tiempo disponible para el trabajo	Compromiso con el proyecto	Generar confianza	Comunicación efectiva	Capacidad de organización	Establecimiento de alianzas estratégicas entre los grupos de interés	Que brinden capacitación/asesorías y/o apoyo técnico a la población beneficiaria	favorables para mantener los resultados
N	Válidos	30	30	30	30	30	30	30	30
	Perdidos	18	18	18	18	18	18	18	18
Media		5,47	5,77	5,83	5,77	5,67	5,37	5,47	5,90
Mediana		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Moda		6	7	6 <sup>a</sup>	7	6	6	6	6
Mínimo		2	1	1	2	2	1	2	2
Máximo		7	7	7	7	7	7	7	7
Desv. típ.		1,332	1,633	1,577	1,406	1,470	1,564	1,456	1,213
Varianza		1,775	2,668	2,489	1,978	2,161	2,447	2,120	1,472

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Como parte de la evaluación para los profesionales del BID en cuanto apoyo, seguimiento y evaluación, se les consultó a todos los roles en base a su experiencia de participación en los proyectos de cooperación para el desarrollo, incluyendo a los mismos, cuánto consideraban la presencia del BID en esta etapa del proyecto. La respuesta en general fue satisfactoria, ya que más del 50% considera notable la presencia de la organización en los proyectos como se puede observar en la Tabla 10.

Tabla 9

Presencia del BID en cuanto a apoyo, seguimiento y evaluación del proyecto

¿Qué tanto considera la presencia del BID en la ejecución del proyecto en cuanto a apoyo, seguimiento y evaluación?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	0 – 25% (Ausente)	6	12,5	12,5
	26 – 50% (Parcialmente ausente)	3	6,3	18,8
	51 – 75% (Presente)	20	41,7	60,4
	76 – 100% (Muy presente)	19	39,6	100,0
	Total	48	100,0	

La Tabla 11 muestra las medidas de tendencia central y de dispersión de la evaluación a los participantes que conformaron a la Población beneficiaria. De esta tabla se puede rescatar que, bajo la percepción de los otros roles, Motivación con el proyecto resulta más relevante que las otras características.

Tabla 10

Evaluación a la Población beneficiaria

Evaluación a la Población Beneficiaria		Capacidad de adaptación	Tiempo disponible para el proyecto	Compromiso con el proyecto	Experiencia participando en proyectos de	Motivación con el proyecto	Consciencia de la situación a mejorar/resolver/cambiar	Pensamiento crítico	Participación activa
N	Válidos	42	42	42	42	42	42	42	42
	Perdidos	6	6	6	6	6	6	6	6
	Media	5,55	4,95	6,10	4,17	6,14	6,05	5,26	6,05
	Mediana	6,00	5,00	7,00	4,00	7,00	6,00	6,00	6,50
	Moda	7	5	7	4	7	7	6	7
	Mínimo	2	1	3	1	3	3	2	2
	Máximo	7	7	7	7	7	7	7	7
	Desv. típ.	1,468	1,834	1,394	1,666	1,299	1,248	1,466	1,343
	Varianza	2,156	3,364	1,942	2,776	1,686	1,559	2,149	1,803

#### 4.1.1.3 Metodología idónea para su aplicación en proyectos de cooperación para el desarrollo

El último objetivo del formulario, en la tercera y última parte, se evaluó la metodología que resulta más idónea aplicar en proyectos de cooperación para el desarrollo. Por cuestión de dominio de conocimientos, esta pregunta fue planteada a todos los roles exceptuando a la población beneficiaria. De la Tabla 12, se puede observar que todas las opciones presentan mínimas diferencias en las medidas de tendencia central. Esto podría explicarse debido a que no hay metodología clara que deba estar predestinada a ejecutarse en cualquier proyecto, pues hay muchos factores que lo definen como el tipo de proyecto, la duración, el sector al cual se aplica, etc. Sin embargo, se puede observar que la metodología híbrida podría considerarse como la mejor opción, seguida de la Cadena Crítica. Luego de estas opciones, se observa una preferencia por la metodología Agile, y a continuación, por la tradicional.

Tabla 11

Metodologías para la gestión de proyectos de cooperación para el desarrollo

Metodologías para la Gestión de Proyectos		Tradicional	Cadena crítica	Agile	Híbrido
N	Válidos	42	42	42	42
	Perdidos	6	6	6	6
Media		2,69	2,36	2,45	2,29
Mediana		3,00	2,00	2,00	2,00
Moda		4	2	2	1
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		4	4	4	4
Desv. típ.		1,137	1,032	,942	1,154
Varianza		1,292	1,064	,888	1,331

#### *4.1.1.4 Evaluación a los factores y a sus componentes que influyen en el éxito de proyectos de cooperación para el desarrollo*

Como se explicó en la Metodología, la segunda parte del formulario consistió en evaluar el orden los factores de éxito y de sus componentes que los constituyen a todos los roles participativos. En este caso, se hizo uso de una escala dependiendo de la cantidad de factores y componentes que se estaban evaluando, representando el número 1 la puntuación de mayor orden. Para el análisis de relación entre variables, se decidió invertir el orden de las puntuaciones para obtener los pesos reales de las variables dependientes e independiente mediante un promedio ponderado de cada uno de sus componentes en el cálculo de su valor.

En la Tabla 13 se pueden observar los valores de tendencia central y dispersión de los factores que influyen en el éxito de proyectos de cooperación para el desarrollo. A partir de ello y a pesar de las ligeras diferencias en los valores obtenidos, se puede concluir que, para los participantes está claro que la efectividad es el factor que prima entre todos y antes la percepción de todos los roles, es el factor con más relevancia. Seguido a ello, les interesa que los proyectos de esta índole sean sostenibles. A continuación, la pertinencia podría considerarse como el tercer factor que más influye, seguido de la Gestión de Riesgos, y luego, los factores de competencias y motivación. Por último, se puede apreciar que no se le da mucha importancia, comparando con los otros factores, a la Adicionalidad.

Tabla 12

*Factores que influyen en el éxito de proyectos de cooperación para el desarrollo*

<b>Factores que influyen en el éxito de un proyecto</b>	<b>Factores de</b>		<b>Factores de</b>		<b>Gestión de Riesgos</b>	<b>Adicionalidad</b>	
	<b>Efectividad</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Competencias y Motivación</b>	<b>Sostenibilidad</b>			
N	Válidos	48	48	48	48	48	
	Perdidos	0	0	0	0	0	
Media		4,38	3,60	3,46	3,75	3,52	3,19
Mediana		5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00
Moda		6	5	2	4	3	1
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		6	6	6	6	6	6
Desv. típ.		1,806	1,807	1,597	1,730	1,473	1,920
Varianza		3,261	3,266	2,551	2,993	2,170	3,688

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Una vez definido el orden, se continuó a evaluar sus componentes, los cuales se presentaron en la Metodología. De la Tabla 14 se puede concluir que para los participantes el Grado de cumplimiento de las expectativas de la población beneficiaria es el componente del factor Efectividad que más relevancia debe tener, seguido de la viabilidad técnica y operativa del proyecto. Así también, el Nivel de cumplimiento de los objetivos aprovechando adecuadamente los recursos ocupa el tercer orden seguido del Nivel de cumplimiento de objetivos obtenidos con relación a los previstos. Por último, pero con una pequeña diferencia, consideran a la Gestión de la calidad como quinto orden.



Tabla 13

*Componentes del factor Efectividad*

<b>Componentes del factor Efectividad</b>		Nivel de cumplimiento de objetivos obtenidos con relación a los previstos	Nivel de cumplimiento de objetivos aprovechando adecuadamente los recursos	Grado de cumplimiento de las expectativas de la población beneficiaria	Viabilidad técnica y operativa	Gestión de calidad
N	Válidos	48	48	48	48	48
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,00	3,25	3,44	3,25	2,85
Mediana		2,50	3,00	4,00	4,00	3,00
Moda		2	3	5	5	1
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5
Desv. típ.		1,502	1,229	1,382	1,578	1,611
Varianza		2,255	1,511	1,911	2,489	2,595

En cuanto a la Sostenibilidad y Gestión de Riesgos, como se puede observar en la Tabla 15, el orden de importancia que se debe enfocar en presentar los proyectos de cooperación es: Para la Sostenibilidad, se encuentra la Mejora de la calidad de vida de la población objetivo o beneficiaria, que es el componente que alude a la parte social. A este componente le sigue como segunda prioridad a la contribución ambiental, seguido de la contribución económica. De esta manera, una adecuada gestión de riesgos y mitigación ocupa el último lugar.

Tabla 14

*Componentes de los factores Sostenibilidad y Gestión de Riesgos*

<b>Componentes de los factores Sostenibilidad y GdP</b>	Mejora de la calidad de vida de la población objetivo	Contribución ambiental	Contribución económica	Adecuada Gestión de Riesgos y mitigación	
N	Válidos	48	48	48	48
	Perdidos	0	0	0	0
Media		2,90	2,58	2,46	2,42
Mediana		3,00	3,00	2,00	2,00
Moda		4	3	2	1
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		4	4	4	4
Desv. típ.		1,259	1,007	0,944	1,200
Varianza		1,585	1,014	0,892	1,440

Con respecto a los componentes de Pertinencia, de la Tabla 16 se puede concluir que el orden de importancia va de la siguiente manera: En primer y segundo lugar se encuentra la congruencia estratégica de los objetivos del proyecto con las necesidades de los beneficiarios, el desarrollo y/o las políticas del país; y del BID, en ese orden, respectivamente, mientras que, por último, pero no menos relevante, el establecimiento de alianzas estratégicas entre los grupos de interés.

Tabla 15

*Componentes del factor Pertinencia*

<b>Componentes del factor Pertinencia</b>	Congruencia estratégica de los objetivos del proyecto con las necesidades de los beneficiarios, el desarrollo y/o las políticas del país	Congruencia estratégica de los objetivos del proyecto con las necesidades de los beneficiarios, el desarrollo y/o las políticas del BID	Establecimiento de alianzas estratégicas entre los grupos de interés	
N	Válidos	48	48	48
	Perdidos	0	0	0
Media	2,31	2,02	1,79	
Mediana	3,00	2,00	2,00	
Moda	3	2	2	
Mínimo	1	1	1	
Máximo	3	3	3	
Desv. típ.	0,829	0,729	0,743	
Varianza	0,688	0,531	0,551	

## 4.1.2 Análisis de Relación entre variables

Para proceder con el análisis de correlación, se definió la siguiente hipótesis:

**H1:** Los factores Efectividad, Pertinencia y, Sostenibilidad y Gestión de Riesgos influyen en el éxito de proyecto de cooperación para el desarrollo.

**Variable Dependiente:** (1) ÉXITO, Éxito del proyecto.

**Variables Independientes:** (1) EFT, Efectividad, (2) PTN, Pertinencia y (3) SGR, Sostenibilidad y Gestión de Riesgos.

El valor de cada uno de los factores se obtuvo mediante un promedio ponderado utilizando la media de cada uno de sus componentes como el peso para su cálculo respectivo (Véase Tablas 14, 15 Y 16), mientras que los valores de la variable dependiente, se obtuvo de las medias de la Tabla 13, en el que se evaluaron todos los factores de estudio para el presente trabajo de investigación.

**Datos:**

Tabla 16

*Datos para ingresar al IBM SPSS*

<b>EFT</b>	<b>PTN</b>	<b>SGR</b>	<b>ÉXITO</b>	<b>EFT</b>	<b>PTN</b>	<b>SGR</b>	<b>ÉXITO</b>
3,075	2,085	2,556	3,648	2,412	2,000	2,000	2,696
2,991	2,047	2,436	3,410	3,031	2,038	2,564	3,577
3,079	2,085	2,564	3,603	3,091	2,085	2,564	3,618
1,576	1,670	1,471	1,896	2,934	1,953	2,544	1,000
3,023	2,085	2,498	3,587	5,000	3,000	3,529	6,000
2,977	1,915	2,502	3,462	3,044	2,085	2,575	3,584
5,000	2,377	3,720	5,664	3,066	2,085	2,571	3,621
3,056	2,038	2,510	3,401	2,969	1,915	2,436	3,375
4,614	2,708	3,763	5,668	3,015	2,085	2,564	3,658
4,000	2,000	3,000	5,000	2,966	2,085	2,456	3,618
3,008	2,047	2,575	3,626	3,035	2,085	2,544	3,570
2,977	1,915	2,502	3,462	3,063	2,085	2,521	3,590
4,614	2,085	2,575	5,378	3,019	1,962	2,456	3,589
1,000	1,000	1,000	2,478	3,044	2,708	2,571	2,969
2,000	1,623	1,763	1,842	3,044	1,623	2,429	3,443
4,012	2,377	3,280	4,722	3,059	2,047	2,548	3,561
3,370	1,670	2,280	3,997	5,000	3,000	4,000	5,200
5,000	3,000	4,000	6,000	2,000	1,000	1,000	3,478
4,794	3,000	3,751	5,836	3,059	2,085	2,575	1,464
2,969	1,292	2,425	3,373	3,023	1,962	2,544	3,637
3,210	2,038	2,571	3,629	3,019	2,038	2,425	3,760
4,396	2,708	3,517	5,016	1,576	2,047	1,720	2,513
3,066	2,047	2,575	4,108	2,921	1,330	2,436	3,528
3,057	1,953	2,498	3,565	1,000	2,000	3,000	1,519

#### 4.1.2.1 Modelo de Regresión lineal múltiple:

Tabla 17

Análisis de Coeficientes de variables EFT, PTN y SGR

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Sig.	
	B	Error típ.		
(Constante)	0,584	0,407	,159	
1 EFT	1,190	0,171	,000	$\leq 0.05$ ; Ho: $\beta_1=0$ (f)
PTN	-0,128	0,367	,729	$\geq 0.05$ ; Ho: $\beta_2=0$ (v)
SGR	-0,157	0,324	,630	$\geq 0.05$ ; Ho: $\beta_3=0$ (v)

La variable EFT (X1) debe permanecer en el modelo, ya que  $\beta_1$  es diferente de 0, mientras que las variables PTN y SGR (X2 y X3, respectivamente) resultan mayores a 0.05, siendo  $\beta_2$  y  $\beta_3$  iguales a 0, lo que los hace no significativas para el modelo de regresión lineal. Por ello, el modelo de regresión lineal múltiple es el siguiente:

$$\hat{y} = 0.337 + 1.056X_1$$

Tabla 18

Coeficientes de la variable EFT

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1 (Constante)	0,337	0,295		1,144	0,259		
EFT	1,056	0,089	0,868	11,829	0,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: ÉXITO

Sin embargo, como se puede observar en el Anexo D, donde se muestran las tablas de correlación, el ajuste de modelo y ANOVA es necesario continuar con el análisis considerando los tres factores porque tienen un alto nivel de significancia en los resultados. En el caso de la correlación, se observa que todos los coeficientes de las variables son menores a 0.9; por tanto, oscilan entre correlaciones moderadas y fuertes, por ello se consideran todas estadísticamente significativas. Con el análisis del ajuste de modelo, el coeficiente de correlación múltiple entre los predictores y la variable criterio fue de 0.870, lo que indica que fue una correlación fuerte y significativa, ya que la relación entre las variables aumenta debido a las variables predictoras. Por último, con el ANOVA, como el valor de p resultó igual a 0, se rechazó  $H_0$  como verdadera, por tanto, existió una evidencia muestral suficiente para probar la correlación lineal múltiple entre los factores efectividad, pertinencia, sostenibilidad y gestión de riesgos con el éxito de los proyectos de cooperación para el desarrollo.

#### 4.1.2.2 Análisis de Correlación:

En la Tabla 20 se aprecia que el coeficiente de la variable es menor a 0.9, siendo una correlación fuerte, por ello se considera estadísticamente significativa.

Tabla 19

*Correlación*

		<b>ÉXITO</b>	<b>EFT</b>
Correlación de Pearson	EXITO	1,000	0,868
	EFT	0,868	1,000
Sig. (unilateral)	EXITO	.	,000
	EFT	,000	.
N	EXITO	48	48
	EFT	48	48

#### 4.1.2.3 Ajuste del Modelo:

Tabla 20

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,868 <sup>a</sup>	,753	,747	,575912	,753	139,918	1	46	,000	2,490

a. Variables predictoras: (Constante), EFT

b. Variable dependiente: EXITO

En la Tabla 21 se observa que el coeficiente de correlación múltiple entre los predictores y la variable criterio es de 0,868, lo que indica una correlación fuerte y significativa, ya que la relación entre la variable éxito aumenta debido a la variable efectividad. Mientras que el R cuadrado determina que el 75,3% de variabilidad de la variable éxito es explicado por el modelo de regresión conformado por la variable predictora. Además, se podría afirmar que, si el modelo se derivara de toda la población en lugar de una muestra, como es el caso de la investigación, representaría un 0,6% de varianza en el resultado. Esto debido a que la diferencia entre el R cuadrado ajustado y el R cuadrado es mínima.

#### 4.1.2.4 ANOVA:

H1:  $p = 0$  (No existe correlación lineal)

H0:  $p \neq 0$  (Existe correlación lineal entre el éxito y la efectividad).

Regla de decisión: Rechazar H0 si el valor de  $p \leq \alpha$



Tabla 21

ANOVA

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
<b>1 SGR</b>	0,701	,492	,481	,825
<b>2 PTN</b>	0,601	0,362	0,348	0,925

**ANOVA**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<b>1 SGR</b>	Regresión	30,330	1	30,330	44,528	0
	Residual	31,333	46	0,681		
	Total	61,664	47			
<b>2 PTN</b>	Regresión	22,296	1	22,296	26,052	0
	Residual	39,368	46	0,856		
	Total	61,664	47			

Valor  $p = 0.000 \leq \alpha = 0.05$

Se rechaza  $H_0$  como verdadera, por tanto, existe evidencia muestral suficiente para probar la correlación lineal múltiple entre el factor Efectividad y éxito.

#### 4.1.2.4 Ajuste del Modelo y ANOVA para los factores Sostenibilidad y Pertinencia

Tabla 22

Correlación y ANOVA para SGR y PTN

	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	46,407	1	46,407	139,918	,000 <sup>b</sup>
	Residual	15,257	46	,332		
	Total	61,664	47			

a. Variable dependiente: EXITO

b. Variables predictoras: (Constante), EFT

En la Tabla 23 se observa que los coeficientes de correlación del SGR y del PTN son buenas y significativas de 0,701 y 0,601 respectivamente. El SGR con 49,2% y el PTN con 36,2% explican la existencia de la variable éxito.

## 4.2 Tratamiento de data a través de la metodología fuzzy

### 4.2.1 Elección de las variables

Las variables que se van a considerar para el análisis con el programa fsQCA se basaron en torno a las puntuaciones de cada una de las 48 participantes o casos con respecto a la evaluación realizada por cada factor que influye en el éxito de los proyectos de cooperación para el desarrollo y sus componentes.

Como los 48 participantes cooperaron en un total de 132 proyectos, cuya información no se ha proporcionado en la presente investigación, se muestra una variabilidad de puntuaciones debido a la diferencia de opiniones y perspectivas que los participantes tienen en cuanto a su experiencia de participación; sin embargo, esta variación se soluciona en la calibración para el tratamiento de las mismas, como se explicará posteriormente.

Para cada factor, se han definido una serie de componentes los cuales están relacionadas para evaluar su influencia. La cantidad de estos componentes constituyen a las variables

entrada o condiciones; mientras que las variables de salida o resultado serán los factores de éxito. Los factores a evaluar son Efectividad (EFT), Pertinencia (PTN) y Sostenibilidad y Gestión de Riesgos (SGR). Los valores dados para los componentes, así como para los resultados, por cada uno de los participantes con los que se ha trabajado se presentan en la Tabla 24.

Tabla 23

*Datos disponibles para el tratamiento en el programa*

Casos		Categorías			Resultados	Casos		Categorías			Resultados
Participante	EFT	PTN	SGR	EXITO	Participante	EFT	PTN	SGR	EXITO		
<b>P01</b>	3,075	2,085	2,556	3,648	<b>P25</b>	2,412	2,000	2,000	2,696		
<b>P02</b>	2,991	2,047	2,436	3,410	<b>P26</b>	3,031	2,038	2,564	3,577		
<b>P03</b>	3,079	2,085	2,564	3,603	<b>P27</b>	3,091	2,085	2,564	3,618		
<b>P04</b>	1,576	1,670	1,471	1,896	<b>P28</b>	2,934	1,953	2,544	1,000		
<b>P05</b>	3,023	2,085	2,498	3,587	<b>P29</b>	5,000	3,000	3,529	6,000		
<b>P06</b>	2,977	1,915	2,502	3,462	<b>P30</b>	3,044	2,085	2,575	3,584		
<b>P07</b>	5,000	2,377	3,720	5,664	<b>P31</b>	3,066	2,085	2,571	3,621		
<b>P08</b>	3,056	2,038	2,510	3,401	<b>P32</b>	2,969	1,915	2,436	3,375		
<b>P09</b>	4,614	2,708	3,763	5,668	<b>P33</b>	3,015	2,085	2,564	3,658		
<b>P10</b>	4,000	2,000	3,000	5,000	<b>P34</b>	2,966	2,085	2,456	3,618		
<b>P11</b>	3,008	2,047	2,575	3,626	<b>P35</b>	3,035	2,085	2,544	3,570		
<b>P12</b>	2,977	1,915	2,502	3,462	<b>P36</b>	3,063	2,085	2,521	3,590		
<b>P13</b>	4,614	2,085	2,575	5,378	<b>P37</b>	3,019	1,962	2,456	3,589		
<b>P14</b>	1,000	1,000	1,000	2,478	<b>P38</b>	3,044	2,708	2,571	2,969		
<b>P15</b>	2,000	1,623	1,763	1,842	<b>P39</b>	3,044	1,623	2,429	3,443		
<b>P16</b>	4,012	2,377	3,280	4,722	<b>P40</b>	3,059	2,047	2,548	3,561		
<b>P17</b>	3,370	1,670	2,280	3,997	<b>P41</b>	5,000	3,000	4,000	5,200		
<b>P18</b>	5,000	3,000	4,000	6,000	<b>P42</b>	2,000	1,000	1,000	3,478		
<b>P19</b>	4,794	3,000	3,751	5,836	<b>P43</b>	3,059	2,085	2,575	1,464		
<b>P20</b>	2,969	1,292	2,425	3,373	<b>P44</b>	3,023	1,962	2,544	3,637		
<b>P21</b>	3,210	2,038	2,571	3,629	<b>P45</b>	3,019	2,038	2,425	3,760		
<b>P22</b>	4,396	2,708	3,517	5,016	<b>P46</b>	1,576	2,047	1,720	2,513		
<b>P23</b>	3,066	2,047	2,575	4,108	<b>P47</b>	2,921	1,330	2,436	3,528		
<b>P24</b>	3,057	1,953	2,498	3,565	<b>P48</b>	1,000	2,000	3,000	1,519		

*Nota. Elaborado a partir de los resultados de calibración en fsQCA 3.0*

#### 4.2.2 Preparación de las variables

Se utiliza la metodología difusa a través del programa FsQCA 3.0 (Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis). Este software utiliza la teoría de conjuntos (difusos) y el álgebra de Boole para analizar formalmente hasta qué punto ciertos factores o combinaciones de factores están presentes o ausentes cuando se produce o no se produce un fenómeno de interés.

Se puede decir, por ende, que la metodología QCA es un análisis sistemático de búsqueda cruzada que modela una relación entre variables relacionadas con la pertenencia de un conjunto y configuración de identidades que reflejan una condición suficiente para un resultado de interés. En términos de QCA, los factores que se consideran causas de un fenómeno se denominan "condiciones", mientras que el propio fenómeno se llama "resultado" (N. Legewie, 2013). Así, una vez se tiene la muestra de las cuarenta y ocho personas (o casos), con las doce variables de entrada (las características del perfil que deben tener los profesionales de las Consultoras y/o del BID) y las cuatro variables salidas (los factores que influyen en el éxito de los proyectos de cooperación para el desarrollo), para analizar la data en el programa fsQCA 3.0 se procede a calibrarlas. El uso de la calibración permite evaluar los puntajes establecidos en relación con los estándares externos y la teoría existente. El grado calibrado de pertenencia hace posible que los conjuntos difusos se correspondan directamente con construcciones teóricas. Para este propósito, el álgebra booleana facilita la transformación de valores escalados originales en valores de conjuntos difusos para las condiciones de antecedentes (tradicionalmente denominada variable independiente) y de resultado (variable dependiente). La calibración hace que los conjuntos difusos sean superiores a las medidas convencionales, siempre que ofrezcan un camino intermedio entre las medidas cuantitativas y cualitativas (C. Ragin, 2008).

Para la investigación se utilizará la calibración directa, la cual utiliza tres anclajes cualitativos importantes para estructurar la calibración: el umbral de pertenencia total (*full membership*), el umbral de no pertenencia total (*full nonmembership*) y el punto de cruce (*crossover point*), el cual es el valor de la variable de escala de intervalo en el que existe la máxima ambigüedad sobre si un caso está más dentro o más fuera del conjunto objetivo. Estos tres puntos de referencia se utilizan para transformar los valores originales de relación o escala de intervalo en puntuaciones de pertenencia difusa, utilizando transformaciones basadas en las probabilidades logarítmicas de pertenencia plena.

Con puntuaciones marcadas entre 0 y 1 se presentará la calibración la cual representará el grado de pertenencia de los casos en cada uno de los conjuntos. En el programa la operación se realiza a través de la función *calibrate(x1, n1,n2,n3)*, en el que  $x_1$  representa el nombre de una variable de escala de intervalo o de proporción ya existente en el archivo,  $n_1$  corresponde al umbral de pertenencia total en el conjunto objetivo (0,95),  $n_2$  corresponde al punto de cruce (0,5) en el conjunto objetivo y  $n_3$  corresponde al umbral de no pertenencia en el conjunto objetivo (0,05) (C. Rangin, 2017). Con la información anterior, se decidió trabajar con el máximo, mínimo y la media de los puntajes obtenidos. Así, en la Tabla 25 se puede ver cuál sería la interpretación de estas calibraciones.

## 4.2.3 Análisis de las condiciones necesarias

Tabla 24

*Datos calibrados para el análisis*

Casos		Categorías			Resultados	Casos		Categorías			Resultados
Participante	EFT	PTN	SGR	EXITO	Participante	EFT	PTN	SGR	EXITO		
<b>P01</b>	0,49	0,47	0,49	0,48	<b>P25</b>	0,35	0,48	0,34	0,32		
<b>P02</b>	0,49	0,49	0,47	0,46	<b>P26</b>	0,51	0,51	0,49	0,51		
<b>P03</b>	0,49	0,47	0,49	0,51	<b>P27</b>	0,48	0,47	0,49	0,49		
<b>P04</b>	0,19	0,36	0,22	0,19	<b>P28</b>	0,47	0,46	0,51	0,10		
<b>P05</b>	0,49	0,47	0,49	0,51	<b>P29</b>	0,06	0,07	0,14	0,06		
<b>P06</b>	0,48	0,45	0,49	0,47	<b>P30</b>	0,51	0,47	0,49	0,51		
<b>P07</b>	0,06	0,29	0,10	0,09	<b>P31</b>	0,49	0,47	0,49	0,49		
<b>P08</b>	0,49	0,49	0,49	0,46	<b>P32</b>	0,48	0,45	0,47	0,45		
<b>P09</b>	0,10	0,14	0,09	0,09	<b>P33</b>	0,49	0,47	0,49	0,48		
<b>P10</b>	0,20	0,48	0,3	0,17	<b>P34</b>	0,48	0,47	0,47	0,49		
<b>P11</b>	0,49	0,49	0,49	0,49	<b>P35</b>	0,51	0,47	0,51	0,51		
<b>P12</b>	0,48	0,45	0,49	0,47	<b>P36</b>	0,49	0,47	0,49	0,49		
<b>P13</b>	0,10	0,47	0,49	0,13	<b>P37</b>	0,49	0,47	0,47	0,49		
<b>P14</b>	0,11	0,17	0,13	0,28	<b>P38</b>	0,51	0,14	0,49	0,37		
<b>P15</b>	0,26	0,35	0,28	0,19	<b>P39</b>	0,51	0,35	0,46	0,47		
<b>P16</b>	0,20	0,29	0,20	0,22	<b>P40</b>	0,49	0,51	0,49	0,49		
<b>P17</b>	0,39	0,36	0,42	0,39	<b>P41</b>	0,06	0,07	0,06	0,14		
<b>P18</b>	0,06	0,07	0,06	0,06	<b>P42</b>	0,26	0,17	0,13	0,48		
<b>P19</b>	0,08	0,07	0,09	0,07	<b>P43</b>	0,49	0,47	0,49	0,14		
<b>P20</b>	0,48	0,24	0,46	0,45	<b>P44</b>	0,49	0,47	0,51	0,49		
<b>P21</b>	0,44	0,49	0,49	0,49	<b>P45</b>	0,49	0,49	0,46	0,45		
<b>P22</b>	0,13	0,14	0,14	0,16	<b>P46</b>	0,19	0,51	0,27	0,29		
<b>P23</b>	0,49	0,51	0,49	0,36	<b>P47</b>	0,47	0,25	0,47	0,49		
<b>P24</b>	0,51	0,46	0,49	0,49	<b>P48</b>	0,11	0,48	0,3	0,15		

El Figura 5 muestra la relación entre los conjuntos y subconjuntos entre condiciones necesarias, suficientes y resultados. Como se explica en la Guía de usuario del software fsQCA, la principal diferencia entre una condición necesaria y suficiente es que, la condición necesaria debe estar presente para que se produzca un resultado, mientras que una condición suficiente por sí misma puede producir un determinado resultado; sin embargo, ni la necesidad ni la suficiencia existen independientemente de las teorías que proponen las condiciones; si no, más bien suelen considerarse juntas porque todas las combinaciones de ambas son significativas.

Hay cuatro categorías de condiciones formadas a partir de la tabulación cruzada de la presencia/ausencia de suficiencia frente a la presencia/ausencia de necesidad.

- Una condición es necesaria y suficiente si es la única que produce un resultado y se produce como resultado de una combinación de causas.
- Una condición es suficiente, pero no necesaria si es capaz de producir el resultado, pero no es la única causa con esta capacidad.
- Una condición es necesaria, pero no suficiente si es capaz de producir un resultado en combinación con otras causas y aparece en todas esas combinaciones.
- Por último, una condición no es necesaria ni suficiente si sólo aparece en un subconjunto de las combinaciones de condiciones que producen un resultado.





*Figura 5* Relación entre condiciones necesarias, suficientes y resultados  
Elaboración inspirada en la Tesis Doctoral de la Dra. Rodríguez Rivero

Para la investigación, como la metodología fuzzy da lugar a una declaración lógica que describe combinaciones de condiciones que son suficientes para el resultado, las combinaciones enumeradas pueden no explicar todos los casos del resultado. Por ello, se procedió a examinar tanto la necesidad como la suficiencia de las condiciones individuales antes de analizar las combinaciones suficientes de condiciones.

Dicho lo anterior, se analizan los valores obtenidos para el resultado ÉXITO y su versión negada ( $\sim$ ÉXITO), mientras que las condiciones fueron los factores (EFT, PTN, SGR) y sus versiones negadas ( $\sim$ EFT,  $\sim$ PTN,  $\sim$ SGR), las cuales representan la ausencia de las condiciones o del resultado.

Según Ch. Ragin (2008), una condición es necesaria cuando tiene un valor del índice de consistencia mayor a 0,9. De la Tabla 26, la cual muestra el resumen de los resultados obtenidos para las condiciones necesarias, se aprecia que para que un proyecto de cooperación al desarrollo sea muy exitoso, necesita considerar los factores efectividad y sostenibilidad principalmente. Esto se puede interpretar que mientras se cumplan los objetivos en relación a los previstos aprovechando bien los recursos, se cumplan con las expectativas de la población

presentando una buena viabilidad técnica y operativa que se controle con una adecuada gestión de riesgos, y sea sostenible en el tiempo generando un impacto positivo en la población a corto, media y largo plazo contribuyendo tanto con la sociedad, con el ambiente y contribuyendo con la economía de la región, se podrá considerar que le proyecto resulta exitoso.

Por otro lado, analizando el caso negado (~ÉXITO), cuando hay ausencia de éxito, la condición que tiene más influencia es la ausencia de efectividad. Principalmente, mientras no haya un buen control de este factor en la gestión de proyectos de cooperación, habrá ausencia de éxito. Del mismo modo, se deben tomar en cuanto los factores de pertinencia y sostenibilidad, pues su ausencia ocasionaría que le proyecto no resulte exitoso.

Tabla 25

*Condiciones necesarias para los resultados*

Condición	ÉXITO		~ÉXITO	
	<u>Consis</u>	<u>Cober</u>	<u>Consist</u>	<u>Cobert</u>
EFT	<b>0.950646</b>	0.920364	0.565526	0.996587
~EFT	0.896475	0.557528	<b>0.954809</b>	0.972387
PTN	0.899530	0.836155	0.590381	0.998908
~PTN	0.888825	0.572583	<b>0.903163</b>	0.942405
SGR	<b>0.953584</b>	0.885434	0.591026	0.998909
~SGR	0.898825	0.572969	<b>0.932214</b>	0.973374

*Nota.* Elaborado a partir de los datos obtenidos en fsQCA 3.0

#### 4.2.4 Análisis de las condiciones suficientes

El siguiente paso para continuar con el tratamiento de los datos, es transformar la matriz de datos en una Tabla de verdad (*Truth table*). El Figura 5 muestra la ventana del algoritmo de la tabla de verdad en el que se solicitó indicar el resultado a través de la opción *set* y en el que también se solicita indicar las condiciones a través de la opción *add* para añadir las condiciones. Estas condiciones servirán para analizar cuáles conducen a la presencia del resultado y, de igual manera, analizar la ausencia del resultado. Para ello también se deberá

establecer el negado del resultado con la opción *Set negated*. Es importante mencionar que el análisis de la ausencia del resultado fue similar al análisis de la presencia del resultado. Asimismo, el programa permitió mostrar los casos de cada fila que representan las puntuaciones de los participantes en la tabla de verdad, por ello se activó la opción de activación de los casos en el resultado a través de la opción *Show solution cases in output* como se observa en el Figura. Como se comentó, el propósito de la metodología es identificar la configuración suficiente para el algoritmo de la tabla de la verdad identifique aquellos casos suficientes para lograr el resultado. El primer resultado definido es EXITO y las condiciones causales EFT, PTN y SGR.

Una vez que se indicó el resultado, las condiciones y los casos en el modelo, se obtuvo la tabla de verdad para el factor Eficiencia como se puede apreciar en el Anexo G. En él se puede apreciar que las condiciones se describen en términos de ceros, el cual indica la ausencia, y en unos, el cual indicar la presencia. Por lo tanto, aunque la matriz de datos contiene datos difusos, la tabla de la verdad solo muestra ceros y unos.

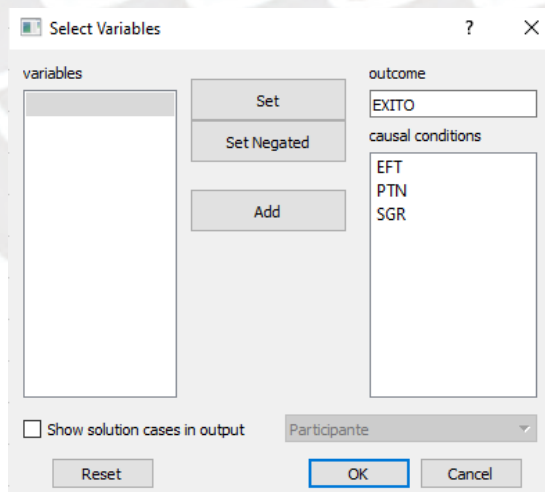


Figura 6 Algoritmo para la Tabla de la Verdad  
Elaborado a partir del Software fsQCA 3.0

Además, se pudo observar que el programa ha distinguido entre todas las posibles configuraciones en las filas, el cual es el primer paso para obtener la tabla de la verdad. En la columna *Cases* se indica el número

de casos para cada fila de la tabla de la verdad y entre paréntesis el porcentaje acumulado por cada fila. Presionando los botones se pudo observar los casos que fueron asignados a las filas, las cuales representaban a los participantes.

El siguiente paso fue determinar el valor del resultado de cada fila basado en sus consistencias (*raw consistency*) para culminar con la última parte de la preparación de la tabla de la verdad y realizar el proceso de la minimización lógica. Para determinar qué configuraciones o filas de la tabla de la verdad son suficientes para el resultado se procedió a definir la columna con los resultados en la tabla. Para ello es importante recordar que estas consistencias deben ser al menos 0.75 para los conjuntos nítidos y al menos 0.8 para que los conjuntos difusos sean considerados como una configuración consistente y suficiente para el resultado.

De la tabla de verdad, la cual presenta  $2^k$  filas siendo  $k$  el número de condiciones causales o variables independientes, se reflejó todas las posibles combinaciones de condiciones causales presentando unos y ceros. Estos números representan la pertenencia total y la pertenencia nula de cada condición, respectivamente. Como se observa en el Figura 7, para cada fila, se crea un valor para cada una de las siguientes variables *cases*, *raw consist*, *PRI consist* y *SYM consist*.

- *Cases* indica el número de casos que muestran la combinación de condiciones,
- *raw consist* presenta la consistencia o proporción de casos en cada fila de la tabla de verdad que muestran el resultado.,
- *PRI consist* es una medida alternativa de consistencia desarrollada para conjuntos difusos basada en una reducción cuasi proporcional del cálculo del error.

- *SYM consist* es una medida alternativa de consistencia para conjuntos difusos basada en una versión simétrica de la consistencia PRI.

En el Figura 7, se muestra la ventana del *software* que permitió indicar el umbral de consistencia que debían presentar las filas de la Tabla de la Verdad, el mínimo recomendado por Ragin (2008) es de 0.8 para aplicar la metodología *fuzzy* QCA. Para la investigación se fue probando hasta lograr que las condiciones de suficiencia de la cobertura y consistencia de la solución sean como mínimo 0.8, pues estas indican una buena representatividad; sin embargo, también se presentaron casos en los que se decidió aceptar una solución con representatividad media para que los valores de cobertura propia y única sean aceptables, ya que sus combinaciones representarían la mejor opción dentro de los márgenes válidos de trabajo para obtener una solución fiable. Estos fueron el caso de los factores de Efectividad,  $\sim$ Efectividad y Pertinencia. Por otro lado, como la investigación no tiene un gran número de casos, se mantuvo en uno el umbral de frecuencia equivalente a 1, el cual representa el número mínimo de veces que debe producirse una configuración antes de incluirlo en el proceso de minimización.

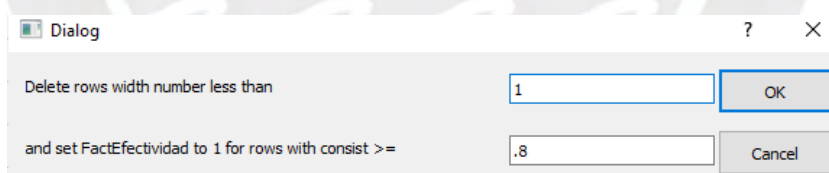


Figura 7 Personalización de la tabla de verdad y configuraciones

Elaborado a partir del Software fsQCA 3.0

En el Anexo G se puede observar que en la tabla de verdad se encuentran solo las configuraciones que ocurrieron al menos una vez y el resultado se establece en uno para las configuraciones que tienen una consistencia mínima de 0.8, ya que, para cumplir la condición de suficiencia, el valor de la consistencia debe ser superior a 0.8 (Ragin, 2008). Por ello, se

pueden considerar eficientes las filas para el resultado y, por lo tanto, se incluirán en el proceso de minimización lógica.

Para iniciar con el proceso de minimización lógica, se hizo uso de la opción *Standard Analyces*, la cual realiza automáticamente la minimización, a comparación del Análisis Específico. En la Figura 9 se muestra la ventana en la que indica la ocurrencia de las condiciones en relación a cómo deberían contribuir a la ocurrencia del resultado antes de obtener la solución intermedia. En el caso de la investigación, se quiso analizar cómo estas condiciones pueden contribuir al resultado cuando se encuentran presentes o ausentes.

Causal Conditions:	Present	Absent	Present or Absent
EFT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
PTN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
SGR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

*Figura 8* Ventana de Standard Analyces

Elaborado a partir del Software fsQCA 3.0

El análisis estándar produjo tres resultados diferentes: soluciones complejas, soluciones simplificadas y soluciones intermedias.

- Las soluciones complejas son las soluciones más detalladas, en donde las combinaciones suficientes no se depuran, pues se admite que, si se excluyen por no tener casos reales, estas producen ausencia del éxito. Si bien es la solución más completa es la más difícil de interpretar y muy poco recomendada, ya que proporciona muy poca comprensión de las condiciones causales (Fiss, 2011).

- Las soluciones simplificadas optan por la maximización, pues supone que los contra fácticos<sup>14</sup> generan el éxito del proyecto. El programa entenderá como aquellos casos cuyas combinaciones no existen para el resultado. En esta solución se pueden encontrar condiciones principales.
- Por otro lado, se encuentran las soluciones intermedias, las cuales son soluciones que combinan la lógica de las dos anteriores, y se precisa que ciertas configuraciones causales no recogidas por los casos reales determinan el éxito del proyecto. En esta solución se pueden encontrar condiciones principales y contribuyentes.

El algoritmo que se aplica en el software es el algoritmo Quine-McCluskey<sup>15</sup>, la cual se puede observar a la derecha de la ventana principal junto con el nombre de la matriz de datos y el modelo con las condiciones.

En la investigación, se utilizó las soluciones intermedias debido a que es la solución más recomendada para proyectos de investigación por presentar mejor consistencia que las soluciones simplificadas y complejas (J.L. Hervas-Oliver, F. Sempere-Ripoll, I. Arribas, 2015); asimismo, también se optó por utilizar las soluciones simplificadas porque corroboró la presencia de las condiciones principales, ya que las intermedias presentaban estas y las contribuyentes.

La solución intermedia está constituida por los umbrales efectivos de frecuencia y consistencia. Así también, se encuentra la fórmula mínima con cada término de solución en una fila en la tabla descrita con los operativos booleanos del asterisco; y la consistencia y cobertura especificadas para cada término de solución y para la solución en su conjunto.

---

<sup>14</sup> Hace referencia a todo aquello que no ha sucedido en el universo actualmente observable por el ser humano y sus investigaciones, pero que podría haber ocurrido. (R. Rivero, 2019).

<sup>15</sup> Método de simplificación de funciones booleanas desarrollado por Willard Van Orman Quine y Edward J. McCluskey. Este algoritmo se basa en el análisis de los contra fácticos de las condiciones causales para obtener soluciones más simplificadas. Pueden ser fáciles o difíciles.



- La consistencia evalúa el grado de aproximación de una relación de subconjunto, siendo análoga a una correlación. La medida de consistencia es la proporción de casos consistentes con el resultado (el número de casos que exhiben una determinada configuración de atributos, así como el resultado dividido por el número de casos que exhiben la misma configuración de atributos, pero no exhiben el resultado).

El tratamiento de la consistencia se relaciona con la idea de que existe una relación de subconjuntos difusos cuando las puntuaciones de pertenencia a un conjunto son sistemáticamente menores o iguales que las puntuaciones de pertenencia a otro.

- La cobertura evalúa la relevancia empírica de un subconjunto consistente, análogo a un coeficiente de determinación. La cobertura se basa en una combinación causal que cubre o da cuenta de que las instancias de un resultado cubren una gran proporción para ser empíricamente importantes (C. Ragin, 2006, A.G. Woodside, 2013a).

Como se introdujo, la combinación de condiciones suficientes para identificar las causas de los factores de éxito de los proyectos de cooperación para el desarrollo se analizó a través del software fsQCA. Es importante mencionar que, en la siguiente sección, se realizó solo el análisis de los factores Efectividad, Pertinencia y Sostenibilidad y Gestión de Riesgos, ya que los factores de Motivación y Adicionalidad se resumieron como un solo componente en las preguntas del formulario; sin embargo, queda claro que la presencia de estos factores en un proyecto es tan relevante como los factores que fueron analizados.

#### *4.2.4.1 Combinación de condiciones suficientes para el resultado de Factor Éxito*

Es importante mencionar que, de todas las combinaciones, la más representativa es aquella que tiene mayor cobertura propia, porque esta considera su participación en otras condiciones, mientras que la única, solo toma en cuenta la cobertura de la condición misma.

Los valores tan bajos obtenidos para las coberturas únicas se deben a que existe mucho solapamiento de los casos en las diferentes combinaciones (R. Ruíz, 2017).

Al realizar el análisis estándar solicitando que muestre tanto las condiciones causales presentes y ausentes, el programa nos muestra los resultados para las soluciones intermedias y simplificadas aparecen en la Tabla 27.

Con un umbral de consistencia mínima 0.90 se observa que la solución intermedia tiene una cobertura de 0.97 y una consistencia de 0,82, lo cual indica que tiene una buena representatividad de las condiciones en la variable resultado, es decir, en el Factor Efectividad. De las combinaciones posibles, la configuración con la mayor cobertura propia de la tabla en la solución intermedia es equivalente al 0.954 y presenta una consistencia muy alta del 0.88 es  $\sim\text{PTN}*\text{SGR}$ ; al igual que las otras coberturas propias de  $\text{EFT}*\sim\text{SGR}$  y  $\text{EFT}*\sim\text{PTN}$  las cuales son equivalente a 0.494 y consistencia de 0.92. Ante ello se puede inferir que el factor efectividad es más representativa que la sostenibilidad y en dos de ellas se presenta la ausencia de la pertinencia. Esto se puede interpretar que la ausencia de la pertinencia se puede compensar con los factores efectividad y sostenibilidad.

Por otro lado, en la solución simplificada, la cual, como se explicó, considera la lógica contra fáctica e incluye soluciones que no son observables, pero que podría haber ocurrido, reafirma a los componentes EFT y SGR como importantes para el éxito de un proyecto, presentando una solución con cobertura propia equivalente a 0,97 y una cobertura única de 0,82.

Tabla 26

*Solución intermedia y simplificada para el resultado Éxito*

<b>Combinaciones para la Solución</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Cobertura única</b>	<b>Consistencia</b>
<b>INTERMEDIA</b>	<b>propia</b>		
PTN*~SGR	0.89953	0.00528777	0.836155
~PTN*SGR	<b>0.953584</b>	0.000587523	0.885434
EFT*~SGR	<b>0.949471</b>	0	0.920273
EFT*~PTN	<b>0.949471</b>	0	0.920273
Cobertura de la solución: 0.97121			
Consistencia de la solución: 0.823207			
<b>Combinaciones para la Solución</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Cobertura única</b>	<b>Consistencia</b>
<b>SIMPLIFICADA</b>	<b>propia</b>		
EFT	<b>0.950646</b>	0.00881314	0.920364
PTN	0.89953	0.00528777	0.836155
SGR	<b>0.953584</b>	0.000587523	0.885434
Cobertura de la solución: 0.97121			
Consistencia de la solución: 0.823207			

*Nota:* Elaborado a partir de los datos obtenidos con fsQCA 3.0.

De esta manera, se consideran a los factores efectividad y sostenibilidad como las condiciones principales; y ausencia de la pertinencia (~PTN) como condición contribuyente.

#### 4.2.4.2 Combinación de condiciones suficientes para el resultado de Factor ~Éxito

La Tabla 28 muestra las posibles combinaciones de la solución intermedia. Para este caso, no se muestra la solución simplificada debido a que el software no logró detectar alguna fila en la tabla de verdad que se acepte como suficiente para el resultado. Por tanto, basándonos en la solución intermedia, cuya Tabla de verdad se puede encontrar en el Anexo

G. Con una consistencia mínima del 0,8, se observó la solución presenta una representatividad alta con una cobertura del 0,95 y una consistencia del 0,94.

Se puede observar que la combinación única más representativa y acertada es ~SGR, la cual cuenta una cobertura propia y única superior al resto de combinaciones las cuales fueron de 0,93 y 0,97, respectivamente. Esto quiere decir que, con la ausencia de un buen control sobre la sostenibilidad y la gestión de riesgos, conlleva a el proyecto no resulte exitoso.

Tabla 27

*Solución intermedia y simplificada para el resultado Factor ~Éxito*

<b>Combinaciones para la Solución INTERMEDIA</b>	<b>Cobertura propia</b>	<b>Cobertura única</b>	<b>Consistencia</b>
~SGR	<b>0.932214</b>	0.0432537	0.973374
~PTN	<b>0.903163</b>	0.0142025	0.942405
Cobertura de la solución: 0.946417			
Consistencia de la solución: 0.940346			

*Nota.* Elaborado a partir de los datos obtenidos con fsQCA 3.0.

De esta manera, se puede considerar a la ausencia del factor sostenibilidad y gestión de riesgos (~SGR); como componente principal. No se presentan condiciones contribuyentes.

### 4.3 Resumen de resultados y validación

#### 4.3.1 Resumen de resultados de componentes, factores y roles

La Tabla 29 muestra en resumen las condiciones necesarias y suficientes obtenidas del tratamiento de datos aplicando el programa fsQCA 3.0. para cada uno de los componentes de las soluciones y combinaciones, así como sus respectivas consistencias y coberturas.

Tabla 28

*Condiciones necesarias y suficientes*

Soluciones	Combinación	Cob.Propia	Cob. única	Consist.	EFT	PTN	SGR
Éxito	~PTN*SGR	0,9536	0,0006	0,8854			
	EFT*~SGR	0,9495	0,0000	0,9203			
	EFT*~PTN	0,9495	0,0000	0,9203			
~Éxito	~SGR	0,9322	0,0433	0,9734			
	~PTN	0,9032	0,0142	0,9424			

Condición necesaria presente		Condición suficiente principal presente		Condición suficiente contribuyente presente	
Condición necesaria ausente		Condición suficiente principal ausente		Condición suficiente contribuyente ausente	

La unión de las condiciones necesarias y suficientes establece como significativas la siguiente relación:

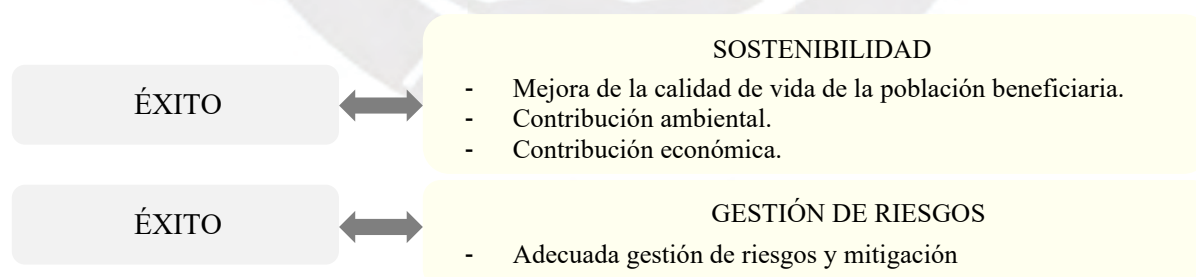


Figura 9 Relación significativa entre Éxito y Factores Sostenibilidad y Gestión de Riesgos

Como se puede observar en la Figura 9, hay una estrecha relación causal entre la sostenibilidad y gestión de riesgos con el éxito un proyecto de cooperación para el desarrollo.

Es importante mencionar que se tiene conocimiento de que Sostenibilidad y Gestión de riesgo son factores que, aunque se encuentren muy bien relacionados en la gestión de proyectos, divergen en concepto. Se entiende como sostenibilidad al equilibrio de tres campos: social, ambiental y económico para satisfacer las propias necesidades de la población beneficiaria del presente sin comprometer con las capacidades de las futuras generaciones. Para ello se tiene que asegurar la participación adecuada y activa de todos los roles implicados, desde los profesionales del BID hasta la población beneficiaria con el fin de que los últimos le den continuidad y lo hagan propio. Además, el proyecto de cooperación también debe contribuir con el desarrollo teniendo como objetivo la homogeneidad y coherencia entre el crecimiento económico siendo respetuoso con el medio ambiente.

En la presente Tesis también se incluyó al factor de Gestión de Riesgos debido a que se identificó que muchas veces se destina mucho tiempo y esfuerzo a resolver problemas en los proyectos en lugar de prevenirlos, mitigarlos y anticiparnos a ellos en un contexto de incertidumbre.

Sintetizando tanto la relación como la causalidad de los factores analizados, se ha preparado la Figura 10, el cual resume el análisis del tratamiento de datos realizado en los software IBM SPSS y en fsQCA y representa el principal aporte de la investigación.

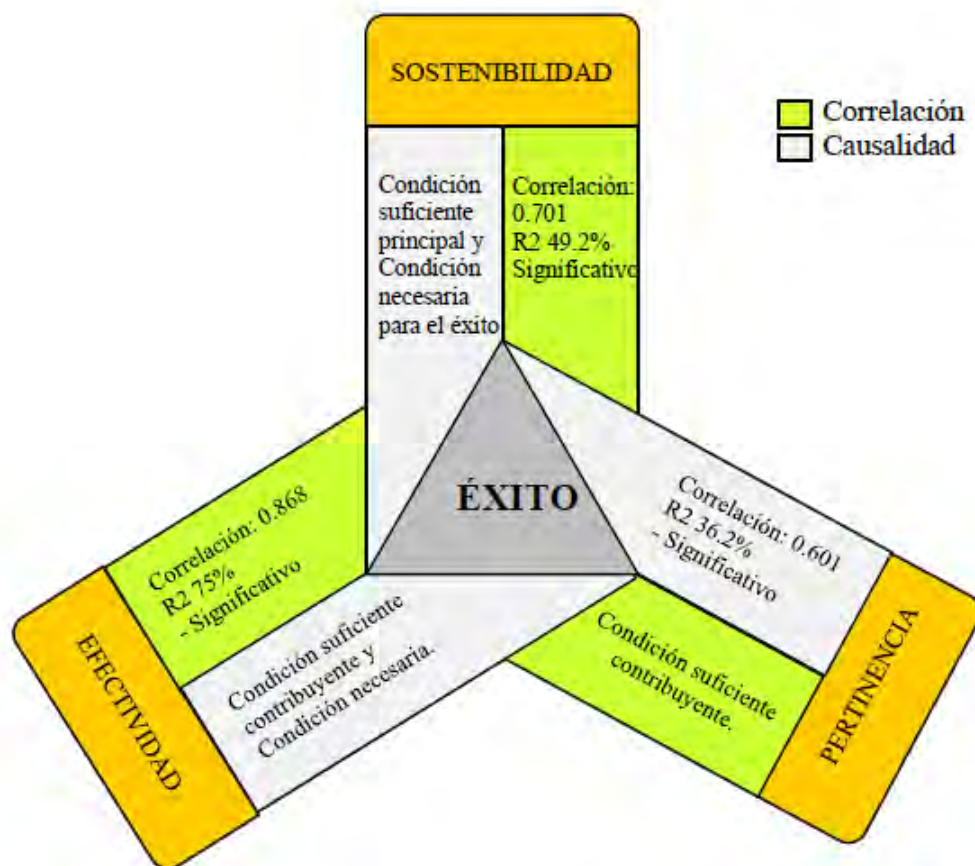


Figura 10 Comparación de relación vs causalidad de los factores Efectividad, Sostenibilidad y Pertinencia con la variable Éxito

En cuanto al análisis de relación variables se puede observar que hay una fuerte y significativa correlación entre la efectividad y el éxito de los proyectos de cooperación para el desarrollo. Esto explica el porqué del enfoque que la OVR del BID utiliza en el Marco de Efectividad en el Desarrollo, en la se promueve las buenas prácticas para el diseño, implementación y la evaluación de proyectos. Por otra parte, A. Diallo y D. Thuillier, relacionaron los componentes de la Efectividad (Eficacia y eficiencia) como una de las dimensiones para definir al éxito de un proyecto, pues ambos criterios son medidas orientadoras que dan cuenta del grado de desempeño del equipo ejecutor, la gestión del tiempo, de los costos, así como del nivel de cumplimiento de los objetivos (J. Monje, 2017).

Sin embargo, luego de toda la revisión de la literatura, para la autora de la presente



investigación al componente efectividad no solo lo constituye la eficiencia entendida como el nivel de cumplimiento de objetivos aprovechando adecuadamente los recursos (Mano de obra, tiempo y materiales/insumos), sino también como una buena gestión de calidad; y no solo a la eficacia entendida como el Nivel de cumplimiento de objetivos obtenidos con relación a los previstos, sino también como la viabilidad técnica y operativa del proyecto mismo. Asimismo, también se considera al impacto que genera el proyecto medido a través del grado de cumplimiento de las expectativas de la población beneficiaria.

Sin duda, también se deben considerar a los factores Sostenibilidad, Gestión de Riesgos y Pertinencia. Ya que sus correlaciones son significativas, sin embargo, la efectividad prima en cuanto a cómo se encuentra relacionado con el éxito del proyecto.

Con respecto al análisis de causalidad, se puede afirmar que el éxito de un proyecto se debe principalmente a que, en el proyecto hay una buena gestión de sostenibilidad y gestión de riesgos, ya que se demostró que representan una condición necesaria y suficiente. Es necesario recordar que una condición es necesaria y suficiente cuando es la única que produce un resultado. Mientras que la efectividad, resultó ser una condición suficiente contribuyente, porque es capaz de producir el resultado, pero no la única causa con esta capacidad, y necesaria, aunque menos que la sostenibilidad, porque necesita de otras condiciones para producir éxito. Por último, en el caso de la pertinencia, se concluye que influye en el éxito del proyecto de cooperación. Resultó ser una condición suficiente, pero no tanta como la efectividad.

A continuación, en la Tabla 30 se presentan las relaciones entre los componentes, factores y roles que participan en un proyecto de cooperación para el desarrollo con el fin de que resulte exitoso. Esta contribución es principalmente para el Marco de Efectividad en el Desarrollo, que, como se mencionó en la hipótesis 1, se vio la necesidad de mejorar el análisis de factores a evaluar en dicha evaluación; sin embargo, no solo se exponen otros factores,

sino qué tan importante es que cierto rol lo interiorice para que aporte más en cada uno de los componentes presentados. De esta manera el número uno representa es una condición muy necesaria que debe cumplir el rol en base a la expectativa que perciben del mismo por los otros roles, el número dos, que es necesaria, el número tres significa parcialmente necesario, el cuatro ni necesario ni innecesaria y el número cinco, innecesario.



Tabla 29

*Modelo de factores, componentes y roles con relación al éxito de los proyectos*

<b>ORDEN DE PRIORIDAD</b>	<b>FACTORES</b>	<b>COMPONENTES</b>			<b>Consultoras y Profesionales del BID</b>	<b>UE</b>	<b>Equipo de proyecto del BID que evalúa y da seguimiento</b>	<b>Población Beneficiaria</b>
1°	SOSTENIBILIDAD	SOCIAL	Mejora de la calidad de vida de la población objetivo		1	1	1	5
		AMBIENTAL			1	1	1	4
		ECONÓMICO			2	2	2	4
2°	GdR	Gestión de Riesgos y mitigación adecuada			1	1	1	4
3°	EFECTIVIDAD	EFICACIA	Nivel de cumplimiento de objetivos obtenidos con relación a los previstos	Definición de objetivos claros y verificables	1	1	1	4
				Evaluación adecuada de las necesidades de la población beneficiaria.	2	1	1	4
				Viabilidad técnica y operativa	1	1	1	5
		EFICIENCIA	Nivel de cumplimiento de objetivos aprovechando adecuadamente los recursos		1	2	2	3
			Gestión de calidad permanente.		1	2	2	5
		IMPACTO	Contribución adecuada de los productos en el		1	2	2	5

		cumplimiento de los objetivos específicos y principal.				
		Grado de cumplimiento de las expectativas de la población beneficiaria	1	1	1	5
4°	PERTINENCIA	Congruencia estratégica de los objetivos del proyecto con las necesidades de los beneficiarios, el desarrollo y/o las políticas del país.	2	1	1	4
		Establecimiento de alianzas estratégicas entre los grupos de interés	2	2	1	5
5°	COMPETENCIAS Y MOTIVACIÓN	Estructura de cohesión entre el equipo de expertos y el equipo beneficiario	1	2	1	4
		Tiempo disponible para apoyar en el proyecto	1	1	2	3
		Compromiso con el proyecto	1	1	1	1
		Interacción interna entre los roles	1	1	1	1
		Comunicación efectiva con todos los interesados	1	1	1	2
		Capacidad de adaptación a las condiciones locales	2	2	3	1
		Capacidad de adaptación al cambio	2	2	3	1
		Capacidades de liderazgo rotativo	2	1	1	4
		Años de experiencia participando en proyectos de cooperación para el desarrollo	2	2	1	3
		Conocimientos técnicos adquiridos	1	1	1	3
		Motivación con el proyecto	1	1	1	1
		Conciencia de la situación a mejorar/resolver/cambiar	1	1	1	1
		Pensamiento crítico	1	1	1	2

		Participación activa	1	1	1	2
		Generación de confianza	1	1	1	3
		Capacidad de organización	1	1	1	3
		Experiencia en gestión de proyectos	1	1	1	3
		Experiencia en gestión de proyectos de cooperación para el desarrollo	2	1	1	3
6°	ADICIONALIDAD	Capacitación/asesorías y/o apoyo técnico a la población beneficiaria	3	3	2	5
		Establecimiento de mecanismos de monitoreo y evaluación	3	3	1	3
		Creación de condiciones favorables para mantener los resultados	3	3	1	4

Muy Necesario	1	Necesario	2	Parcialmente necesario	3	Ni necesario ni innecesario	4	No necesario	5
---------------	---	-----------	---	------------------------	---	-----------------------------	---	--------------	---



#### 4.3.2 Resumen de resultados de las metodologías

En cuanto a las metodologías, como se pudo observar en la Tabla 16, las medidas de tendencia central presentaban mínimas diferencias. De esta manera se puede concluir que no hay metodología mejor otra, ya que, según el tipo de proyecto, la duración, el sector al cual se aplica y otros que se elige la ideal. Además, porque según entrevistas cortas a algunos participantes, mencionan que muchas veces depende a las Consultoras o del Equipo BID quienes deciden cuál aplicar, muchas veces por el propio manejo de dichas metodologías. Por ello, es que siempre se elige a un director de Proyecto por parte de la Unidad Ejecutora, pues es el principal contacto con quien se realizarán las coordinaciones para gestionar y ejecutar el proyecto. Sin embargo, en términos promedios, se considera a la metodología híbrida como la mejor opción, debido a que combina las mejores prácticas de las metodologías clásicas y el mundo ágil. En segundo lugar, se elige muchas veces a la Cadena Crítica y luego, se observó la preferencia por utilizar la metodología *agile* y la tradicional, en ese orden, respectivamente (Ver Figura 11).

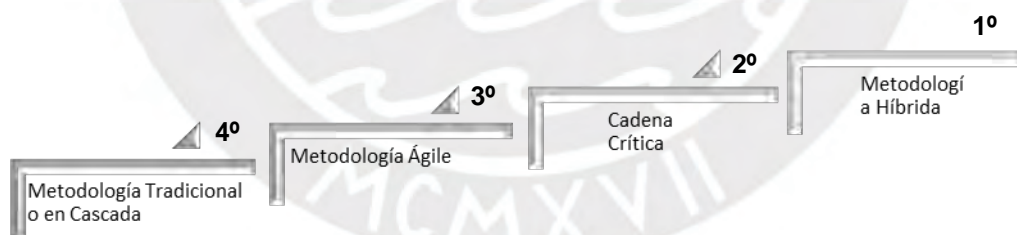


Figura 11 Orden de metodologías ideales para aplicar en proyectos de cooperación para el desarrollo

## Capítulo 5. CONCLUSIONES

Como se presentó en la sección de Objetivos, principalmente la presente investigación se enfocó en identificar aquellos factores y sus componentes que influyen en el éxito de proyectos de cooperación para el desarrollo. De esta manera, se logró presentar un modelo que relaciona además a los roles que participan.

A partir del objetivo principal, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la relación y causalidad de factores que influyen en el éxito de proyectos de cooperación.
2. Identificar una adecuada relación de las competencias que deben adquirir los roles.
3. Evaluar comparativamente lo que se espera de la participación de los actores implicados en un proyecto.
4. Identificar la metodología de gestión de proyectos que mejor se aplica en proyectos de cooperación para el desarrollo.

De esta manera, para cumplir cada uno de los objetivos, se hizo una exhaustiva revisión de la literatura. Entre los autores que más destacan por haber realizado investigaciones que enriquecieron a la realizada por la autora. Se procede a mencionar a José Antonio Monje, quien en su investigación aborda las diferentes percepciones de los actores implicados en los proyectos para definir los factores clave como el logro de objetivos, la percepción de éxito, satisfacción de expectativas y niveles de participación. Destacan también, Diallo y Thuillier, Muro y Rodriguez, autores de la definición de los factores críticos que se encuentran muy alineados con el propuesto en el marco lógico de la investigación, quienes fundamentan la presencia de la eficiencia, eficacia, gestión de riesgos, sostenibilidad y pertinencia como relevante para asegurar el éxito de los proyectos de cooperación. Bajo esta misma línea, es necesario mencionar al Banco Interamericano de Desarrollo, cuya plataforma se encuentra enriquecida por información sobre los proyectos multilaterales de desarrollo y las actividades



relacionadas a las mismas. Mientras que, con respecto a la aplicación de la metodología, Charles Ragin ha sido la guía principal por su desarrollo del paquete de software para el análisis de conjuntos difusos (fsQCA) como una de sus contribuciones en la sociología con el fin de salvar la brecha entre los métodos cuantitativos y cualitativos.

En general, tanto las investigaciones realizadas por los autores mencionados se complementan muy bien con los otros autores, pues brindaron una enriquecedora contribución a la literatura ligada con el objetivo principal y específicos propuestos. En esta sección de la investigación se mencionará las aportaciones más relevantes de esta Tesis respondiendo a cada una de las hipótesis planteadas para la investigación. Además, se incluirán las principales dificultades y limitaciones identificadas, y propuestas para futuras líneas de trabajo/investigación.

## **5.1 Principales aportaciones**

En la investigación se consideró a los proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo como principal objeto de estudio, ya que ha demostrado ser uno de los organismos multilaterales más activos en la comunidad de desarrollo internacional, pues no solo ha demostrado su capacidad de mejorar y transformar vidas, sino que remarca la importancia de trabajar de la mano con gobiernos, el sector privado y la sociedad civil para diseñar soluciones que contribuyen al avance de sus países en la región.

Como se presentó en la sección de Contexto de Proyectos de Desarrollo, desde el 2008 el BID trabaja con la herramienta del Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) la cual garantiza que los proyectos produzcan resultados tangibles y positivos para los beneficiarios promoviendo buenas prácticas para diseñar, implementar y evaluar proyectos basados en cuatro principios: alineación, eficacia, eficiencia, riesgo y sostenibilidad. A pesar de la evaluación que se obtiene con estos pilares, el modelo de la presente investigación propuso

realizar un análisis más profundo para acercar más a la realidad los verdaderos resultados que se obtiene del proyecto, no solo desde inicio a fin, sino que invita a tomar acciones más equilibradas, sostenibles y de carácter de largo plazo. El modelo proporcionado en la Tabla 30, permite observar la relación horizontal entre los diferentes actores que participan en los proyectos multilaterales, quienes deben cumplir cierto perfil para que los resultados sean exitosos.

Con el análisis de relaciones entre variables y la causalidad, se puede concluir que el factor efectividad tiene una gran relación significativa con el éxito de un proyecto de cooperación para el desarrollo; sin embargo, este no podría ser posible sin una buena sostenibilidad y gestión de riesgos prevista en el desarrollo de los mismos. De esta manera, se confirma la primera hipótesis planteada, la cual remarca la importancia de mejorar el análisis de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo del BID. Para evaluar el desempeño de las operaciones de financiamiento, según la perspectiva de los diferentes roles implicados, el orden de importancia de los factores es efectividad, sostenibilidad, pertinencia, gestión de riesgos, capacidades técnicas y de motivación; y la adicionalidad; respectivamente, y que estos factores los componentes que los constituyen son claves para el éxito de proyectos de cooperación para el desarrollo, por ello se debería incluir para la evaluación del Marco de Efectividad en el Desarrollo.

Con respecto a la segunda hipótesis de la investigación, se esperaba en gran medida que los actores que conforman la Matriz de interesados cumplan un alto nivel de participación según el rol que representen. De la investigación se pudo comprobar el gran compromiso que se espera ejerzan los diferentes roles con sus respectivas responsabilidades, la cual se vio reflejada en los resultados de la evaluación que se hizo a los diferentes actores, quienes, según su perspectiva, procedieron a evaluar a los demás roles.

Por último, no se puede confirmar la tercera hipótesis de la investigación planteaba, la

cual afirmaba que la metodología *agile* es la metodología de gestión de proyectos que resulta más adecuada aplicarla en proyectos de cooperación para el desarrollo. Sin embargo, se pudo concluir que no hay metodología idónea para aplicar a los proyectos multilaterales, ya que intervienen muchos factores para decidir por uno; sin embargo, según la experiencia de los participantes por sus años de labor y colaboración, la metodología híbrida es la que resulta más amigable para ser aplicada a los proyectos.

En líneas generales, es importante remarcar que no hay roles más importantes que otros, cada uno cumple un papel fundamental dentro de los proyectos de cooperación. El desempeño que cada uno manifieste se verá reflejado e influenciará en gran medida en los resultados de éxito o de fracaso de los proyectos de cooperación para el desarrollo. Por ello, es importante mantener la comunicación de manera oportuna entre los mismos y promover la colaboración de las personas que tengan mucha o poca influencia e interés en el proyecto para generar conciencia e involucramiento total. Si bien es cierto que algunos *stakeholders* influyen positiva o negativamente en el proyecto, con un buen juicio y tratamiento de la información que se maneje, se debe mitigar los efectos negativos que se podrían generar, por ello se deben generar las estrategias adecuadas de comunicación de todos los grupos de interesados.

## **5.2 Principales dificultades**

Las principales dificultades han sido principalmente el tiempo limitado para realizar la investigación, en el que no resulta posible aplicar y/o poner a prueba el modelo para ver sus resultados haciendo un taller de en donde se ponga a prueba aplicar la propuesta y comprobar si añade valor, así que se podrá dejar esta actividad para futuros trabajos.

Con respecto a las limitaciones se puede mencionar que se contó con una participación muy reducida para generalizar los resultados en Latinoamérica. A pesar de que se envió correo a las 26 representaciones del BID en los países de América Latina y se contactó a un

total de 35 profesionales por LinkedIn, se contó solo con el apoyo de 48 personas que asumieron el rol de consultor, apoyo en el equipo de la Unidad Ejecutiva, del Organismos Ejecutor, del equipo de Proyecto del BID que asume el rol de consultor, del equipo de proyecto del BID que evalúa y da seguimiento, y de la población beneficiaria. Sin embargo, se resalta la buena participación de los mismos a no limitarse solo a contestar el formulario, sino de involucrarse y estar predispuestos a colaborar brindando más información en casos en los que fueron necesarios para aclarar algunos puntos del formulario.

Así mismo, está claro que las respuestas se vieron influenciadas y se limitan a factores políticos, sociales, culturales y económicos del país en el que se encuentran cada uno de los participantes de las doce nacionalidades que participaron. La perspectiva que tiene un individuo de un país de renta media alta y de renta media difieren.

Por último, haciendo referencia al software utilizado, se intentó en primera instancia analizar la influencia de los componentes de ciertos factores en otros; sin embargo, el tiempo de procesamiento fue incalculable y dejó de funcionar el programa. Por ello, se propone realizar esta idea para próximas investigaciones.

### **5.3 Propuestas para futuras líneas de investigación**

Como se comentó en el apartado anterior, las siguientes líneas de investigación se plantean con el fin de profundizar el estudio expandiendo la difusión del mismo a más territorios geográficos, para observar si la perspectiva que tienen los profesionales sobre los factores propuestos en la presente investigación no varía en el tiempo, o, en todo caso, si surge la importancia de incluir algún otro que no ha sido previsto desde el marco teórico por la autora de la Tesis.

Con relación a la investigación misma, se propone realizar un estudio estadístico-

descriptivo y difuso de los diferentes roles que participan en un mismo proyecto, y comparar los resultados obtenidos aplicando la metodología *Fuzzy*, con otros actores de proyectos que pertenezcan al mismo sector. De esta manera, se podrá identificar la metodología adecuada para cada tipo de proyecto. Se propone, además, buscar el involucramiento de autoridades mismas de la universidad y del gobierno propio de donde se desee continuar con la investigación para facilitar información y contar con data registrada de estudios similares realizados. De esta manera, se iniciará la investigación con una base sólida que encamine a los pasos a seguir. En la misma premisa, atraería más la colaboración de una investigación por parte de una universidad que por un estudiante para el envío de correos solicitando apoyo a profesionales para que completen el formulario. Con respecto a los formularios, se deberá incluir la evaluación misma que se tienen los profesionales sobre su rol. Lo anterior con el fin de profundizar la comparativa que tienen otros roles sobre uno mismo.

Por último, la presente investigación es solo un peldaño escalado para contribuir con la Agenda 2030 y con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. No se debe perder foco a la importancia de vincular y hacer un esfuerzo conjunto entre los gobiernos, sus políticas, el sector privado, y, sobre todo fomentar la implicación de la sociedad civil para lograr que trascienda el éxito de proyectos de cooperación para el desarrollo.

## **PLANIFICACIÓN TEMPORAL Y PRESUPUESTO**

## **Estructura de Descomposición del Proyecto (EDP)**

Para presentar la descomposición de las tareas, actividades y paquetes de trabajo que fueron necesarias para la realización del presente trabajo de investigación se hizo uso de la herramienta Work Breakdown Structure (WBS). A continuación, se detallan los niveles jerárquicos:

1. Análisis cualitativo comparativo de proyectos de cooperación para el desarrollo financiados por el BID en Latinoamérica
  - 1.1 Entrega inicial
    - 1.1.1. Leer todos los documentos compartidos por tutores
    - 1.1.2. Subir documentación por búsqueda propia
    - 1.1.3. Preparar excel con todos los documentos leídos
    - 1.1.4. Preparar excel con todos los documentos leídos
  - 1.2 ENTREGABLE 1: Definición de títulos y objetivos
    - 1.2.1 Definir el título de la tesis
    - 1.2.2 Definir los objetivos de la investigación
    - 1.2.3 Definir el índice
  - 1.3 ENTREGABLE 2: Realizar el Marco Teórico
    - 1.3.1 Buscar información de conceptos claves
    - 1.3.2 Plasmar la redacción de la literatura
    - 1.3.3 Definir el modelo
    - 1.3.4 Crear, enviar formulario y recepcionar respuestas
  - 1.4 ENTREGABLE 3: Reallizar la Metodología
    - 1.4.1 Investigar datos primarios/secundarios
    - 1.4.2 Proyectos a analizar
    - 1.4.3 Análisis de datos, metodología Fuzzy



1.4.4 Justificar el uso de la metodología

1.4.5 Identificar las limitaciones de la metodología

#### 1.5 ENTREGABLE 4: Realizar la Discusión de Resultados

1.5.1 Describir e interpretar los resultados

1.5.2 Discusión y comparación de los resultados con el marco teórico

#### 1.6 ENTREGABLE 5: Redactar las Conclusiones

1.6.1 Enumerar las contribuciones de la investigación

1.6.2 Identificar futuras vías de investigación

#### 1.7 ENTREGABLE 6: Redactar la Introducción

1.7.1 Describir los antecedentes

1.7.2 Justificar la investigación

1.7.3 Definir la pregunta de investigación académica

1.7.4 Explicar la estructura del documento

#### 1.8 ENTREGABLE 7: Complementar apartados

1.8.1 Describir líneas futuras de investigación

1.8.2 Plasmar la bibliografía utilizada

1.8.3 Realizar la Planificación temporal y presupuestal

1.8.4 Realizar el índice de figuras y tablas

1.8.5 Realizar el resumen de la tesis

1.8.6 Redactar el glosario

1.8.7 Redactar la dedicatoria y agradecimientos

1.8.8 Dar formato requerido al documento



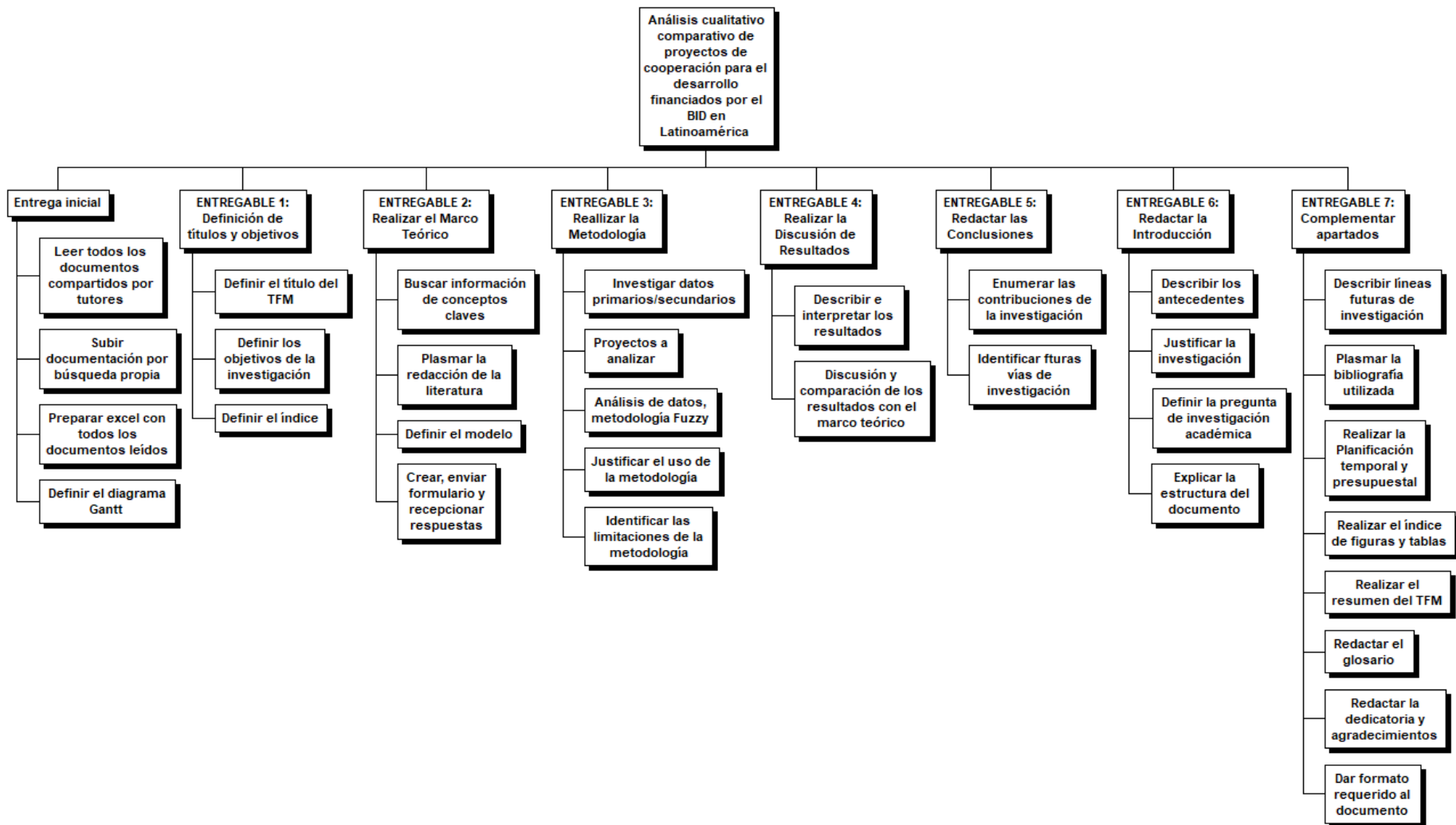


Figura 12 EDP de la investigación

## Diagrama Gantt

Con el detalle de las actividades descritas en el EDP, se presenta la planificación temporal y sus actualizaciones realizadas en Microsoft Project. La Figura 12 presenta el Diagrama Gantt de la programación. En él se observan todos los detalles de los 7 entregables de la investigación. Con respecto a la mano de obra, se consideró 30€/día trabajado (6 horas, en promedio, por día). El primer entregable consistió básicamente en definir una propuesta de título y objetivos principal y específicos, así como la estructura del índice del trabajo de investigación. Este realizó en 40 días y el presupuesto fue de 1,200 euros. El segundo entregable consistió en la presentación del marco teórico, en el que se buscó toda la literatura en la que se basa la investigación, así como la presentación del formulario y lanzamiento de las mismas. Tuvo una duración de 52 días y estuvo valorizada en 1,560 euros. El tercer entregable consistió en la realización de la metodología en el que se fundamentaron las técnicas y herramientas de investigación que se usaron. Tuvo una duración de 57 días y valorizada en 1,710 euros. El cuarto entregable consistió sobre la discusión de resultados, en el que además de interpretar los resultados, se compraron con las hipótesis del trabajo. Tuvo una duración de 9 días y valorizada en 270 euros. El quinto entregable estuvo basada en las conclusiones, en donde también se identificó las futuras vías de la investigación. Tuvo una duración de 8 días y valorizada en 240 euros. El sexto entregable fue la introducción, realizada gracias a la definición y obtención de resultados de los primeros 5 entregables. Tuvo una duración de 7 días y valorizada en 210 euros.

Por último, se completaron los apartados que faltaban como el resumen del trabajo de investigación, los índices, el glosario, dedicatoria, agradecimiento y la presentación en el formato requerido. Tuvo una duración de 13 días y valorizada en 390 euros.

En total, el trabajo de investigación tuvo una duración de 186 días y una valorización de 5580 euros.

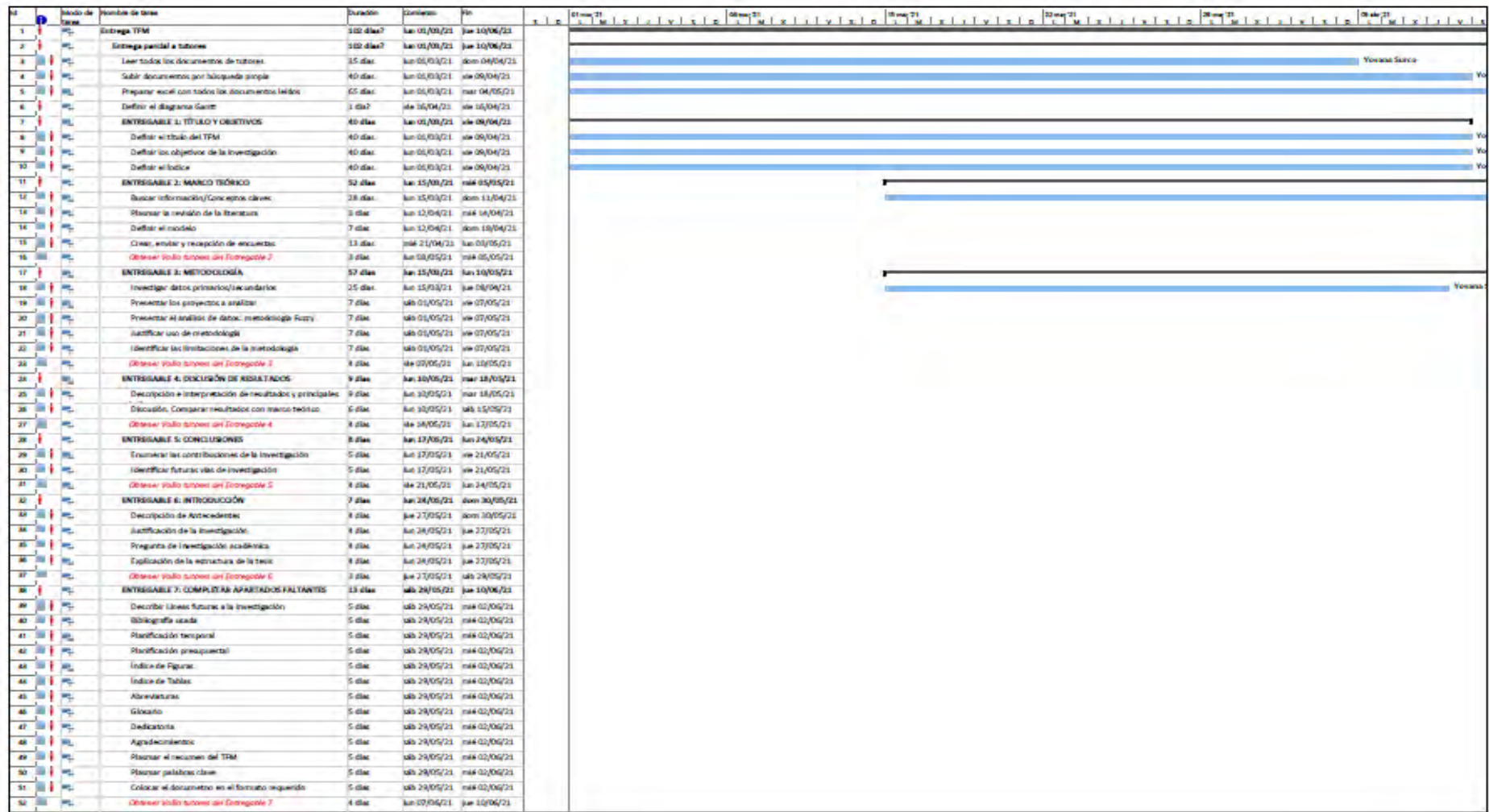


Figura 13 Programación temporal del trabajo de investigación

## BIBLIOGRAFÍA

Arteaga, A. M. (2011). La cooperación internacional al desarrollo y su aplicación en políticas sociales del ámbito local.

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

Ba Khang, D., Lin Moe, T. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, 39(1): 72-84.

Balbis, J. (2001). ONGs, Gobernanza y Desarrollo en América Latina y el Caribe. UNESCO

Bejarano F. (2021) Los Organismos multilaterales y su funcionamiento. ICEX-CECO

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

Beglar D., Nemoto, T (2013). Developing Likert-Scale Questionnaires

Cala J. (2015) Metodología para la aplicación de la lógica ‘fuzzy’ en la asignación y cuantificación de riesgos en proyectos de infraestructura social bajo la modalidad de APP. Universidad de los Andes, Colombia.

Castro, A., Becerra, L., Romero, E. (2015). Factores de éxito en proyectos de cooperación. Caso Universidad Industrial Santander. *Revista Ciencias Estratégicas*.

Cooperación Española. Día del Cooperante (2020). [https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Divulgaci%C3%B3n/Comunicaci%C3%B3n/Infograf%C3%A9a%20D%C3%ADa%20del%20Cooperante%202020%20AECID%20\(def\).pdf](https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Divulgaci%C3%B3n/Comunicaci%C3%B3n/Infograf%C3%A9a%20D%C3%ADa%20del%20Cooperante%202020%20AECID%20(def).pdf)

Corpo Gestión (2011). Conceptos básicos de cooperación nacional e internacional. Encuentro Nacional de Coordinadores de Unidades de Emprendimiento, 1

Crespo, A., Huppi, M., Conroy, H., Azuara, O., Szwedzki R., Bolza-Schunemann E., Churanek D., Hallberg K. Restrepo, M. (2015). Medición del Desempeño de los Proyectos en el BID: Evolución Reciente de los Sistemas PCR y XPSR

Darren, G., Mallery, P (2016) IBM SPSS Statistics 23 Step by step. A simple Guide and Reference 14th Edition.

Development effectiveness framework. Document of the inter-american development bank (s.f). Recuperado de <https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1775544>

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

Díaz, E. (2020). More than a Bank: Reflections on the history of the Inter-American Development Bank. Issue Post. International Food Policy Research Institute

Fortune, J. y White, D. (2006). Framing of project success critical success factors by a system model. *International Journal Project Management*, 24(1): 53-65.

Galindo, F. (2003). Cooperación internacional a la universidad: de la asistencia a la colaboración. El caso de la Universidad Mayor de San Simón

Gasché, J., Vela, N. (2012b). Sociedad Bosquesina. Tomo II. ¿Qué significa para los bosquesinos “autonomía”, “libertad”, “autoridad” y “democracia”? Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana – IIAP: Iquitos, Perú

Gerla, G. (2012). *La logica Fuzzy: I Paradossi delle vaghezza*. Salerno: Unisa

González Redondo, M. J. (2013). *La Lógica Fuzzy y su Aplicación en la limitación de recursos*. Universidad Politécnica de Valencia

Hadida, S. (2019) La agilidad en las<sup>71</sup> organizaciones: trabajo comparativo entre metodologías ágiles y de cascada en un contexto de ambigüedad y transformación digital



Hervas-Oliver J.L., Sempere-Ripoll F., Arribas I., (2015) Asymmetric modeling of organizational innovation. *Journal of Business Research*

Kent, R. y Olsen, W. (2008). *Using fsQCA. A Brief Guide and Workshop for Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis*. University of Stirling, Stirling.

Leedy, P. & Ormrod, J. (2001). *Practical research: Planning and design (7th ed.)*. Upper

Legewie, N. (2013). *An introduction to Applied Data Analysis with Qualitative Comparative Analysis* River, NJ: Merrill Prentice Hall. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Mohareb, M. (2017). *Critical success factors of international development projects in the education sector in Egypt: Community schools as a case study*. Tesis de Máster en Public Administration. School of Global Affairs and Public Policy. American University in Cairo.

Inter-American Development Bank (2008). *Development effectiveness framework* / p. 23

Morales, P. (2008) *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas.

Monje, J (2018). *Antropología del desarrollo y factores críticos para el éxito de los proyectos de cooperación internacional*. *Revista de Antropología Iberoamericana*.

Muro, J. (2012). *La internacionalización multilateral: Estrategia, metodología y técnicas para acometer con éxito los proyectos financiados por los organismos multilaterales*. *Manuales ICEX CECO* / p. 328

Oficina de Evaluación y Supervisión. *La cooperación internacional al desarrollo como herramienta de protección y promoción de los derechos humanos: el caso latinoamericano* (2012)

Pérez, A., Sierra, I. (1997). *La cooperación internacional para el desarrollo: nuevos actores y nuevas estrategias*

Pinto, J.K. y Slevin, D.P. (1987). Critical factors in successful project implementation. IEEE

Quijano, S. (2006) Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones

Ragin, C. (2006). Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. *Political Analysis*, 14 (3) (2006), pp. 291-310

Ragin, C. (2008). *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press, Chicago.

Ragin, C (2017) User's Guide to Fuzzy-set/Qualitative Comparative Analysis Revista Facultad de Derecho y Ciencias políticas. Vol. 42, No. 116 / p. 271-295 *Transactions on Engineering Management*, 34(1): 22-27.

Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión. Oficina de Evaluación y Supervisión (2020)

Rodríguez, R., Hesse, M. (2000). *Al andar se hace camino. Guía metodológica para desencadenar procesos autogestionarios alrededor de experiencias agroecológicas*. Bogotá, Colombia: Kimpres.

Rodriguez, R (2019) *Metodología del Marco Lógico con Enfoque de Gestión de Riesgos para mejorar la eficacia de los Proyectos de Cooperación al Desarrollo*. Tesis doctoral. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales.

Schneider, C. & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*.

Saunders, M., Lewis, P. y Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*,

7ª Edición. Pearson, Harlow.



Sebastián, J. (2004). Cooperación e internacionalización de las universidades. Buenos Aires: Editorial Biblos.

Sekaran, U. y Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach, 7ª Edición. John Wiley & Sons, Chichester.

Siufi, G. (2009). Cooperación internacional e internacionalización de la Educación Superior. Educación Superior y Sociedad, 14(1)

Sotillo, J. (2011). El papel de la Unión Europea en la cooperación para el desarrollo: opciones y límites al vínculo entre gobernanza y desarrollo

Unibertsitatea, M. (2005) La aportación de la “Cadena crítica” frente a la gestión clásica de proyectos

Wherry, R. (1984). Contributions to Correlational Analysis. Academic Press, Columbus.

Westerveld, E. (2003). The project excellence model: Linking success criteria and critical success factors. International Journal of Project Management, 21: 411-41

World Bank Country and Lending Groups – World Bank Data Help Desk. (2020). Recuperado el 22 de mayo del 2021 de la web Worldbank.org: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>

Woodside A.G. Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis, and crafting theory. Journal of Business Research, 66 (2013), pp. 463-472

## ANEXOS

Anexo A Formulario información demográfica y proyectos

### Factores que influyen en el éxito de proyectos multilaterales

El presente formulario forma parte de un estudio sobre la influencia de factores en el éxito de proyectos multilaterales en los países de Latinoamérica financiados por el BID. Su opinión sobre los diferentes aspectos tratados es muy importante para nosotros. Le agradecemos que responda con sinceridad. La encuesta será anónima.

Muchas gracias por su colaboración.

\*Obligatorio

### Datos demográficos

1. ¿A qué rango de edad pertenece? \*

- De 18 a 24 años
- De 25 a 34 años
- De 35 a 44 años
- De 45 a 54 años
- Más de 55 años

2. Nacionalidad \*

\_\_\_\_\_

3. Género de nacimiento \*

- Femenino
- Masculino

4. Nivel de instrucción \*

- Sin estudios
- Nivel primario
- Nivel secundario
- Superior técnico
- Superior universitario
- Posgrado

5. ¿Cuál es su principal ocupación? \*

- Trabajador dependiente (incluye prácticas)  
 Trabajador independiente  
 Trabajador (incluye prácticas) y estudiante a la vez  
 Estudiante

### Información de los proyectos

En caso haya participado en más de un proyecto, tiene la posibilidad de marcar más de una opción.

6. Especifique los años de experiencia participando en proyectos de cooperación para el desarrollo\*

- Entre 1 y 4 años  
 Entre 5 y 9 años  
 Entre 10 y 14 años  
 Más de 15 años de experiencia

7. País(es) donde se implementó el(los) proyecto(s): \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Argentina  
 Bahamas  
 Barbados  
 Belice  
 Bolivia  
 Brasil  
 Chile  
 Colombia  
 Costa Rica  
 Ecuador  
 El Salvador  
 Guatemala  
 Guyana  
 Haití  
 Honduras  
 Jamaica  
 México  
 Nicaragua  
 Panamá

- Paraguay
- Perú
- República Dominicana
- Surinam
- Trinidad y Tobago
- Uruguay
- Venezuela

8. Sector(es) al que perteneció el(los) proyecto(s): \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Agricultura y desarrollo rural
- Educación
- Energía
- Medio ambiente y desastres naturales
- Mercados financieros
- Salud
- Industria
- Empresas privadas y desarrollo de las PYME
- Reforma/Modernización del Estado
- Integración regional
- Ciencia y tecnología
- Inversión social
- Turismo sostenible
- Comercio
- Transporte
- Desarrollo urbano y vivienda
- Agua y saneamiento

Otro: \_\_\_\_\_

9. ¿A qué rango de año corresponde su participación en el(los) proyectos(s) \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- 2000 - 2005
- 2006 - 2010
- 2011 - 2015
- 2016 - 2020

10. Especifique la duración del proyecto en el que participó \*

- Entre 1 y 2 años
- Entre 3 y 4 años
- Entre 5 y 6 años
- Más de 6 años

11. ¿Qué rol ha ocupado en el proyecto en el que ha participado? \*

- Fui parte del equipo de proyecto del BID que evalúa y da seguimiento
- Fui parte del Organismo Ejecutor
- Fui parte del equipo (consultoras y/o personal del BID)
- Fui parte de la Unidad Ejecutora
- Fui parte de la población beneficiaria











15. ¿En qué grado los siguientes factores intervienen en el éxito de un proyecto? Ordene del 1 al 6 según el grado de relevancia. Siendo 1 el criterio de mayor relevancia. No es válido repetir el orden. \*

	1(+)	2	3	4	5	6
Efectividad. Entendida como resultado de la Eficiencia (cumplimiento de los objetivos aprovechando adecuadamente los recursos disponibles) y eficacia (Definición de objetivos claros y verificables)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertinencia. Entendida como la medida en que el proyecto se adapta al contexto del proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Factores de competencias y motivación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sostenibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de Riesgos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adicionalidad (Monitoreo, seguimiento del proyecto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. En cuanto al factor EFECTIVIDAD. Ordene del 1 al 5 los siguientes componentes según el grado de relevancia para su óptimo cumplimiento. Siendo 1 el criterio de

	1(+)	2	3	4	5
Nivel de cumplimiento de objetivos obtenidos con relación a los previstos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de cumplimiento de objetivos aprovechando adecuadamente los recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado de cumplimiento de las expectativas de la población beneficiaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viabilidad técnica y operativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. En cuanto al factor PERTINENCIA Ordene del 1 al 3 los siguientes componentes según el grado de relevancia para su óptimo cumplimiento. Siendo 1 el criterio de mayor relevancia. No es válido repetir el orden. \*

	1(+)	2	3
Congruencia estratégica de los objetivos del proyecto con las necesidades de los beneficiarios, el desarrollo y/o las políticas del país.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Congruencia estratégica de los objetivos del proyecto con las necesidades de los beneficiarios, el desarrollo y/o las políticas del BID	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecimiento de alianzas estratégicas entre los grupos de interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. En cuanto al factor SOSTENIBILIDAD Y GESTIÓN DE RIESGOS. Ordene del 1 al 4 los siguientes componentes según el grado de relevancia para su óptimo

	1(+)	2	3	4
Mejora de la calidad de vida de la población objetivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribución ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribución económica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adecuada Gestión de Riesgos y mitigación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Ordene del 1 al 4 la metodología de gestión de proyectos que resulta más adecuado aplicar en proyectos de cooperación para el desarrollo. Siendo 1 el criterio de mayor relevancia. No es válido repetir el orden. \*

	1(+)	2	3	4
Tradicional/Cascada ("Waterfall")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cadena crítica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Método agile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metodología híbrida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. ¿Qué tanto considera la presencia del BID en la ejecución del proyecto en cuanto a apoyo, seguimiento y evaluación? \*

- 0 – 25% (Ausente)
- 26 – 50% (Parcialmente ausente)
- 51 – 75% (Presente)
- 76 – 100% (Muy presente)









Factores de competencias y motivación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sostenibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de Riesgos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adicionalidad (Monitoreo, seguimiento del proyecto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. En cuanto al factor EFECTIVIDAD. Ordene del 1 al 5 los siguientes componentes según el grado de relevancia para su óptimo cumplimiento. Siendo 1 el criterio de mayor relevancia. No es válido repetir el orden. \*

	1(+)	2	3	4	5
Nivel de cumplimiento de objetivos obtenidos con relación a los previstos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de cumplimiento de objetivos aprovechando adecuadamente los recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado de cumplimiento de las expectativas de la población beneficiaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viabilidad técnica y operativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. En cuanto al factor PERTINENCIA Ordene del 1 al 3 los siguientes componentes según el grado de relevancia para su óptimo cumplimiento. Siendo 1 el criterio de mayor relevancia. No es válido repetir el orden. \*

	1(+)	2	3
Congruencia estratégica de los objetivos del proyecto con las necesidades de los beneficiarios, el desarrollo y/o las políticas del país.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Congruencia estratégica de los objetivos del proyecto con las necesidades de los beneficiarios, el desarrollo y/o las políticas del BID	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecimiento de alianzas estratégicas entre los grupos de interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. En cuanto al factor SOSTENIBILIDAD Y GESTIÓN DE RIESGOS. Ordene del 1 al 4 los siguientes componentes según el grado de relevancia para su óptimo

	1(+)	2	3	4
Mejora de la calidad de vida de la población objetivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribución ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribución económica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adecuada Gestión de Riesgos y mitigación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Ordene del 1 al 4 la metodología de gestión de proyectos que resulta más adecuado aplicar en proyectos de cooperación para el desarrollo. Siendo 1 el criterio de mayor relevancia. No es válido repetir el orden. \*

	1(+)	2	3	4
Tradicional/Cascada ("Waterfall")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cadena crítica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Método agile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metodología híbrida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. ¿Qué tanto considera la presencia del BID en la ejecución del proyecto en cuanto a apoyo, seguimiento y evaluación? \*

- 0 – 25% (Ausente)
- 26 – 50% (Parcialmente ausente)
- 51 – 75% (Presente)
- 76 – 100% (Muy presente)







Factores de competencias y motivación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sostenibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de Riesgos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adicionalidad (Monitoreo, seguimiento del proyecto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. En cuanto al factor EFECTIVIDAD. Ordene del 1 al 5 los siguientes componentes según el grado de relevancia para su óptimo cumplimiento. Siendo 1 el criterio de mayor relevancia. No es válido repetir el orden. \*

	1(+)	2	3	4	5
Nivel de cumplimiento de objetivos obtenidos con relación a los previstos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de cumplimiento de objetivos aprovechando adecuadamente los recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado de cumplimiento de las expectativas de la población beneficiaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viabilidad técnica y operativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. En cuanto al factor PERTINENCIA Ordene del 1 al 3 los siguientes componentes según el grado de relevancia para su óptimo cumplimiento. Siendo 1 el criterio de mayor relevancia. No es válido repetir el orden. \*

	1(+)	2	3
Congruencia estratégica de los objetivos del proyecto con las necesidades de los beneficiarios, el desarrollo y/o las políticas del país.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Congruencia estratégica de los objetivos del proyecto con las necesidades de los beneficiarios, el desarrollo y/o las políticas del BID	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecimiento de alianzas estratégicas entre los grupos de interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



36. En cuanto al factor SOSTENIBILIDAD Y GESTIÓN DE RIESGOS. Ordene del 1 al 4 los siguientes componentes según el grado de relevancia para su óptimo cumplimiento. Siendo 1 el criterio de mayor relevancia. No es válido repetir el orden. \*

	1(+)	2	3	4
Mejora de la calidad de vida de la población objetivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribución ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribución económica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adecuada Gestión de Riesgos y mitigación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Ordene del 1 al 4 la metodología de gestión de proyectos que resulta más adecuado aplicar en proyectos de cooperación para el desarrollo. Siendo 1 el criterio de mayor relevancia. No es válido repetir el orden. \*

	1(+)	2	3	4
Tradicional/Cascada ("Waterfall")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cadena crítica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Método agile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metodología híbrida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. ¿Qué tanto considera la presencia del BID en la ejecución del proyecto en cuanto a apoyo, seguimiento y evaluación? \*

- 0 – 25% (Ausente)  
 26 – 50% (Parcialmente ausente)  
 51 – 75% (Presente)  
 76 – 100% (Muy presente)



42. ¿En qué grado los siguientes factores intervienen en el éxito de un proyecto? Ordene del 1 al 6 según el grado de relevancia. Siendo 1 el criterio de mayor relevancia. No es válido repetir el orden. \*

	1(+)	2	3	4	5	6
Efectividad. Entendida como resultado de la Eficiencia (cumplimiento de los objetivos aprovechando adecuadamente los recursos disponibles) y eficacia (Definición de objetivos claros y verificables)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertinencia. Entendida como la medida en que el proyecto se adapta al contexto del proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Factores de competencias y motivación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sostenibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de Riesgos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adicionalidad (Monitoreo, seguimiento del proyecto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. En cuanto al factor EFECTIVIDAD. Ordene del 1 al 5 los siguientes componentes según el grado de relevancia para su óptimo cumplimiento. Siendo 1 el criterio de mayor relevancia. No es válido repetir el orden. \*

	1(+)	2	3	4	5
Nivel de cumplimiento de objetivos obtenidos con relación a los previstos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de cumplimiento de objetivos aprovechando adecuadamente los recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado de cumplimiento de las expectativas de la población beneficiaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viabilidad técnica y operativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. En cuanto al factor PERTINENCIA Ordene del 1 al 3 los siguientes componentes según el grado de relevancia para su óptimo cumplimiento. Siendo 1 el criterio de mayor relevancia. No es válido repetir el orden. \*

	1(+)	2	3
Congruencia estratégica de los objetivos del proyecto con las necesidades de los beneficiarios, el desarrollo y/o las políticas del país.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Congruencia estratégica de los objetivos del proyecto con las necesidades de los beneficiarios, el desarrollo y/o las políticas del BID	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecimiento de alianzas estratégicas entre los grupos de interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. En cuanto al factor SOSTENIBILIDAD Y GESTIÓN DE RIESGOS. Ordene del 1 al 4 los siguientes componentes según el grado de relevancia para su óptimo

	1(+)	2	3	4
Mejora de la calidad de vida de la población objetivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribución ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribución económica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adecuada Gestión de Riesgos y mitigación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Ordene del 1 al 4 la metodología de gestión de proyectos que resulta más adecuado aplicar en proyectos de cooperación para el desarrollo. Siendo 1 el criterio de mayor relevancia. No es válido repetir el orden. \*

	1(+)	2	3	4
Tradicional/Cascada ("Waterfall")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cadena crítica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Método agile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metodología híbrida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. ¿Sabías que es el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la entidad que financia los proyectos de desarrollo económico y social a través de préstamos y donaciones a entidades públicas y privadas en América Latina y el Caribe? En base a esta información, ¿Qué tanto considera importante a la presencia del organismo en la ejecución del proyecto en cuanto a apoyo, seguimiento y evaluación? \*

- 0 – 25% (Ausente)
- 26 – 50% (Parcialmente ausente)
- 51 – 75% (Presente)
- 76 – 100% (Muy presente)



Anexo F Correlaciones, Ajuste de modelo y ANOVA para todas las variables

Análisis de Correlación:

### Correlaciones

		EXITO	EFT	PTN	SGR
Correlación de Pearson	EXITO	1,000	,868	,601	,701
	EFT	,868	1,000	,741	,849
	PTN	,601	,741	1,000	,851
	SGR	,701	,849	,851	1,000
Sig. (unilateral)	EXITO	.	,000	,000	,000
	EFT	,000	.	,000	,000
	PTN	,000	,000	.	,000
	SGR	,000	,000	,000	.
N	EXITO	48	48	48	48
	EFT	48	48	48	48
	PTN	48	48	48	48
	SGR	48	48	48	48

Ajuste del Modelo:

### Resumen del modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin - Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl 1	gl 2	Sig. Cambio en F	
1	,870 <sup>a</sup>	,758	,741	,582726	,758	45,865	3	44	,000	2,436

a. Variables predictoras: (Constante), SGR, EFT, PTN

b. Variable dependiente: EXITO

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	46,723	3	15,574	45,865	,000 <sup>b</sup>
Residual	14,941	44	,340		
Total	61,664	47			

a. Variable dependiente: EXITO

b. Variables predictoras: (Constante), SGR, EFT, PTN

## Estadísticos

	EFT	PTN	SGR	EXITO
N				
Válidos	48	48	48	48
Perdidos	0	0	0	0
Media	3,17196	2,06392	2,60217	3,68623
Mediana	3,04400	2,04700	2,54600	3,58800
Moda	5,000	2,085	2,575	3,462 <sup>a</sup>
Desv. típ.	,941201	,441869	,635171	1,145428
Varianza	,886	,195	,403	1,312
Mínimo	1,000	1,000	1,000	1,000
Máximo	5,000	3,000	4,000	6,000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.



Anexo G Tablas de verdad proporcionadas por el programa FsQCA 3.0

Exito (Consistencia mínima de 0.8)

Edit Truth Table								
EFT	PTN	SGR	number	EXITO	raw consist.	PRI consist.	SYM consist	
0	0	0	37 (77%)		0.60745	0.00363634	0.00379145	
1	0	0	4 (85%)		0.920182	0.0140851	0.0140851	
0	1	0	3 (91%)		0.835976	0	0	
0	0	1	2 (95%)		0.885309	0	0	
1	1	0	1 (97%)		0.933874	0.0185183	0.0185183	
1	0	1	1 (100%)		0.929029	0.0161301	0.01613	
0	1	1	0 (100%)					
1	1	1	0 (100%)					

Reset Cancel Specify Analysis Standard Analyses

~Exito (Consistencia mínima de 0.80)

Edit Truth Table								
EFT	PTN	SGR	number	~EXITO	raw consist.	PRI consist.	SYM consist	
0	1	0	3	1	1	1	1	
0	0	1	2	1	1	1	1	
1	0	0	4	1	0.99886	0.985915	0.985915	
1	0	1	1	1	0.998837	0.983871	0.983871	
1	1	0	1	1	0.998752	0.981483	0.981482	
0	0	0	37	1	0.98245	0.955455	0.996208	

Reset Cancel Specify Analysis Standard Analyses

Anexo H Soluciones complejas proporcionadas por el programa FsQCA 3.0

### Solución Compleja Éxito

```

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.835976
      raw      unique
      coverage coverage consistency
-----
PTN*~SGR    0.89953    0.00528777 0.836155
~PTN*SGR    0.953584    0.000587523 0.885434
EFT*~SGR    0.949471    0          0.920273
EFT*~PTN    0.949471    0          0.920273
solution coverage: 0.97121
solution consistency: 0.823207

```

### Solución Compleja ~ Éxito

```

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.98245
      raw      unique
      coverage coverage consistency
-----
~SGR    0.932214    0.0432537 0.973374
~PTN    0.903163    0.0142025 0.942405
solution coverage: 0.946417
solution consistency: 0.940346

```

## Anexo I Permisos

**De:** Libby Hernandez, Margarita <margarital@IADB.ORG>  
**Enviado el:** viernes, 30 de julio de 2021 4:31  
**Para:** yovana.surco@veratiaservices.com  
**Asunto:** Apoyo recibido

Estimada Yovana,

Agradecerte tu excelente desarrollo del prototipo de control de documentos y procesos en los sprints semanales del Hub que lidero en la región Centroamericana.

Esperamos poder replicar el mismo en forma en todos los países así como lo hicimos con el país inicial Costa Rica, esta vez con datos reales, ya que como sabes, tuvimos que desarrollar para acercarnos a los flujos y contenidos con datos simulados por la confidencialidad requerida en el BID sobre nuestros datos.

Pese a lo anterior, la funcionalidad y reportería, se comportó adecuadamente y ya estamos implementando más allá del país piloto inicial.

Asimismo, espero que todas las entrevistas relacionadas para tu Tesis Análisis cualitativo comparativo de proyectos de cooperación para el desarrollo financiados por el BID, desde la perspectiva de los implementadores y con los insumos que pudimos conversar, haya tenido el reconocimiento respectivo por su gran calidad.

Cordiales saludos,



**Margarita Libby H.**  
 Sector Lead Specialist  
 Regional HUB Coordinator  
 Integration and Trade Sector CID

Asunto **RE: Proyecto de Investigación: Factores que influyen en el éxito de proyectos multilaterales en Latinoamérica**  
 De BIDColombia <CCO-MAILUSR@iadb.org>  
 Destinatario yovana.surco.guillen <yovana.surco.guillen@alumnos.upm.es>  
 Fecha 2021-05-11 19:22



Buenas tardes señora Surco,

En atención a su solicitud, nos permitimos informarle que hemos compartido su encuesta a los colegas relacionados con el área operativa. Éxitos en el desarrollo de su proyecto de investigación.

Cordial saludo,

BID Colombia

-----Original Message-----

From: yovana.surco.guillen <yovana.surco.guillen@alumnos.upm.es>  
 Sent: sábado, 8 de mayo de 2021 3:54 p. m.

To: BIDColombia <BIDColombia@iadb.org>

Subject: Proyecto de Investigación: Factores que influyen en el éxito de proyectos multilaterales en Latinoamérica

Muy buenas tardes,

Les saluda Yovana Surco Guillen, estudiante de la Maestría de Ingeniería de Organización de la Universidad Politécnica de Madrid. Como parte de mi proyecto de investigación para obtener mi título de maestría, he preparado este formulario con el fin de realizar un estudio sobre la identificación de factores que influyen en el éxito de proyectos multilaterales en países de Latinoamérica financiados por el BID. El link es el siguiente: [https://nam02.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fn9.cj%2Ffactoresproyomultilaterales&mq.data=84%7C0%7CCO-MAILUSR%40iadb.org%7Cabee837c498d4a98855a08d9126363ac%7C94ffb1a055f1d449a896062abcb479e7d%7C0%7C0%7C637561040383212696%7CUnknown%7CTWFn6zsb3d8eyJWtjoiM4wi\\_jAwMDA](https://nam02.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fn9.cj%2Ffactoresproyomultilaterales&mq.data=84%7C0%7CCO-MAILUSR%40iadb.org%7Cabee837c498d4a98855a08d9126363ac%7C94ffb1a055f1d449a896062abcb479e7d%7C0%7C0%7C637561040383212696%7CUnknown%7CTWFn6zsb3d8eyJWtjoiM4wi_jAwMDA)

Los invito a que lo respondan y ruego su apoyo con la difusión a sus colegas. No tomará más de 3 minutos. Les estaré muy agradecida. Muchas gracias por su tiempo y atención.

Un cordial saludo,

Yovana Surco Guillen

Máster en Ingeniería de Organización | Universidad Politécnica de Madrid Titulada en Ingeniería Industrial | Pontificia Universidad Católica del Perú  
 Contacto: +34 605 50 59 43

Asunto **Automatic reply: Proyecto de Investigación: Factores que influyen en el éxito de proyectos multilaterales en Latinoamérica**  
De BID Dominicana <biddominicana@IADB.ORG>  
Destinatario yovana.surco.guillen <yovana.surco.guillen@alumnos.upm.es>  
Fecha 2021-05-08 23:06

---



---

Gracias por comunicarse con nosotros. Acusamos recibo de su correo electrónico.

Thank you for reaching out to us. We acknowledge receipt of your email.

Cordialmente,

Grupo BID

**Calle César Nicolás Penson esquina**

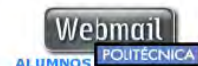
Leopoldo Navarro, Gazcue, Santo Domingo, Distrito Nacional

---

Representación República Dominicana

[www.iadb.org](http://www.iadb.org)

Asunto **Su solicitud #RFI0005721 ha sido resuelto**  
 De PIC Service Desk <iadb@service-now.com>  
 Destinatario <yovana.surco.guillen@alumnos.upm.es>  
 Responder a <iadb@service-now.com>  
 Fecha 2021-05-11 19:16



RFI Ticket - Solicitud Resuelta

Estimado(a) Yovana Surco Guillen,

Hemos analizado su solicitud y quisiéramos entregarle la siguiente información:

Su solicitud ha sido enviada.

Por información sobre proyectos en Uruguay ingrese en <https://www.iadb.org/es/paises/uruguay/perspectiva-general>

#### DETALLES DEL TICKET

##### Breve Descripción

Proyecto de Investigación: Factores que influyen en el éxito de proyectos multilaterales en Latinoamérica

##### Descripción

Muy buenas tardes,

Les saluda Yovana Surco Guillen, estudiante de la Maestría de Ingeniería de Organización de la Universidad Politécnica de Madrid.

Como parte de mi proyecto de investigación para obtener mi título de maestría, he preparado este formulario con el fin de realizar un estudio sobre la identificación de factores que influyen en el éxito de proyectos multilaterales en países de Latinoamérica financiados por el BID. El link es el siguiente:

<https://nam02.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fn9.cl%2Ffactoresproymultilaterales&data=04%7C01%7CCUR-MAILUSR%40IADB.ORG%7C3c1a263e6e284c51479808d9126526d0%7C9dfb1a055f14449a896062abcb479e7d%7C0%7C0%7C637561047941839979%7CUnknown%7CTWFp>

Los invito a que lo respondan y ruego su apoyo con la difusión a sus colegas y/o personas que hayan estado involucradas en proyectos del BID, ya sea como personal del mismo o consultores en general. No tomará más de 3 minutos. Les estaré muy agradecida. Muchas gracias por su tiempo, atención y por hacer que el trabajo de investigación sea lo más verídico posible.

Un cordial saludo,

Grupo de asignación

RFI - PIC - Uruguay

Tema

Research and Data

Afiliación

Academic

País de Residencia

Uruguay

Agradecemos su opinión sobre nuestra gestión, contestando las siguientes preguntas en este enlace: [Enlace a la encuesta \[1\]](#)

Cordialmente,

Centro de Información Pública  
 Banco Interamericano de Desarrollo  
[www.iadb.org](http://www.iadb.org) [2]

Ref:MSG13975953

Links:

-----

[1] [https://iadb.service-now.com/assessment\\_take2.do?sysparm\\_assessable\\_sysid=1e936db5878030103a43ca27cebb357c&sysparm\\_assessable\\_type=348082951be3d0d00beeb992cc4bcb95](https://iadb.service-now.com/assessment_take2.do?sysparm_assessable_sysid=1e936db5878030103a43ca27cebb357c&sysparm_assessable_type=348082951be3d0d00beeb992cc4bcb95)

[2] <http://www.iadb.org>