

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.



SIN HACER MAL TERCIO

Factores conducentes al éxito de la Cooperación
Triangular para el Desarrollo Sostenible
en América Latina

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES
INTERNACIONALES**

PRESENTA

TANIA BERENICE QUINTERO VARGAS

DIRECTORA DE LA TESINA: DRA. MÓNICA LILIANA JACOBO
SUÁREZ

CIUDAD DE MÉXICO

AGOSTO, 2017

Agradecimientos

Con Dios.

A mis padres. Por invertir en mí, apoyar mis decisiones e impulsarme a seguir adelante. Este resultado es un trabajo en equipo que empezó hace más de 19 años.

Mamá, gracias por tantas tardes de hacer tarea juntas.

Papá, gracias por hacerme el lunch cada mañana.

A los dos gracias por saber escuchar.

A mi hermanita Naty. Por ser mi zona segura, mi persona para descansar y reír a carcajadas.

A mi tía Lulú y a mi abuelita. Por confiar en mí, visitarme y traerme comida rica los fines de semana.

A Tobi. Sé que ha sido pesado. Gracias por respetar mis horas de trabajo, darme paciencia y amor.

A Mónica. Por creer en mis ideas desde un inicio, darles forma y enseñarme a defenderlas.

A María Inclán. Por fortalecer mi trabajo y alentarme a dar lo mejor.

A Nuty. Por su gran empatía y disposición.

A Rosy. Por leerme tantas veces.

A mis compañeros de generación y a los amigos que se quedaron en el camino.

A Lalo y Charlie especialmente. Por cuatro años de amistad, por volverlo placentero.

A los amigos en Aguascalientes que siempre están para mí.

A Bernadette, Tere y Fabiola de AMEXCID. Por, al aceptar las entrevistas, regalarme tiempo para entender.

A mi país y al Perú. Al primero, por financiarme tantas oportunidades. Al segundo, por acogerme cálidamente y motivarme a estudiar este tema.

Y a todos los que me han acompañado en el proceso de tesis y/o me han ayudado a crecer en estos cuatro años, gratitud infinita.

Resumen

La arquitectura de un Sistema Internacional de Cooperación ha adquirido particular relevancia en las últimas décadas como mecanismo para propiciar alianzas conducentes a la consecución de metas globales. La cooperación triangular es el esquema más nuevo: Algunos proyectos implementados bajo esta modalidad no han sido evaluados de manera profunda y eficiente. En esta tesina propongo una metodología de evaluación que considera cinco variables indispensables relacionadas con el éxito de los proyectos. Asimismo, resalto la importancia de fortalecer su implementación y continuidad. Así como la importancia de fomentar su evaluación como un ejercicio de rendición de cuentas.

Índice

Introducción

<i>I.</i>	Investigaciones previas	11
<i>II.</i>	Argumento e hipótesis	21
<i>III.</i>	Metodología	26
<i>IV.</i>	Selección de los estudios de caso	31
<i>V.</i>	Descripción de los estudios de caso	40
	V.1 Caso de cooperación Alemania-México-Bolivia	40
	V.2 Caso de cooperación Alemania-México-Colombia	45
	V.3 Caso de cooperación Japón-México-Paraguay	50
	V.4 Caso de cooperación Japón-México-El Salvador	54
<i>VI.</i>	Análisis y Resultados	58
	VI.1 Caso de cooperación Alemania-México-Bolivia	62
	VI.2 Caso de cooperación Alemania-México-Colombia	65
	VI.3 Caso de cooperación Japón-México-Paraguay	68
	VI.4 Caso de cooperación Japón-México-El Salvador	71
<i>VII.</i>	Conclusiones	74
	Referencias	82

Índice de tablas y figuras

I.	Esquema básico de Cooperación Triangular	13
II.	Proyectos y Acciones de Cooperación Triangular en ejecución cada año (2006-2013)	16
III.	Variable Dependiente	28
IV.	Escala de Éxito	29
V.	Variables Independientes	30
VI.	Casos	36
VII.	Escala de Éxito con Proyectos	58
VIII.	Tabla de Análisis	61
IX.	Presupuesto Proyectos Agua y Sanitización+Seguridad Alimentaria	64
X.	Presupuesto Proyectos Cambio Climático+Protección Ambiental	67
XI.	Presupuesto Proyectos Agricultura+Desarrollo Rural	70
XII.	Presupuesto Proyectos Prevención de Riesgo de Desastres+Vivienda	72

Introducción

*“The training opened our eyes and the social audit
made us believe in people’s power.”*

Gita Subedi, Nepal

La arquitectura de un Sistema Internacional de Cooperación ha adquirido particular relevancia en las últimas décadas como mecanismo para propiciar alianzas conducentes a la consecución de metas globales. Especialmente en aquéllas orientadas al desarrollo de las zonas vulnerables aún existentes en los países de renta media y baja, y a la protección del ambiente. En este sentido, los países pertenecientes al Sistema de Naciones Unidas han dado un paso importante en el año 2015 al establecer, primero en la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo de Addis Abeba, luego en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de Nueva York, y después en la 21ª Conferencia de las Partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de París (COP21), un compromiso común.

Según lo establecido en estos encuentros internacionales, los programas, las políticas públicas y las decisiones estratégicas de cada país deberán estar orientados a la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos proponen continuar y mejorar la labor de los predecesores ocho Objetivos

de Desarrollo del Milenio establecidos quince años antes (Agenda Addis Abeba 2015).

Los renovados ODS se insertan en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, lanzada tras ocho rondas de negociaciones intergubernamentales con aporte de una amplia variedad de actores. Tales objetivos requieren de una cooperación más profunda, donde todos los países participen por igual en lo que se definió como “responsabilidades comunes pero diferenciadas” (Cumbre Naciones Unidas 2015). Ante esta meta, uno de los pilares fundamentales —y también el objetivo número diecisiete— consiste en establecer y reforzar alianzas que permitan incrementar la cooperación regional e internacional entre países que buscan avanzar en la misma dirección. La meta es fortalecer el compromiso de los países más desarrollados con la Ayuda Oficial para el Desarrollo (ONU, PNUD 2016). El objetivo diecisiete establece la importancia de tres tipos de cooperación internacional: el esquema de cooperación tradicional bilateral, la horizontal regional—dentro de la modalidad multilateral—y la cooperación triangular.

Una vez resaltado que el compromiso existe, es necesario enfatizar que tanto el establecimiento de los ODS como la experimentación con las nuevas formas de cooperación internacional, es reciente. Poco se ha investigado respecto a la

introducción de algunas formas alternativas en la cooperación orientada a proyectos con objetivos desarrollistas, sobre todo acerca de la cooperación triangular, que resulta ser el esquema más nuevo entre los anteriormente mencionados. Esta variante de cooperación es interesante precisamente porque puede entenderse como una innovación a los esquemas de cooperación que tradicionalmente han sido utilizados. Pues involucra no sólo países desarrollados (A) con capacidades de proveer aportes financieros a una zona menos desarrollada (C), sino la conjunción de actores del mismo entorno regional (B) que han desarrollado alguna capacidad útil y que puede ser transferida a C. La cooperación triangular surgió como una idea para enfrentar los desafíos del desarrollo que pueden surgir de una cooperación tradicional “Norte-Sur” o “Sur-Sur”, desafíos como sentimientos de paternalismo o dependencia, y pérdida de complementariedades importantes. Esta modalidad surgió con la intención de que todos los países puedan convertirse en transmisores de conocimiento, según sus respectivas fortalezas; sin ningún tipo de condicionalidad o interferencia en sus asuntos internos. La importancia de introducir a tres países complementarios en un enfoque de cooperación radica en tener estructuras más participativas, que sirvan como herramientas de mayor consenso y armonización, así como de responsabilidad compartida (OCDE 2014).

Ahora bien, la cooperación triangular se inserta en un marco teórico más amplio de cooperación internacional, específicamente de cooperación internacional para el desarrollo. Por esto, es importante clarificar que por cooperación internacional se entiende la relación que se establece entre dos o más países, organismos, u organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de intercambiar acciones o recursos para alcanzar metas consensuadas, que suele estar alentada por algún tipo de interés o beneficio mutuo (IDH-PNUD 2011).

La cooperación internacional para el desarrollo es más difícil de definir. “El concepto no cuenta con una definición única, ajustada y completa, que sea válida para todo tiempo y lugar. La cooperación para el desarrollo ha ido modificando sus contenidos de acuerdo al pensamiento y los valores dominantes sobre el desarrollo y la orientación de las relaciones entre los países más ricos y los menos” (Álvarez Orellana 2012, 286).

Lo anterior implica que el concepto ha ido evolucionando, de manera que ya no se entiende ni como mera asistencia, ni como ayuda a los países poco desarrollados. La importancia de esto radica en cambiar la antigua percepción de que los países receptores dependen de una ayuda de tipo paternalista para desarrollarse. En cambio, la nueva visión de cooperación para el desarrollo se analiza como “el conjunto de acciones que realizan gobiernos y sus organismos

administrativos, así como organizaciones de la sociedad civil de un país o conjunto de países, orientadas a mejorar las condiciones de vida e impulsar los procesos de desarrollo en países en situación de vulnerabilidad social, política, económica” (Ayllón 2007, 36), pero más en una situación de iguales, sin jerarquías y donde todos los actores contribuyen con una parte importante.

Bajo esta definición, la cooperación para el desarrollo también es en sí un proceso político. Específicamente, la Organización de Naciones Unidas (ONU 2017) destaca que el desarrollo sostenible¹ “es el mejor camino a seguir para mejorar la vida de la población, pues fomenta la prosperidad y las oportunidades económicas, un mayor bienestar social y la protección del medio ambiente.”

Los mecanismos de cooperación para el desarrollo son muy variados; en esta tesina se consideran, al menos, los siguientes: transferencia, recepción e intercambio de recursos, bienes, conocimientos y experiencias educativas, culturales, técnicas, científicas, económicas y financieras para el desarrollo sustentable, mediante canales bilaterales, triangulares o regionales institucionalizados (AMEXCID 2016). No obstante,

¹ En este trabajo se utilizan como sinónimos los términos sustentabilidad y sostenibilidad, dado que en inglés únicamente se usa el término “sustainable”.

el enfoque del presente trabajo de investigación es en la profundización de las modalidades —no de los instrumentos— de cooperación internacional para el desarrollo. La tesina enfatiza en el estudio de la cooperación triangular, que es la modalidad más reciente y todavía a prueba.

En consideración de lo anterior, este trabajo busca lograr una mayor comprensión de los mecanismos para la cooperación triangular, de sus componentes, sus aciertos, desafíos, y particularmente, de las combinaciones de variables que facilitan el éxito de estos proyectos con una mayor probabilidad. Así, la pregunta de investigación que guía el trabajo es ¿qué factores influyen en el éxito de la cooperación para el desarrollo en su modalidad triangular?

En esta tesina argumento que el grado de éxito que puede alcanzar un proyecto con este tipo de cooperación es diferenciado. Esto dependerá del impacto positivo que tengan en el mismo cinco variables: origen de la iniciativa, interés, experiencia, presupuesto, e inclusión de actores en el proyecto. Lo que a su vez se relaciona con el grado de apropiación y pertinencia de los proyectos. Así como de la capacidad de los actores para implementarlos.

La información necesaria para operacionalizar estas variables fue recopilada mediante documentos solicitados a la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el

Desarrollo (AMEXCID) en Secretaría de Relaciones Exteriores y a diversas instituciones del gobierno federal mexicano (CONAGUA, CONAFOR, CONABIO, INIFAP, CENAPRED) vía el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI); la realización de entrevistas; y la base de datos de la OCDE *repository of projects*. El análisis final de los datos es cualitativo.

La importancia de encontrar una respuesta radica en que se logrará un mejor entendimiento de los procesos que utiliza la cooperación triangular para proyectos orientados al desarrollo sostenible, en sus distintas facetas. A partir de lo anterior será posible analizar los aspectos relevantes que llevan al éxito de estos programas, lo cual servirá para identificar las áreas de oportunidad y los patrones replicables que dan buenos resultados. A una escala más ambiciosa, el estudio será útil para dotar de más instrumentos—basados en profundizaciones técnicas sólidas de los proyectos—para la toma de decisiones estratégicas en las Agencias de Cooperación Internacional de los países que buscan contribuir al desarrollo nacional y regional de manera paralela a los ODS establecidos en la Agenda Mundial para 2030.

Las evaluaciones de los proyectos de cooperación triangular son necesarias no sólo para obtener una mejor

sistematización de las lecciones aprendidas, sino para contribuir a su legitimación social; es decir, dotar a estos proyectos de un mayor significado enmarcado en el Sistema Internacional de Cooperación para el Desarrollo. La idea es generar entre la ciudadanía una comprensión mejor de las acciones de intervención suave en otros países, y así, despertar mayor aceptación o interés por lo que su país aporta al mundo. Asimismo, un trabajo de este tipo contribuye a la transparencia de las acciones triangulares (como instrumento básico de rendición de cuentas de toda acción pública); así como al desarrollo y perfeccionamiento conceptual y práctico de la propia modalidad.

Las acciones de cooperación para el desarrollo son llevadas a cabo por Estados que deben rendir cuentas e involucrar a una ciudadanía que no sólo se beneficia, sino que puede participar activamente en este proceso político. Así, evaluar el éxito de las acciones de cooperación triangular contribuye a legitimarlas, a hacerlas más efectivas y a aproximarlas cada vez más hacia una meta de justicia social. No se debe olvidar que un objetivo principal de la cooperación para el desarrollo es subsanar deficiencias públicas para mejorar la atención a grupos vulnerables, lo cual es un problema común en varios países.

Según el presidente del Gobierno español en 2004, “las evaluaciones son instrumentos esenciales para desarrollar la democracia y asegurar el progreso individual y del conjunto de la sociedad” (AEVAL 2010). El informe español que contiene la cita anterior también considera que “la evaluación es una actividad en la que se une el deseo de optimizar el uso de los recursos públicos con el de rendir cuentas sobre la actividad de los gobiernos”. A escala internacional, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) es una de las organizaciones que más ha promovido esta práctica.

No obstante, es importante destacar que el análisis incipiente de la cooperación triangular y la poca sistematización de datos resulta un desafío para la evaluación de la modalidad. Hasta cierto punto, también una limitación para la elaboración de esta tesina, pues obstaculiza la utilización de información estadística a gran escala. La construcción de un registro de datos regional para todos los proyectos con este tipo de cooperación sigue en proceso. Hasta ahora no se ha logrado identificar qué factores comunes a todos los proyectos importan para catalizar su mayor efectividad. Por lo que los pocos proyectos registrados se describen con base en variables distintas, o simplemente como relatorías históricas que bien pueden contener cualquier tipo de información que haya parecido relevante en el momento. El problema con esto es que no permite ningún tipo de

comparación útil entre proyectos. De ahí se infiere una dificultad para que la modalidad mejore con el tiempo.

Con la intención de remediar tal vacío, la contribución más importante de la tesina es la propuesta de indicadores metodológicos para evaluar los proyectos de cooperación en esta modalidad. Mismos que identifican las razones por las que un proyecto llega a ser más exitoso que otro. Un hallazgo importante es que los proyectos cuya idea nace de la demanda del país beneficiario y que involucran a otros actores en el proceso son significativamente más exitosos, como hipótesis de la variación encontrada entre proyectos. La cual parece confirmar la importancia de que exista pertinencia (proyectos adecuados al contexto y coyuntura), apropiación (una suerte de identificación y entusiasmo de los receptores con el proyecto) e inclusión (incorporación y ayuda de otros actores) en los procesos de cooperación. Los respectivos mecanismos causales se describen en la sección del argumento e hipótesis.

I. Investigaciones previas

La cooperación internacional en triángulo se ha definido desde dos perspectivas distintas: una instrumental y una desarrollista. Según la definición instrumental, la cooperación triangular es “una modalidad de la Cooperación Sur-Sur en la que participan un conjunto de actores que, pudiendo todos ellos realizar distintos tipos de aportes, se reparten el ejercicio de tres roles: el de los así denominados primer oferente, receptor y segundo oferente” (Ashoff 2009; Chaturvedi 2012; Das, De Silva, Zhou 2007; Suárez 2011). La Secretaría General Iberoamericana (SEGIB 2015, 28) utiliza esta definición al momento de escribir sus reportes, que también son los más completos en cuanto a las tendencias de la cooperación triangular. El elemento principal de esta definición es la provisión de financiamiento por parte de un país desarrollado en favor de un tercer país, combinada con la participación de un donante de renta media o media-alta que aporta una serie de capacidades técnicas.

Ahora bien, una definición más amplia —la desarrollista— contempla además el potencial de esta unión para llevar a cabo ejercicios de planificación conjunta, a partir del establecimiento de una colaboración entre iguales y como enfoque complementario de los esquemas de cooperación ya existentes (Li y Bonschab 2012; Pérez y Sierra 1998; SEGIB

2015). Las alianzas entre países deben estar enfocadas a tres dimensiones del desarrollo: social, económica y medioambiental. Bajo esta visión, la cooperación triangular tiene mucho potencial. El diálogo, las complementariedades y la mutua confianza son elementos centrales (Rojas 2011, Pérez y Sierra 1998).

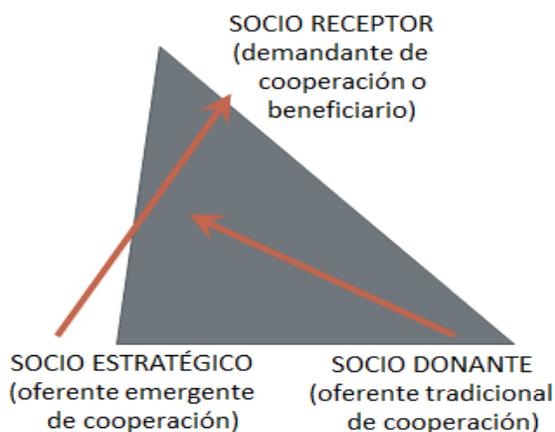
Según las categorizaciones de la OCDE (2013), los países que participan en el esquema básico de cooperación triangular son tres: dos socios desde la oferta de cooperación y un socio por el lado de la demanda. 1) El *País A*: socio donante/oferente tradicional es el país que solamente provee cooperación para el desarrollo, pero no es elegible para recibir asistencia oficial. Esto incluye a los miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD), a los donantes de Europa oriental no pertenecientes al CAD y a algunos donantes árabes entre otros países con un nivel de ingreso alto. 2) El *País B*: socio estratégico/oferente técnico es el país en desarrollo que, en virtud de sus capacidades y experiencia, puede ejercer un rol de liderazgo en la promoción e implementación de cooperación técnica hacia otros países en desarrollo, principalmente compartiendo sus capacidades, aunque él mismo podría ser beneficiario de la experiencia de aquellos países. 3) El *País C*: socio demandante/socio receptor es el país que recibe el apoyo y se beneficia directamente con el proyecto implementado en su

Estado. A continuación, se puede apreciar el esquema de manera gráfica.

Una crítica o limitación que se presenta a la cooperación triangular es que aún debe alcanzar un grado de desarrollo que le permita salir de la etapa experimental. Todavía se necesita una delimitación clara sobre los principios que la cooperación busca

Esquema básico de cooperación triangular

**elaboración propia con base en OCDE (2013).*



acatar para evitar que la cooperación se convierta meramente en un financiamiento para robustecer proyectos en curso y que, por el contrario, tenga un valor agregado para todas las partes. Es decir,

que genere capacidades y que los países benefactores participen en el proceso mismo de gestión. Lo cual evitará tratos verticales entre el país desarrollado y los países en vías de desarrollo (Langendorf et al. 2012).

Asimismo, Suárez (2011) explica que la cooperación triangular puede incrementar la fragmentación y dispersión de

esfuerzos, así como generar divisiones en el compromiso de los socios y préstamos con términos inapropiados. Por último, si las capacidades de la institución que implementará el proyecto son demasiado débiles se corre el riesgo de que el potencial del proyecto no sea entendido correctamente ni explotado al máximo (Velázquez 2010). A menos que todas las partes inviertan en el desarrollo de capacidades institucionales, los proyectos de cooperación triangular no podrán emerger y ser implementados exitosamente (Langendorf et al. 2012).

Por otra parte, existen visiones optimistas que evidencian las cuantiosas ventajas de este tipo de cooperación para los países involucrados. Entre ellas: un mayor potencial para adaptarse a las necesidades de países con realidades similares, menor costo económico, un impacto más rápido y directo, mayor respeto hacia los principios de soberanía, una óptima utilización del conocimiento de los países en desarrollo, tecnología más apropiada para los receptores, una escasa condicionalidad de la ayuda, y mayor receptividad en la población (Lengyel, Thury, Malacalza 2010; Mehta y Nanda 2005).

La cooperación triangular es un enfoque particularmente interesante para los países de América Latina y el Caribe porque, al aumentar su nivel de renta, estos países han dejado de recibir la Ayuda Oficial para el Desarrollo que busca dirigirse a

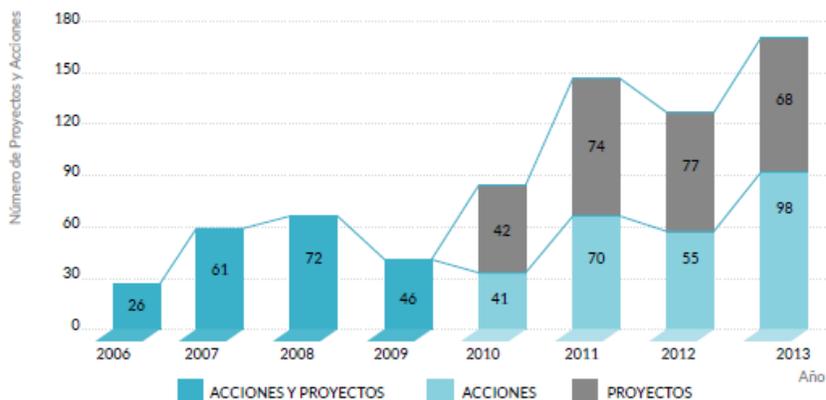
las zonas más vulnerables del planeta. Sin embargo, la región todavía es una de las más desiguales y el desarrollo de capacidades sigue variando entre países. Así, esta tesina utiliza la región latinoamericana basándose en el supuesto de que el esquema de cooperación triangular podría ser ideal para recibir otro tipo de apoyo y trabajar en conjunto con los países más desarrollados. A la vez que se alienta la transmisión de experiencias y conocimiento técnico en un contexto bastante similar (idioma, historia, clivajes sociales) pero con atención a las características únicas de cada país. Ya que la ayuda internacional tradicional dejará de incluir a Latinoamérica como foco receptor, la ventaja comparativa de la cooperación triangular cobra relevancia, así como su funcionamiento efectivo.

La tendencia de iniciativas desarrolladas en la modalidad de cooperación triangular ha sido creciente en la región: en 2006 se registraron sólo 26 proyectos, mientras que en 2013 hubo un total de 166 registros. Asimismo, solamente en 2013, el incremento marginal de las iniciativas fue del 36% respecto del año anterior (SEGIB 2015, 142). La cooperación triangular sigue ganando seguidores; países como Alemania y Japón ya han destinado un fondo específico para financiar este tipo de proyectos. Las proyecciones de expansión para esta modalidad son alentadoras, he aquí la importancia de igualar sus

proyecciones de institucionalización y estudio. Hasta ahora, el número de proyectos crece pero no se evalúa su eficacia.

Proyectos y Acciones de Cooperación Sur-Sur Triangular en ejecución cada año (período 2006-2013)

En unidades



Fuente: SEGIB a partir de las Agencias y Direcciones Generales de Cooperación y SEGIB (2014)

Hasta ahora, la mayoría de los trabajos previos en cooperación triangular se han enfocado en describir el esquema, en definir un concepto adecuado y en determinar sus posibles perspectivas, ventajas y limitaciones (Lengyel, Thury, Malacalza 2010; Suárez 2011; Rojas 2011). Existen reflexiones prácticas sobre esta modalidad de cooperación, trayectorias de evolución, relatorías de conferencias y discusiones, incluso existe un texto de mitos y realidades (Gómez, Ayllón, Albarrán 2011; Johnson 2009; OCDE 2013; OCDE 2016). Sin embargo, hay muy pocos estudios analíticos que revisan a profundidad las

determinantes de cada proyecto (GIZ 2016; Yukiko et al. 2013). Precisamente se debe a que los proyectos de cooperación triangular son distintos entre sí; no utilizan un procedimiento definido, sino que dependen de las herramientas que componen la cooperación internacional de cada país.

Por tanto, hay distintos estándares y mediciones, los cuales no se pueden agregar fácilmente en una base de datos compilando muchos países y proyectos. Lo más cercano, hasta ahora, es el Informe de Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica publicado en 2015 y el *repository of projects* de la OCDE. Este último es una base de datos en línea, muy general, cuya utilidad reside en el conocimiento de la información más básica sobre los proyectos; mas no existe algún análisis de los mismos. El Informe de Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica—único en su tipo—presenta el número de acciones y proyectos de cooperación triangular que se llevaron a cabo en 2013, además, analiza la evolución de los mismos desde el año 2007 (año de los primeros registros) y tabula quiénes fueron los principales actores involucrados. Este informe, publicado por la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), realiza un análisis sectorial de los proyectos para conocer la temática, revisa la duración de los proyectos y su costo financiero, el origen de las iniciativas, la articulación de los actores de cada país participante, los mecanismos de financiación y, brevemente, los marcos legales.

Todo esto a un nivel general, donde establece las frecuencias y porcentajes acumulados del total de proyectos.

El problema con esta información es que no indica qué valores pertenecen a cada proyecto individual, y que únicamente registra los proyectos hasta 2013. Además, los datos parecen haber sido recopilados directamente de las Agencias de Cooperación y no son de fácil acceso para el público, por lo que un análisis similar no es replicable. Otro problema es que no especifica si los proyectos cumplieron sus objetivos, en qué medida, y cuál fue su impacto. Es decir, no hay ningún dato sobre el desempeño y utilidad.

Debido a los retos mencionados, esta tesina descarta un análisis a gran escala como el que realiza la Secretaría General Iberoamericana con el informe descrito. Ahora bien, mi enfoque es más parecido al estudio que realizó el Instituto de Investigación de la Agencia de Cooperación Internacional Japonesa (JICA) mediante el estudio de casos individuales. Yukiko et al. (2013) realizaron siete estudios de caso que presentan proyectos de cooperación triangular exitosos con un alto grado de variación en todos sus elementos (actores, procesos, regiones). Estos estudios de caso —con ajustes— sirvieron como base para decidir algunas variables independientes en este trabajo (interés, experiencia, presupuesto y origen de la iniciativa). Se componen de una sección para

describir el origen del proyecto, otra para tratar la importancia del tema para los socios, una más analiza las responsabilidades técnicas y financieras; por último, las instituciones involucradas. Sin embargo, una limitación de este estudio radica en que los casos son revisados de manera descriptiva y no intentan conectarse entre sí o compararse de manera alguna.

Las brechas encontradas en los estudios existentes me llevaron a buscar variables importantes para el éxito de los proyectos. Una de ellas es la capacidad institucional, que en conjunto es complicada de medir. Pero de esta noción derivé variables más concretas, como la experiencia o el presupuesto. Según Rosas (2008), la capacidad institucional se ha considerado un concepto básico de la gestión pública. Algo que hasta ahora no se ha tomado en cuenta para evaluar los ejercicios de cooperación, pero que es fundamental en la mayor parte de las evaluaciones de política pública. El término ha sido definido de dos maneras: como capacidad administrativa o capacidad estatal. El punto importante es que la capacidad se enfoca en analizar los sistemas y estrategias de una organización pública; concede importancia a sus procesos y cuadros técnico-burocráticos, con el objetivo de identificar sus desafíos y mejorar sus habilidades para resolver problemas, alcanzar objetivos, desempeñar funciones y alcanzar sus metas de desarrollo (Rosas 2008). En la próxima sección se detalla la

construcción del argumento, en parte derivado de este concepto,
y las respectivas hipótesis.

II. *Argumento e hipótesis*

El argumento presentado en esta tesina es diferente a las investigaciones previamente discutidas. Algunas hipótesis surgen de tendencias observadas a nivel general, a partir de análisis descriptivos—particularmente extraídos del *Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2015*—que ya han utilizado los pocos datos cuantitativos disponibles. No obstante, esta investigación incluye además un énfasis en la capacidad institucional, la apropiación, pertinencia e inclusión de los actores, elementos que se consideran básicos para obtener niveles de éxito con alta eficacia, eficiencia y efectividad en el ámbito operativo de cualquier proyecto, así como potenciar su sostenibilidad; lo cual es una de las metas principales establecidas en los ODS en lo que respecta a la cooperación internacional para el desarrollo.

Como ya se ha mencionado, el propósito de la investigación es identificar qué factores están asociados al éxito de la cooperación para el desarrollo en su modalidad triangular. La tesina propone que el nivel de éxito alcanzado por un proyecto depende de cinco variables. La variable *origen de la iniciativa* determina si la idea del proyecto nació de la oferta o la demanda de cooperación, según el país que la generó. Dos variables (el *interés* y la *experiencia*) se observan en la institución gubernamental del país oferente de cooperación

técnica, según su agenda prioritaria y sus registros de actividades. La cuarta variable (el *presupuesto* destinado) está más relacionada con el país oferente tradicional. La última variable (los *actores involucrados*) tiene que ver con el desarrollo e inclusión institucional ya en el país receptor de la cooperación.

Consecuentemente existen cinco hipótesis, una por cada variable explicativa. Basta con mencionar que se espera, para cada una de ellas, un impacto positivo en la variable dependiente, tal como se puede apreciar en la redacción de las mismas. A continuación, se detallan los argumentos teóricos, seguidos de la lógica causal para llegar a las hipótesis propuestas.

En la cooperación triangular se reconoce “la valía del apoyo que proveen los países desarrollados a los países en desarrollo, a solicitud de estos últimos, para mejorar su habilidad en la resolución de problemas y sus capacidades nacionales (Nairobi outcome document on South-South Cooperation UN 2009, traducción propia)”. Debido a su relación con la pertinencia, los proyectos que vienen de la demanda —es decir, cuya idea nace de funcionarios del país receptor— son más efectivos porque son más oportunos para ese contexto y momento determinado. Un reporte titulado *Real Aid* indica que muchas veces la cooperación técnica no ha sido

efectiva porque la oferta ha superado con creces la demanda, lo que lleva a la adopción de modelos inadecuados donde se asume que un experto puede simplemente “cambiar sus conocimientos de recipiente” sea este conocimiento requerido o no en el otro lugar (Action Aid Internacional 2006, 29). Entonces, (H1) si la idea del proyecto proviene de la demanda, se espera un mayor éxito de la cooperación.

La cooperación triangular también implica “identificar a un país en desarrollo dispuesto a proveer cooperación técnica a otros países pares cuya iniciativa coincida con las prioridades e intereses del donante (SU/SSC, UNDP 2016, traducción propia)”. Así, se espera que en la organización con la capacidad técnica haya más entusiasmo, actualización y apropiación del proyecto al momento de desarrollarlo si éste es un tema prioritario en su agenda, ya que cualquier esfuerzo irá encaminado hacia un beneficio o meta efectivamente compartido. De ahí que, (H2) a mayor compatibilidad entre el tema del proyecto con el tema prioritario en la agenda de la organización por parte del país oferente de cooperación técnica, mayor éxito de la cooperación.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), “los países pivote, en virtud de sus capacidades y experiencia, están posicionados para tener un rol de liderazgo en la promoción y aplicación de la cooperación

técnica entre los países en desarrollo (SU/SSC, UNDP 2016, traducción propia)”. No obstante, es importante asegurar que la capacidad efectivamente está desarrollada en el oferente técnico y que no es un mero recurso de propaganda u oportunismo; esto reduce los costos de información al otorgar certidumbre de las “credenciales” de ese país en el tema. Asimismo, reduce la probabilidad de tener fallas técnicas en el proceso. Por tanto, (H3) a mayor conocimiento y habilidad adquirida en la implementación de este tipo de proyectos por la organización del país oferente de cooperación técnica, se espera un mayor éxito de la cooperación.

El aporte económico o material destinado al proyecto es importante para llevar a cabo las actividades planeadas en el proyecto. El supuesto bajo el que trabaja la hipótesis es que las agencias involucradas tendrán un mayor incentivo a prestar atención y pagar por todas las medidas a su alcance para que el proyecto “salga bien”, precisamente porque existe un presupuesto más abundante. Otro supuesto es que los fondos no se desviarán debido a la supervisión de las agencias de los países oferentes, que acompañan todo el proceso. Así, se espera que (H4) a mayor aportación económica destinada para el proyecto haya mayor éxito de la cooperación. La hipótesis es debatible; podría argumentarse que un uso eficiente de los recursos no necesitaría de un gasto mayor para generar buenos resultados.

Asimismo, la Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo (GIZ 2015) enfatiza la necesidad de incorporar otros actores no estatales en el proceso de cooperación triangular. “La importancia de incluir a actores no estatales reposa en las ventajas comparativas que cada uno pueda aportar, por ejemplo, una adecuada visión del territorio y la cultura local en aquellos casos en los cuales es necesario comprender un determinado contexto (GIZ 2015, 4)”. Así, (H5) a mayor integración de los actores con intereses relevantes durante la implementación del proyecto (población objetivo, empresas privadas, universidades y centros de investigación, organizaciones no gubernamentales), se espera un mayor éxito de la cooperación. Pues, a mayor consideración de puntos de vista con un interés en el asunto habrá menor probabilidad de fallas operativas.

III. Metodología

Las tablas siguientes muestran la forma en que defino las variables (dependiente y explicativas), su operacionalización y la fuente que me proporciona la evidencia empírica necesaria para cada una de ellas. Cabe mencionar que todas las variables se plantearon de forma dicotómica, con excepción de la variable *presupuesto*. La cual está construida a partir de datos cuantitativos públicos. La información se obtuvo de la base de datos de la OCDE *triangular cooperation repository of projects*. Ésta es una compilación de 420 proyectos que los propios países participantes dieron a conocer a través de una encuesta diseñada por la OCDE en 2015. Los proyectos pueden incluir tres tipos de actores: países, organizaciones internacionales y otros actores no gubernamentales. La base únicamente incluye la información de cinco variables: sector en que se desarrolla el proyecto, presupuesto destinado, años en que se desarrolló, si el presupuesto fue compartido y objetivo general del proyecto. A pesar de que es un buen esfuerzo de inicio y una señal de que el tema es importante, la información recopilada no es suficiente para realizar un análisis de éxito.

Debido a lo anterior, las demás variables para este estudio se construyeron a partir de la información obtenida mediante entrevistas y documentos de cada proyecto. Estos últimos se tuvieron que solicitar a través del INAI y a la agencia

gubernamental encargada de implementar el proyecto o a la misma AMEXCID.

1) Variable Dependiente

Variable Dependiente	Y= ÉXITO
Definición	Variable cualitativamente construida que indica en qué medida un proyecto logró implementarse con pertinencia, logrando los objetivos que se proponía e impactando en la comunidad receptora.
Operacionalización	Gradual. En una escala de 1 a 4 (según el tipo de impacto alcanzado).
Fuente de información	Reporte y evaluación final del proyecto. Entrevista con actores relevantes en la implementación y la recepción.

Fuente: elaboración propia.

La variable dependiente (éxito) se construyó de manera diferenciada para cada proyecto. En cada caso se tomaron en cuenta los objetivos propuestos y los indicadores de cumplimiento específicos. Posteriormente, estos se contrastaron con los resultados obtenidos y los datos del impacto social alcanzado. Una vez realizado este ejercicio lógico individual, se procedió a ubicar cada caso en la escala de éxito construida para homogeneizar la medición de la variable. Por ejemplo, el valor

más bajo corresponde a un proyecto que se lleva a cabo, pero que no sigue el planteamiento original. Es decir, que haya requerido de más tiempo o que haya cambiado los instrumentos una vez en proceso. Mientras que, el valor más alto corresponde a un proyecto que sigue el plan propuesto, cumple con los indicadores establecidos en éste y además prueba tener un impacto positivo en la solución del problema identificado.

1.1) Escala de Éxito



Fuente: elaboración propia.

2) Variables Independientes

Variables independientes	Origen de la iniciativa (País C)	Interés (País B)	Experiencia (País B)	Presupuesto (País A casi siempre)	Otros actores involucrados
Definición	Procedencia de la idea del proyecto.	Prioridad en la agenda de la organización que implementará el proyecto.	Conocimiento y habilidades en la implementación de este tipo de proyectos.	Fondos económicos destinados para el proyecto.	Integración de otros actores con intereses relevantes (población objetivo, empresas, centros de investigación y ONGs).
Operacionalización	1= si la idea del proyecto nació de la demanda.	1= el tipo de proyecto coincide con los temas prioritarios de esa agencia específica.	1= al menos otro proyecto en el mismo rubro en los últimos diez años.	Frecuencia del monto destinado a los proyectos en ese mismo sector. 1= arriba 0=abajo 0.5= en el promedio	1= se involucró a todos los actores con posibles intereses/afectaciones.
Fuente de información	Entrevista GIZ/JICA/AM EXCID	Entrevista directa en agencias.	Solicitud INAI.	OCDE database repository of projects. Docs proyecto.	Docs proyecto. Entrevista AMEXCID y agencias.

Fuente: elaboración propia.

IV. Selección de los estudios de caso

Esta tesina está diseñada cualitativamente y consiste en el análisis de cuatro estudios de caso, ya que el fin de esta investigación es profundizar en las determinantes del éxito. Ciertamente, la tesina—y la capacidad de extrapolar sus conclusiones—estará limitada por el número de casos. No obstante, mi análisis va más allá de una descripción. Primero, ubica cada proyecto en una escala de éxito cualitativamente construida. Después, identifica y propone cinco variables que pueden estar relacionadas con el problema, las compara, entiende las diferencias, y encuentra patrones conducentes a prácticas deseables; algo que hasta ahora no se había realizado.

A simple vista podría resultar problemático que analice cinco variables cuando sólo se tienen cuatro observaciones o casos existentes. Sin embargo, esto no es un problema en los estudios cualitativos porque no se busca probar una causalidad directa. Por el contrario, el método propone encontrar las relaciones entre variables. Las conexiones son entendidas de manera holística y en combinación para producir cierto resultado, por lo que incluso podría decirse que interactúan (Arellano 1998).

La necesidad de utilizar un diseño cualitativo responde a la insuficiencia de información sistematizada acerca de la cooperación triangular. Como ya se mencionó, la Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) tiene una base pública que recopila algunos datos básicos de los proyectos con cooperación triangular, como el rango de presupuesto o el sector al que pertenecen; sin embargo, estos datos son inapropiados para realizar cualquier tipo de análisis causal. Además, tres entrevistas con expertas en cooperación internacional para el desarrollo—dos del sector público y una del académico—me han confirmado que estos proyectos son procesos únicos y complejos, desde la negociación hasta la implementación, que cuentan con una amplia diversidad de actores, pocos estándares y recursos asignados selectivamente de acuerdo al caso.² Por estas razones se descartó la posibilidad de hacer un análisis cuantitativo. No obstante, siguiendo los criterios para estudios de caso que propone Arellano (1998, 14), la investigación conserva validez interna al justificar “por qué algunas variables resultaron significativas y otras no, al extraer la información a partir de los actores directamente involucrados y al corroborar esta información con documentos”, o viceversa. La validez externa, por su parte, se encuentra menos en la generalización de los hallazgos y más en la propia

² Bernadette Vega, entrevista y transcripción por la autora, 21 de octubre de 2016, Coordinación de Asesores AMEXCID.

Brenda Valdés, entrevista y transcripción por la autora, 22 de noviembre de 2016, División de Estudios Internacionales CIDE.

Fabiola Soto, entrevista y transcripción por la autora, 28 de noviembre de 2016, Dirección General de Planeación AMEXCID.

categorización analítica que se propone; es decir, en los indicadores, los cuales son replicables.

Las dos principales técnicas de investigación que sigo son la realización de entrevistas y la revisión de documentos obtenidos a partir de solicitudes de información enviadas a través del portal de transparencia del INAI. El método de investigación consta de dos etapas principales. La primera es una categorización de los proyectos para saber si fueron exitosos y, sobre todo, en qué grado lo fueron. Este primer indicador se basa en elementos cercanos a la teoría desarrollada para evaluar políticas públicas (Rosas 2008; TACSO 2014). El análisis se centra en el impacto de cada proyecto específico y en la coordinación que lograron los tres actores principales en cada caso para implementar los recursos en tiempo y forma; aprovechar las capacidades técnicas; cumplir con los objetivos propuestos y obtener—o no—un resultado satisfactorio.

En la segunda fase busco explicar qué los condujo a ese grado de éxito. Con este objetivo identifiqué factores replicables (variables) desde dos enfoques: uno relacionado con la modalidad de cooperación triangular directamente y otro relacionado con el desarrollo institucional y fortalecimiento de capacidades locales (GIZ 2015; TACSO 2014). La importancia de incluir este enfoque radica en la aspiración de evaluar el

impacto del entorno local y la capacidad organizacional de quienes prestarán y recibirán la cooperación.

En cuanto a la selección de casos se utilizaron dos criterios básicos para que fueran comparables: que los cuatro tuvieran a México como el país oferente de la cooperación técnica y que fueran proyectos en la misma etapa; para esto se eligieron casos ya finalizados. La justificación para elegir a México es, en primer lugar, porque nunca se ha hecho un estudio similar para este país; en segundo lugar, porque así un factor de control puede ser la capacidad institucional del país que ofrece la cooperación técnica; en tercer lugar, porque es el contexto donde tengo facilidad para concertar entrevistas, uno de los métodos para la investigación. Además, todos los proyectos se clasifican dentro del ámbito o eje temático de cambio climático y soluciones sustentables, en concordancia con lo requerido por los Objetivos de Desarrollo Sostenible antes mencionados. El incremento en la participación del país en las actividades de cooperación triangular, y el todavía “periodo de prueba/despunte de la AMEXCID”³ hacen que sea aún más interesante estudiar el fenómeno para México.

³ AMEXCID es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Relaciones Exteriores, creado en septiembre del 2011 como producto de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo promulgada ese mismo año. La agencia cuenta con autonomía técnica y de gestión (Soto 2016).

Ahora bien, los criterios que otorgan variación a estos casos son la diferencia en los países beneficiarios y en las instituciones involucradas en cada proyecto. Se eligieron casos de los dos países con que México ha desarrollado una cooperación triangular más estrecha, formalizada y frecuente: Alemania y Japón. La tesina revisa dos casos por cada país oferente.

Casos

CASO	TÍTULO	PARTICIPANTES	OBJETIVO	PERÍODO
1	“Reúso y tratamiento de aguas residuales; protección de cuerpos de agua para riego agrícola con enfoque de adaptación al cambio climático”	<p>México</p> <p>Coordinación: Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)</p> <p>Organización implementadora: Comisión Nacional del Agua (CONAGUA)</p> <p>Bolivia</p> <p>Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA)</p> <p>Alemania</p> <p>Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ)</p> <p>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ GmbH)</p>	“desarrollar e implementar estrategias suprasectoriales sostenibles y participativas para mejorar el tratamiento de las aguas residuales, contribuyendo así a mejorar la seguridad de los alimentos y a reducir la prevalencia de enfermedades provocadas por la contaminación del agua y de los productos agrícolas” (GIZ 2016).	2011-2013

2	<p>“Monitoreo de cambio de uso de suelo e impacto de cambio climático en la biodiversidad”</p>	<p>México</p> <p>Coordinación: Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)</p> <p>Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO)</p> <p>Comisión Nacional Forestal (CONAFOR)</p> <p>Colombia</p> <p>Instituto de Hidrología, Metodología y Estudios Ambientales (IDEAM)</p> <p>Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS)</p> <p>Alemania</p> <p>Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ)</p> <p>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ GmbH)</p>	<p>“establecer estándares de monitoreo y reportes sobre cambios de cobertura del suelo e impacto del cambio climático en la biodiversidad. Fortalecer las capacidades institucionales de Colombia”. (GIZ 2016).</p>	<p>2013-2015</p>
---	--	--	---	-------------------------

3	<p>“Mejoramiento de la producción de semillas de sésamo (ajonjolí) para los pequeños productores”</p>	<p>México</p> <p>Coordinación: Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)</p> <p>Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)</p> <p>Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP)</p> <p>Paraguay</p> <p>Ministerio de Relaciones Exteriores</p> <p>Japón</p> <p>Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA)Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Asunción (FCA/UNA)</p>	<p>“capacitar a los semilleros y producir semilla mejorada de sésamo con tecnología adecuada para abastecer la demanda de los pequeños productores paraguayos” (AMEXCID 2012).</p>	<p>2009-2012</p>
---	---	--	--	-------------------------

4	<p>“Mejora de la tecnología de la construcción y difusión de la vivienda popular sismorresistente (TAISHIN)”</p>	<p>México</p> <p>Coordinación: Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)</p> <p>Centro Nacional de Prevención de Desastres de México (CENAPRED)</p> <p>El Salvador</p> <p>Alcaldía Municipal de Juayúa</p> <p>Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU)</p> <p>Japón</p> <p>Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA)</p>	<p>“reducir la vulnerabilidad de la población salvadoreña con pocos recursos ante los daños causados por los terremotos a través de la investigación y posterior difusión de mejoras para los sistemas constructivos de la vivienda popular, que incluirían el ensayo de los materiales y de las unidades habitacionales completas.” (UPM 2008).</p>	<p>2003-2008</p>
---	--	---	--	-------------------------

Fuente: elaboración propia con base en documentos internos de AMEXCID.

V. *Descripción de los estudios de caso*

V.1 *Caso de cooperación Alemania-México-Bolivia:*

“Reúso y tratamiento de aguas residuales; protección de cuerpos de agua para riego agrícola con enfoque de adaptación al cambio climático”.

a) *Contexto*

El gran problema identificado en este caso es el desequilibrio en el balance hídrico de la región andina, lo que afecta la fertilidad de los suelos y el suministro de alimentos a sus habitantes. En Bolivia, la escasez del agua ha ocasionado que se utilice agua residual sin tratar o con tratamientos insuficientes para regar los cultivos agrícolas (GIZ 2014). Esto resulta problemático porque conduce a un aumento significativo de enfermedades provocadas por las bacterias en el agua; por ejemplo, las diarreas agudas, el cólera y la fascioliasis.

Las capacidades bolivianas en el tema de tratamiento de aguas habían sido limitadas (Vaca 2016). A finales del 2008, solamente 20% de la población boliviana tenía acceso a facilidades para disponer de aguas residuales tratadas; un porcentaje muy bajo comparado con los estándares para el resto de los países latinoamericanos. En consecuencia, el “Plan Institucional Estratégico 2009-2013” del Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA) boliviano estableció que se necesitaban mecanismos para invertir en el mejoramiento del

agua y su sanitización (EMAGUA 2009). El Plan Institucional también estableció la necesidad de recibir asistencia técnica y entrenamiento en el tema.

b) Proceso de negociación

En una entrevista, Teresa Plancarte (2016) de AMEXCID me explicó que un par de funcionarios de la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) “ya habían tratado en una reunión internacional a funcionarios del MMAyA antes de iniciar la negociación de cooperación triangular, ahí hablaron sobre el tema”. Este primer contacto dio paso a un primer acercamiento, documentado en el reporte interno “Juntos hacia el desarrollo. Boletín de la cooperación alemana en Bolivia” de la Embajada Alemana en Bolivia (2012), conseguido por Orlando Vaca (2016). Éste indica que en el 2009, un grupo de autoridades bolivianas del MMAyA manifestaron a la AMEXCID su interés por conocer los procesos que México había desarrollado en materia de agua, a partir de la reforma a este sector en 2004. Así fue como AMEXCID gestionó una visita de los funcionarios bolivianos a la CONAGUA en México. Luego de una serie de pláticas entre el MMAyA y la CONAGUA, las cuales contaron con la presencia de algunos representantes de la cooperación alemana, se llegó a una idea del posible proyecto triangular a implementar.

A partir de este contacto inicial, AMEXCID y CONAGUA trabajaron conjuntamente para externar una solicitud de recursos a la cooperación alemana. Al ser aceptada en 2011 (con el visto bueno del Ministerio de Asuntos Exteriores de Alemania), la GIZ –a través de su Fondo Regional para el fomento de la cooperación triangular en América Latina y el Caribe– junto con la CONAGUA, sugirieron la Creación de una Comisión Mixta intersectorial en el MMAyA que definiera las prioridades y los elementos clave que tendría el proyecto de cooperación.

c) Descripción general del proyecto

El proyecto se previó para iniciar en 2011 y culminar en 2013. Para su ejecución se acordó destinar un valor total de 600,000 euros, de los cuales 300,000 serían aportados por Alemania y otros 300,000 por México (GIZ 2014; Vaca 2016). El proyecto tenía cinco objetivos (GIZ 2014):

- Desarrollar y aplicar estrategias de sostenibilidad basadas en principios multisectoriales, participativos y equitativos que sean social y culturalmente aceptables y ecológicamente amigables.
- Mejorar las plantas de tratamiento de aguas residuales.
- Apoyar en el diseño de sistemas de tecnificación del riego y adaptación de los esquemas de producción agrícola para el uso de aguas residuales tratadas.

- Fortalecer el quehacer institucional del ente regulador en la materia y apoyar el desarrollo de normas y reglamentos gubernamentales.
- Contribuir a la seguridad alimentaria y a la reducción de enfermedades originadas por agua y productos agrícolas contaminados.

Este último objetivo también era parte del impacto general que el proyecto buscaba tener en la sociedad. De manera que me parece posible resumir el impacto social esperado como el fortalecimiento de las capacidades institucionales que permitieran aumentar el porcentaje de aguas tratadas adecuadamente para así reducir los cuerpos hídricos contaminados por un manejo deficiente y reducir el porcentaje de enfermedades ocasionadas por esto. No obstante, es posible apreciar que los objetivos del proyecto son bastante amplios y ambiguos, por lo que listo también los indicadores previstos a alcanzar para diciembre de 2013 (CONAGUA 2011):

- Contar con la participación de al menos 30 técnicos, profesionales de ministerios, gobiernos regionales y locales, proveedores de agua y comités de cuenca de Bolivia y México en cursos-talleres de reúso de aguas residuales tratadas.
- Contar con la participación de al menos 30 representantes de los gobiernos de Bolivia y México en

cursos-talleres sobre marcos legales y normatividad en el sector del agua.

- Implementar en al menos dos municipios de Bolivia proyectos de Plantas de Tratamiento y de reúso de agua residual tratada en cultivos agrícolas.
- Que dos municipios implementen medidas de Gestión Integrada de Residuos Sólidos para reducir la contaminación de cuerpos de agua contemplando experiencias mexicanas.
- Que dos municipios seleccionados inserten en su Plan Operativo Anual recursos para desarrollar medidas de conservación de agua y de adaptación de cambio climático.
- Que se elaboren manuales sobre tecnologías y prácticas de reúso de aguas residuales tratadas en el sector agropecuario. Así como una guía normativa para el reúso de aguas residuales tratadas en zonas rurales.

d) Resultados y cumplimiento de indicadores

El proyecto finalizó en el tiempo esperado; sin embargo, se llevó a cabo otro proyecto apoyado en las mismas bases para el periodo 2014-2016. Asimismo, se reconoce que este proyecto se desarrolló en un contexto donde los aspectos sociales y socioculturales tienen una prioridad alta (Yukiko et al. 2013).

Los resultados obtenidos en cuanto a los indicadores esperados fueron (GIZ 2014):

- Se capacitó en México a 46 técnicos y tomadores de decisión bolivianos en reúso de aguas tratadas, y marco legal y normativo del agua.
- Se asesoró a seis municipios en la implementación de plantas de tratamiento y reúso de agua tratada en la agricultura.
- Se rehabilitó una planta de tratamiento en el municipio de Comarapa.
- Se impartió un curso de gestión integral de recursos hídricos en Cochabamba.
- Se elaboró un inventario de reúso de aguas en Bolivia y una propuesta de normativa.

Por tanto, el proyecto parece incluso haber superado las cifras numéricas previstas.

V.2 Caso de cooperación Alemania-México-Colombia: “Monitoreo de cambio de uso de suelo e impacto de cambio climático en la biodiversidad”.

a) Contexto

En este caso no hay un gran problema identificado. El asunto de importancia es la calidad de los sistemas de monitoreo y reporte del uso del suelo y de los efectos del cambio climático.

Que estos sistemas tengan una buena calidad es importante porque determina, en parte, la capacidad de una respuesta eficiente y eficaz del gobierno ante retos como la planeación de infraestructura, la distribución poblacional y la protección del ambiente. Los acuerdos internacionales establecidos en las Convenciones de Cambio Climático requieren sistemas de monitoreo confiables (BMZ 2012). México y Colombia ya tenían un mecanismo común de Reducción de Emisiones de Carbono causadas por la Deforestación y la Degradación de Bosques (REDD+), que incluía sistemas de monitoreo, reporte y verificación. En ese marco se estableció el proyecto de cooperación estudiado.

b) Proceso de negociación

El Ministerio Federal Alemán de Cooperación y Desarrollo (2012) documentó que la idea del proyecto surgió de las instituciones mexicanas CONABIO y CONAFOR, apoyados por la oficina de la GIZ en México. Posteriormente, estos actores dieron a conocer la idea a las contrapartes colombianas en el marco del diálogo que intercambiaron México y Colombia en la Convención de Cambio Climático sobre REDD+. Aquí, Colombia manifestó el interés de cooperar con México en sistemas informativos innovadores. Primero se desarrollaron conversaciones a nivel bilateral acerca de la propuesta, después

se planteó la solicitud de recursos para el proyecto a través de AMEXCID.

c) *Descripción general del proyecto*

El sistema de monitoreo se basa en proveer imágenes satelitales de alta resolución espectral (temporalmente adecuada) que permiten determinar cambios en el uso de suelo en periodos de uno o dos años, a una escala de 1: 20,000. El sistema y el protocolo establecido analizan coberturas forestales y el estado de los ecosistemas. Lo anterior es útil para generar cartografías novedosas y estandarizadas, que pueden apoyar la toma de decisiones a cualquier nivel de gobierno (GIZ 2014). El proyecto se previó para iniciar en 2013 y finalizar en 2015. Para su ejecución se asignó un valor total de 500,000 euros provistos totalmente por Alemania. Aunque se calculó que el gasto de México en salarios de personal capacitado y tecnología proporcionada ascendía a 504,650 euros. El proyecto tenía como objetivos (BMZ 2012):

- Establecer estándares mutuos de monitoreo y reportes de cambio de uso de suelo, tipos de vegetación y biodiversidad entre ambos países, con la finalidad de contar con una base sólida de información sobre la deforestación y los impactos del cambio climático en la biodiversidad. Se utilizarían:

-sistemas de monitoreo con satélites de media y alta resolución (LANDSAT, DMC, SPOT, *RapidEye*).

-sistemas de monitoreo *in situ* (como inventarios forestales).

- Establecer un mecanismo de diálogo y cooperación con países selectos de América Central en el marco de estos sistemas de monitoreo y reportes.

Para este proyecto no se identificó ningún impacto social directo, más bien los beneficiarios serían los planificadores y gobernantes. En este apartado listo también los indicadores previstos a alcanzar para considerar que los objetivos se cumplieron (BMZ 2012):

- El sistema operativo satelital deberá funcionar en las instituciones que forman parte del proyecto, pero de forma independiente de los expertos de la CONABIO y CONAFOR.
- Un mínimo de dos empleados de cada institución asociada deben ser capacitados en manejo (generación de mapas) y mantenimiento (software y bases de datos) del sistema.
- El primer mapa sobre distribución espacial de tipos de vegetación y usos de suelo para la región deberá ser procesado y validado con datos independientes. El

primer presupuesto de cambios de uso de suelo deberá estar disponible en formato de tabla.

d) *Resultados y cumplimiento de indicadores*

Este proyecto no ha sido evaluado hasta la fecha. La coordinadora responsable del proyecto por parte de la GIZ — único organismo proveedor de financiamiento oficial— Natalie Bartelt me respondió que no podía proporcionarme esta información debido a que las “evaluaciones ex post del proyecto están en proceso de ser realizadas, pero tomará un tiempo hasta que los resultados finales puedan ser compartidos”.⁴ AMEXCID tampoco me pudo proporcionar alguna información al respecto.

⁴ Natalie, Bartelt. Comunicación electrónica con la autora. 12 de abril de 2017. Coordinación del Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe.

V.3 Caso de cooperación Japón-México-Paraguay:

“Mejoramiento de la producción de semillas de sésamo (ajonjolí) para los pequeños productores”.

a) Contexto

El problema identificado en este caso son los bajos rendimientos agrícolas de los años anteriores, particularmente la insuficiente oferta de semilla de sésamo en relación con la demanda. Según los actores participantes, un problema que quizá parecería del mercado, en realidad debía ser atendido mediante cooperación para el desarrollo debido a la condición vulnerable de los productores. En Paraguay, el cultivo de sésamo es una actividad generalizada entre los pequeños productores agrícolas, ya que es una semilla que puede crecer en suelos de mediana y baja fertilidad. Por lo cual, se convirtió en la principal fuente de ingresos en los sectores más vulnerables de algunos departamentos en la región oriental del país (INAI Informe Fase I 2012). Al fallar la producción de esta semilla, se ponía en riesgo la subsistencia y las condiciones necesarias para una vida digna de los campesinos en esta zona.

No obstante, es importante mencionar que según datos del Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas de Paraguay (SENAVE 2016), Japón ha sido por más de dos décadas el principal comprador del sésamo paraguayo. El 70%

de su importación de sésamo proviene de este país (JICA 2015). Estadísticas más recientes muestran que, en el 2016, Japón compró 10,836 toneladas, que representan el 38% de la producción paraguaya. México, por su parte, fue también un comprador importante, con 4,492 toneladas. El negocio del sésamo se estima en una ganancia de 50 millones de dólares para el sector productor en Paraguay (La Nación 2017).

b) Proceso de negociación

En junio del 2008, un funcionario de la oficina de JICA en Paraguay, viajó a México con el propósito de analizar la posibilidad de cooperación de este país. Aquí se reunió con investigadores y directivos del INIFAP y visitó el Campo Experimental de Zacatepec, Morelos. Una vez identificada la disponibilidad de cooperación por parte del Gobierno de México, la FCA/UNA solicitó el apoyo para los Gobiernos de Japón y México para llevar a cabo este proyecto en el marco del Programa Conjunto de Cooperación México-Japón (INAI Informe Fase I 2012).

c) Descripción general del proyecto

El proyecto estuvo previsto para tener una duración de tres años, de octubre 2009 a octubre 2012. La idea principal consistía en proporcionar asistencia técnica a productores semilleristas de tres departamentos en Paraguay: San Pedro, Concepción y Amambay. Estos son los principales productores

de sésamo. La meta general del proyecto era que los pequeños productores de sésamo mejoraran la productividad y calidad de su producción con el uso de tecnología adecuada y semilla mejorada. De manera más precisa, el objetivo era capacitar y producir semilla mejorada con tecnología adecuada para abastecer la demanda.

Los beneficiarios directos del proyecto serían los productores, los investigadores de la FCA/UNA y los técnicos extensionistas a nivel de campo (es decir, los promotores y gestores del desarrollo rural). Los beneficiarios indirectos serían los productores de grano de sésamo (un paso más adelante en la cadena de producción que la semilla), los comercializadores del sésamo y los consumidores del mismo. El presupuesto desembolsado hasta agosto del 2012 era de 4,594,387 yenes a tipo de cambio JICA 0.01808. Las inversiones realizadas para las capacitaciones en México, envío de expertos, suministros de equipos para el equipamiento del laboratorio y campos experimentales no son consideradas dentro de este monto y no conozco el dato de a cuánto ascienden.

Los indicadores un tanto más precisos esperaban observar:

- Una depuración y caracterización de las variedades de sésamo tradicionales.
- Identificar nuevas variedades mejoradas de sésamo.

- Capacitar en técnicas de cultivo, tecnología adecuada y producción de semilla fiscalizada con conocimiento de su importancia (INAI Informe Fase I 2012).

d) Resultados y cumplimiento de indicadores

Para este proyecto se realizó una evaluación final conjunta con miembros de los tres países. La evaluación es extensa para incluirla en este apartado, por lo que sugiero se revise el Informe INAI Fase I anexo. En éste se desglosan los indicadores y el porcentaje de cumplimiento alcanzado. Los resultados incluyen el acondicionamiento de cinco parcelas de ensayos en territorio paraguayo, una parcela de depuración en el campo experimental de la universidad, la primera introducción de germoplasma importado de México en el país, seis variedades y 50 colectas nativas mexicanas introducidas en Paraguay y la capacitación de 30 productores tres veces al año. Según el informe, el único indicador representativo del proyecto que se cumplió al 100% fue el primero.

V.4 Caso de cooperación Japón-México-El Salvador:

“Mejora de la tecnología de la construcción y difusión de la vivienda popular sismorresistente (TAISHIN)”.

a) Contexto

En el 2001, El Salvador sufrió dos terremotos con espacio de un mes (enero-febrero). Estos fueron devastadores: con una intensidad de 7.7 y 6.6 respectivamente, los sismos destruyeron construcciones en varios departamentos. Una zona especialmente vulnerable fue la Colonia “Las Colinas”, donde gran parte de la población en situación de pobreza murió por el colapso de sus viviendas. El saldo de fallecidos en ambos sismos fue de 1259 personas (CEPAL 2001). De acuerdo con el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano 163.866 viviendas quedaron completamente destruidas y alrededor de 107.787 quedaron seriamente dañadas (Buenas Prácticas Dubai 2008).

Un suceso similar—pero peor— había ocurrido en México en 1985, donde un terremoto de 8.1 costó la vida de cerca de 10,000 personas. Como resultado de este terremoto, desde 1990 y por siete años, México recibió a expertos japoneses en temas sismológicos para aprender de su tecnología, métodos de investigación, normatividad y formas de experimentación (INAI Kajifusa 2013). Para este proyecto, el principal problema identificado por El Salvador fue que las zonas más vulnerables

ante los terremotos se caracterizaban por tener casas populares de una sola planta autoconstruidas por la población de escasos recursos económicos.

b) Proceso de negociación

A partir de los sismos del 2001, El Salvador buscó desarrollar un proyecto con el propósito de evitar un desastre similar. Inicialmente se había previsto realizar una cooperación bilateral con Japón; sin embargo, este último propuso triangular con México, pues conocía el trabajo realizado en este país. En marzo de 2001 se planificó la primera fase del proyecto, que consistía en un análisis de la situación y los problemas llevado a cabo por representantes de los tres países. También se llevó a cabo un seminario sobre prevención de desastres sísmicos (INAI Kajifusa 2013).

c) Descripción general del proyecto

El proyecto consistió de dos fases: 1) la de experimentación e investigación para mejorar la resistencia sísmica de las viviendas; 2) la de elaboración, difusión y supervisión de nuevas normas de construcción. El objetivo principal del proyecto era mejorar la resistencia de la vivienda popular ante terremotos. Para esto se contaba con tres estrategias:

- actuar a escala nacional y regional.
- actuar desde la prevención para evitar los daños en las viviendas y la pérdida de vidas humanas.

- mejorar la formación de ciudadanos a escala regional (Buenas Prácticas Dubai 2008).

La duración del proyecto se contempló para cinco años: de diciembre de 2003 a noviembre de 2008. El presupuesto asignado fue de 2,835,000 dólares para los cinco años, de los cuáles Japón aportó el 45%. Es decir, 1,559,250. México aportó el 2.6% y el resto se dividió entre las instituciones salvadoreñas que participaron. Tales son: como principal responsable, el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano y como actores involucrados adicionales, la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) y la Universidad de El Salvador (UES).

d) Resultados y cumplimiento de indicadores

Los principales logros del proyecto son: 1) la experimentación e investigación para mejorar la sismo-resistencia en cuatro sistemas de construcción: el adobe mejorado, el suelo de cemento; el uso de bloques de concreto; y el bloque de panel. 2) La formación de recursos humanos para la investigación y el desarrollo de tecnología sismo-resistente de la construcción de vivienda. 3) Las actividades de difusión de viviendas con sismo-resistencia basadas en los resultados de los experimentos y la investigación y la construcción de 5000 unidades de habitabilidad básica con las características

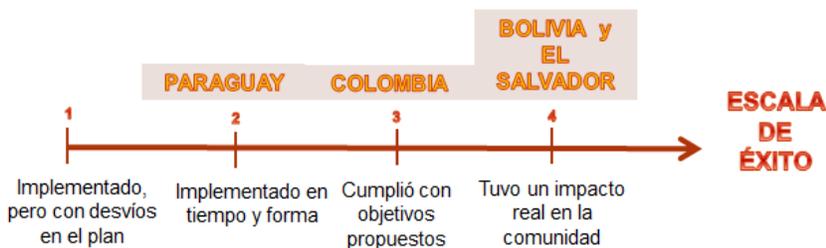
mejoradas. Es importante mencionar que se trabajó bajo la consideración de aspectos técnicos de construcción diferenciados. Por ejemplo, se encontró que el techo de las viviendas en México es rígido y en El Salvador es de tejas flexibles. Por lo que se usaron materiales locales con el mantenimiento pertinente. También se desarrolló una mesa inclinable de pruebas a escala y se mejoró la técnica de uso del adobe para evitar el mal de Chagas⁵.

⁵ Una enfermedad transmitida por un tipo de chinche que prolifera particularmente en Centro y Sudamérica; se anida en las grietas y huecos de las paredes y en los tejados de las casas mal construidas, especialmente en zonas rurales y suburbanas (Organización Mundial de la Salud. 2017. Nota descriptiva: “Tripanosomiasis Americana o Enfermedad de Chagas”).

VI. *Análisis y Resultados*

Primer paso: en cuanto a la variable dependiente, ubiqué los casos en la escala de éxito propuesta en la sección metodológica luego de contrastar los objetivos de cada proyecto con la información existente de los resultados. En este primer ejercicio, los casos quedaron distribuidos de la siguiente manera:

Escala de Éxito con Proyectos



Fuente: elaboración propia.

Los casos implementados en Bolivia y El Salvador alcanzaron el número cuatro. Estos se ubicaron en el mayor nivel de éxito de esta escala porque tuvieron un impacto real en la comunidad a la que estuvieron destinados a ayudar.

El caso implementado en Colombia cumplió con los objetivos propuestos, pero hasta ahora no es posible identificar que efectivamente haya tenido un impacto. Debido a lo anterior se ubica en el número tres.

Por último, el caso destinado a Paraguay fue el menos exitoso en esta primera mirada. Lo ubiqué en el número dos porque, si bien se implementó en tiempo y forma, a largo plazo hubo fallas en el cumplimiento del objetivo de producir semilla mejorada con tecnología adecuada para abastecer la demanda. En los dos años siguientes a la culminación del proyecto, Japón rechazó seis cargamentos de sésamo exportados por los productores paraguayos, lo cual equivale a 311 toneladas. El Ing. Agrónomo Ken Moriya enfatizó en que, para estos casos, un análisis de suelo es fundamental, así como un análisis completo de los compuestos activos utilizados, “pues algo ahí pudo haber salido mal” (Última Hora 2013, ABC Paraguay 2013).

Segundo paso: posteriormente realicé un segundo ejercicio para analizar el impacto de las variables independientes y saber si mis primeras impresiones cambiarían al explicar el éxito de la manera propuesta en las hipótesis. Luego de una revisión minuciosa de los documentos obtenidos a partir de las solicitudes de información otorgadas por el INAI y de la corroboración de datos mediante las entrevistas que realicé, presento la siguiente tabla con valores dicotómicos. 1 para indicar presencia o confirmación de la variable, 0 para indicar ausencia de la misma en el proyecto particular. De acuerdo con el diseño de las mediciones, una mayor puntuación es mejor; es

decir, indica resultados en un nivel de éxito más elevado. A continuación, escribí las explicaciones concisas detrás de la asignación de puntajes. En las notas al pie de página indiqué en qué fuente encuentro la base para cada afirmación.

Tabla de Análisis

CASOS	ORIGEN INICIATIVA	INTERÉS	EXPERIENCIA	PRESUPUESTO	INVOLUCRA MIENTO ACTORES	TOTAL
1. Bolivia	1	1	0	1	1	4
2. Colombia	0	1	1	1	0	3
3. Paraguay	0	1	1	0	0	2
4. El Salvador	1	1	1	1	1	5

Fuente: elaboración propia.

VI.1 Caso de cooperación Alemania-México-Bolivia

En este caso asigné valores de 1 al *origen de la iniciativa*, porque la idea del proyecto surgió de los funcionarios bolivianos desde el año 2009 para conocer los diversos procesos adoptados por México en el sector agua con las reformas de cinco años antes. Es decir, de la demanda.⁶ También asigné el valor de presencia en el *interés*, ya que CONAGUA —la institución encargada de hacer la transferencia de conocimientos por parte de México— sí tiene entre sus prioridades y programas el saneamiento y tratamiento de aguas residuales para riego agrícola.⁷

En cuanto a la *experiencia* —y aquí es donde aparentemente se encuentra la limitación del proyecto—, la puntuación es cero. Esto se debe a que México puede tener experiencia en el desarrollo de legislación para el sector agua. Sin embargo, la institución directamente encargada (CONAGUA) me confirmó que no tuvo ningún proyecto similar aplicado con anterioridad, ni ha recibido capacitación alguna en

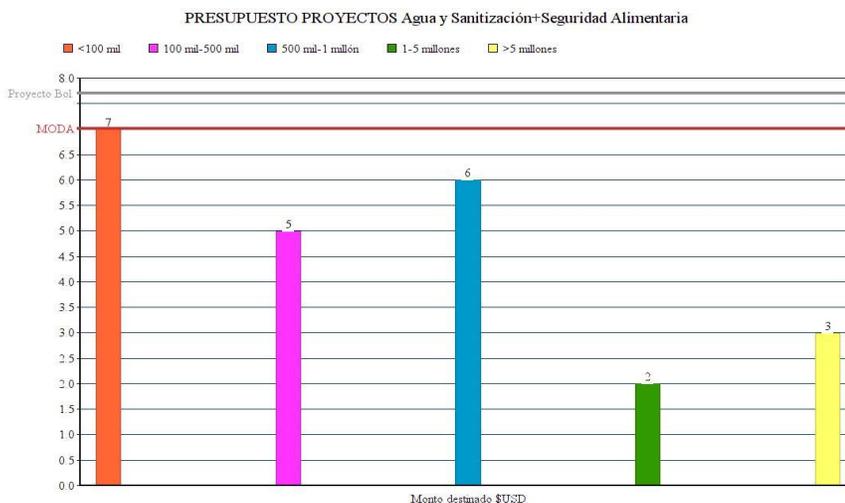
⁶ Tal como puede apreciarse en el documento interno *Boletín de la Cooperación Alemana en Bolivia “Juntos hacia el desarrollo”* de la Embajada Alemana en Bolivia (Vaca 2016, 83).

⁷ Esto se encuentra en los lineamientos, que a su vez refieren *al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*, estrategias 4.4.2, 4.10.3 y 4.10.4; *al Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales 2013-2018* (PROMARNAT) publicado en el Diario Oficial de la Federación, objetivo 3; y *al Programa Nacional Hídrico 2014-2018* (p.73).

el tema, por lo que no invirtió recursos humanos ni presupuesto específico en los mismos durante el periodo 2004-14.⁸

El *presupuesto* destinado a este proyecto fue de 600,000 euros, de los cuáles, 300,000 fueron aportados por Alemania y el otro 50% por México para un total de dos años. De acuerdo con la frecuencia de gasto obtenida para los proyectos en el mismo sector (Agua y Sanitización + Seguridad Alimentaria), el monto para este proyecto fue mayor al comúnmente destinado, que resulta ser de 100,000 dólares o menos. Así, el proyecto recibió una puntuación de 1. En las gráficas añadidas se aprecia la diferencia entre el monto destinado al proyecto seleccionado (línea gris) y el monto destinado con mayor frecuencia a los demás proyectos con cooperación triangular en la misma área (línea roja).

⁸ Esto se puede comprobar en la *Respuesta a la Solicitud de Acceso a la Información folio SSI: 1610100044817* emitida por la Coordinación de Proyectos Transversales, Transparencia y Coordinación de CONAGUA.



Fuente: elaboración propia con datos de OCDE repository database of projects.

Por último, el *involucramiento de actores* recibió un 1 porque las partes incluyeron aportaciones de otras instituciones y centros de investigación. La descripción presentada en *Yukiko et al. (2013, 145)* menciona que existieron. El texto de *Vaca (2016, 102)* resalta la participación del Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA) en lo que a capacitación formal se refiere.

En resumen, el proyecto recibió una puntuación de 4 porque le faltó demostrar que la institución principal para transmitir los conocimientos contaba con la experiencia adecuada para hacerlo. Quizá sería importante tener en cuenta que, en México, sólo el 20% de las aguas residuales son tratadas. El titular del Instituto de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) afirmó que la

infraestructura utilizada para tratar aguas residuales no siempre es la adecuada, ya que gran parte de la tecnología utilizada para esta actividad desprende gases de efecto invernadero (Serrano 2014). A pesar de esto, el proyecto triangular se ubica en una posición elevada de la escala de éxito.

VI.2 Caso de cooperación Alemania-México-Colombia

Para este caso asigné un 0 al *origen de la iniciativa* porque la idea del proyecto surgió de las instituciones mexicanas CONABIO y CONAFOR, apoyadas por la oficina de la GIZ en México. Es decir, de la oferta.⁹ En cuanto al *interés*, asigné un 1 porque en las prioridades de CONAFOR está el coordinar la construcción de una estrategia nacional REDD+ para la reducción de emisiones por deforestación y degradación.¹⁰

Para la *experiencia* asigné un 1. Al principio fue complicado encontrar esta información porque el proyecto podía corresponder a más de una dependencia. En SEMARNAT me respondieron que el tema pertenecía a CONAFOR. Ésta última declaró “incompetencia parcial para responder” a mis preguntas, pues respecto al tema de monitoreo de impacto del cambio

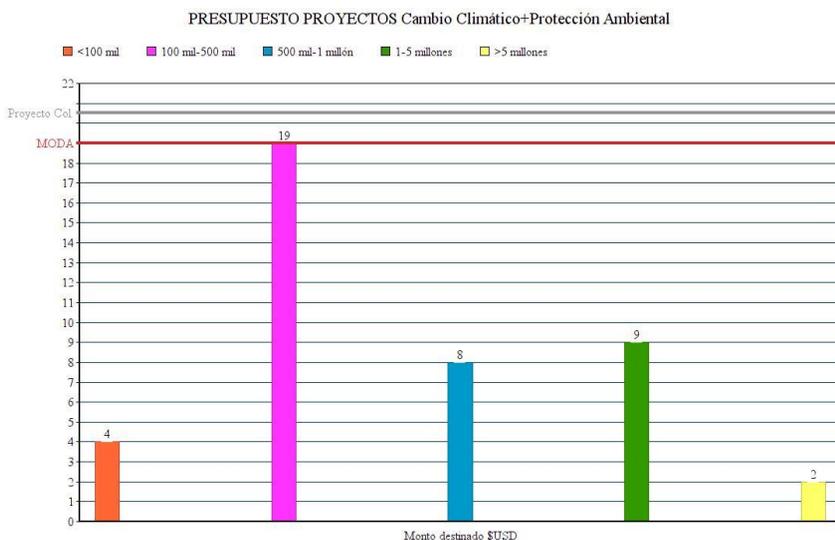
⁹ Esto se confirma en la *Solicitud de Recursos para el Proyecto Triangular* y en el reporte de *Antecedentes e Información General del Proyecto*, mismos que conseguí personalmente de AMEXCID.

¹⁰ La referencia está en el *Programa Anual de Trabajo de la CONAFOR 2013, 2014 y 2015*, estrategia 6.2.

climático sólo han analizado temas relativos al monitoreo de los *stocks* de carbono almacenados en los bosques. No obstante, CONABIO me respondió que se han realizado dos proyectos acerca de cobertura del suelo. Entonces tomé esto como algo de experiencia. Pero es importante destacar que el proyecto está diseñado para utilizar sistemas innovadores que se terminarán de desarrollar en conjunto. México ya tiene una base de la tecnología necesaria, mas no cuenta con mucha práctica en el procesamiento de los resultados.¹¹

El *presupuesto* asignado a este proyecto fue de 500,000 euros, oficialmente aportados en su totalidad por Alemania. No obstante, el aporte mexicano en recursos humanos y tecnología fue también significativo. De acuerdo con la frecuencia de gasto obtenida para los proyectos en el mismo sector (Cambio Climático + Protección Ambiental), el monto para este proyecto se ubicó en el límite superior del promedio destinado comúnmente, que está en un rango de entre 100,000 y 500, 000 dólares. Así, el proyecto recibió una puntuación de 1, pues se acerca más al siguiente escalón.

¹¹ Los datos pueden corroborarse en la *Respuesta a la Solicitud de Acceso a la Información* folio SSI: 0001600060717 emitida por la Unidad Coordinadora de Participación Social y Transparencia de SEMARNAT y CONABIO.



Fuente: elaboración propia con datos de OCDE repository database of projects

En este proyecto no hubo *actores externos involucrados*, por lo que recibió un 0 en esta variable. En resumen, el proyecto recibió un puntaje de 3 porque no quedó asegurada la necesidad real de esta iniciativa en el contexto colombiano, ni su pertinencia. Esto puede relacionarse con el hecho de que no hubiera beneficiarios reales en este proyecto. Asimismo, es un círculo muy pequeño de la sociedad el que tiene conocimiento de que se llevó a cabo. Sería recomendable preguntarse qué tanto el objetivo de la cooperación internacional puede alejarse de las comunidades y dirigirse específicamente a órganos gubernamentales.

VI.3 Caso de cooperación Japón-México-Paraguay

El proyecto recibió 0 en el *origen de la iniciativa* porque la idea nació de la oferta. En junio de 2008, un funcionario de la oficina de JICA viajó a México con el propósito de analizar la posibilidad de cooperar.¹² Para el interés asigné también un 0 porque ni el INIFAP ni el Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas tienen entre sus actividades propuestas o su agenda nada similar al mejoramiento de semilla. El sésamo no se menciona ni siquiera como una ventaja comparativa en producción agrícola mexicana.¹³

La variable *experiencia* causó problemas porque el Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas me respondió que no implementaron ningún proyecto con las características requeridas en ese tiempo. No obstante, el INIFAP tiene todos los proyectos llevados a cabo en México desglosados por región. Así, revisé que existe un desarrollo de habilidades en la modificación de semilla de maíz y trigo (en la región centro); de semilla de chile serrano y clones de papa (en el noreste); de soya, frijol, garbanzo, canola y cártamo (en el noroeste). Así como experimentos con semilla de zacate llorón,

¹² En *Informe de Evaluación Final Conjunta del Proyecto*. 2012. Obtenido a partir de una solicitud de información a AMEXCID.

¹³ Información revisada en el *Convenio de Administración por Resultados del INIFAP 2009-2013* y en la *Respuesta a la Solicitud de Acceso a la Información folio SSI: 0817000002317* emitida por la Coordinación de Investigación, Innovación y Vinculación del INIFAP.

ajo, chile mirasol, chile ancho y especies forrajeras (en la región norte-centro); seis proyectos de semilla mejorada de maíz (en la región pacífico-centro) y experimentos con huertas madre de cocotero (en el sureste del país).¹⁴ En resumen, claramente existe experiencia en el mejoramiento de semilla. No obstante, nunca se ha probado específicamente con sésamo.

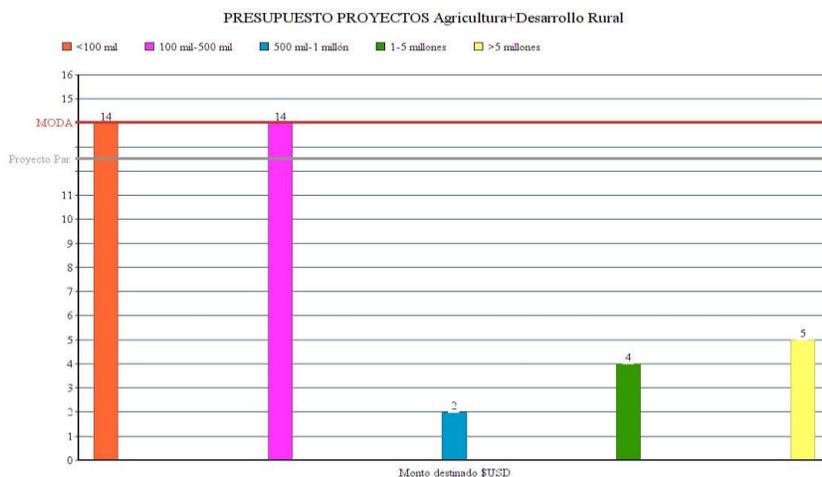
Así, fue necesario entrevistar a una experta en biotecnología para asegurar que transferir los conocimientos y técnicas utilizados con otros tipos de semillas era factible para el sésamo.¹⁵ Una vez confirmado, se asignó un 1 a la variable.

El *presupuesto* gastado en el proyecto fue de 41,294 dólares. Las inversiones para las capacitaciones en México, envío de expertos, suministro de equipos para el laboratorio y campos experimentales no son consideradas dentro de este monto. La cifra se gastó principalmente en la publicación de materiales de difusión técnica, la realización de dos seminarios sobre la producción de sésamo, entre otros. De acuerdo con la frecuencia de gasto obtenida para los proyectos en el mismo sector (Agricultura + Desarrollo Rural), el monto para este proyecto se ubicó entre el promedio de la cantidad destinada

¹⁴ Los datos se encuentran en los libros de Excel que conseguí con todos los proyectos implementados por el INIFAP en mejoramiento de semilla por región, adjuntos a la *Respuesta a la Solicitud de Acceso a la Información folio SSI: 0817000002317* citada anteriormente.

¹⁵ Jacqueline Ramírez. Entrevista telefónica con la autora. 11 de mayo de 2017. Licenciada en Biotecnología de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

comúnmente e incluso por debajo. Es decir, existe la misma cantidad de proyectos con un presupuesto por debajo de los 100,000 dólares y entre 100,000-500,000. Así, el proyecto recibió una puntuación de 0, pues incluso para caer entre estas categorías el monto destinado fue bastante pequeño.



Fuente: elaboración propia con datos de OCDE repository database of projects.

Este proyecto tampoco involucró a *otros actores* en el apoyo a la cooperación. La Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Asunción estuvo contemplada como uno de los beneficiarios directos del avance científico y tecnológico desarrollado en el proyecto, mas no como institución que aportara algún valor añadido al mismo. Por eso se asignó un valor de 0 a la variable.¹⁶

¹⁶ Datos en el *Informe de Evaluación Final Conjunta del Proyecto*. 2012. Obtenido a partir de una solicitud de información a AMEXCID

En resumen, este proyecto carece de la existencia de tres variables: el origen de la iniciativa por parte de la demanda, un rango de presupuesto al menos similar al comúnmente destinado a estos proyectos y el involucramiento de otros actores que asesoren la implementación. Esto podría ayudar a entender por qué Paraguay tuvo problemas posteriores al proyecto con la exportación del sésamo producido.

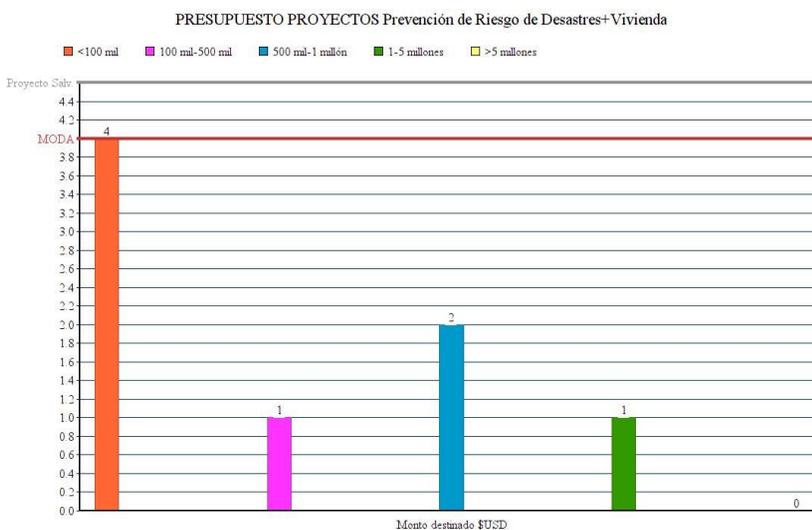
VI.4 Caso de cooperación Japón-México-El Salvador

Este proyecto recibió sólo unos. En resumen, fue el proyecto más exitoso y el que reunió todos los elementos que se consideran positivos en esta modalidad de cooperación. En *origen de la iniciativa*, porque vino de la demanda. La idea comenzó a gestarse por parte del gobierno salvadoreño a partir de los terremotos del 2001.¹⁷ En cuanto al *interés*, la institución mexicana encargada (CENAPRED) ya tenía establecido el tema como prioridad.¹⁸

¹⁷ La información puede corroborarse en Hiroki Kajifusa. 2013. *Estudio del X Aniversario del Programa Conjunto México-Japón (JMPP)*. Documento interno conseguido a través de CENAPRED.

¹⁸ La información se encuentra en el *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y 2007-2012*; el *Programa Nacional de Protección Civil 2001-2006 y 2008-2012*; y el *Programa Especial de Prevención y Mitigación del Riesgo de Desastres 2001-2006*.

La *experiencia* del CENAPRED puede comprobarse porque entre 1993 y 2003 se llevaron a cabo 27 proyectos de investigación encaminados a estudiar el comportamiento de edificación para vivienda típica en el país ante fuerzas de tipo sísmico.¹⁹ El *presupuesto* destinado para este proyecto fue de 2, 835,000 dólares. De acuerdo con la frecuencia de gasto obtenida para los proyectos en el mismo sector (Prevención de Riesgo de Desastres + Vivienda), el monto para este proyecto fue bastante superior a la cantidad destinada comúnmente, que es menor a los 100,000 dólares. Así, el proyecto recibió una puntuación de 1.



Fuente: elaboración propia con datos de OCDE repository database of projects.

¹⁹ Dato de la *Respuesta a la Solicitud de Acceso a la Información folio SSI: 0413000003117* emitida por la Coordinación Nacional de Protección Civil del CENAPRED.

En cuanto a la última variable, existieron varios *actores* de la sociedad involucrados en el proyecto: la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), la Universidad de El Salvador (UES), la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) y el Instituto Salvadoreño de la Construcción (ISC). Así como la Facultad de Ingeniería de la UNAM por parte de México cuando CENAPRED no logró asignar especialistas.²⁰ Algunos de estos actores también contribuyeron con una parte del monto económico, de ahí que la cantidad sea muy superior a la común.

²⁰ Información en Hiroki Kajifusa. 2013. Citado anteriormente.

VII. Conclusiones

Este ejercicio logró confirmar que la variedad existente en los proyectos de cooperación triangular es muy amplia. Incluso entre proyectos clasificados en un mismo sector, las diferencias en la especificidad y el alcance de los objetivos son vastas. Lo mismo se puede decir de las proyecciones para el impacto social que pueden tener en cada caso. Esto no significa que la modalidad sea imposible de estudiar. Al contrario, mi propuesta es que evaluar estos proyectos es cada vez más necesario para que sean más eficientes. Lo cual es importante 1) por la apuesta de los países participantes hacia la cooperación para el desarrollo, la cual continúa en aumento globalmente y 2) porque implementar estos proyectos implica un aporte de recursos públicos por parte de cada país, mismo que debería justificarse ante la comunidad.

La primera conclusión de este estudio es que el orden de los proyectos en la escala de éxito propuesta para el primer paso —donde se contrastaron objetivos con resultados— se mantuvo una vez que hice el análisis de las variables explicativas. Sin embargo, la diferencia real entre el éxito del proyecto en Bolivia con el proyecto de El Salvador es notable. Lo que muestra que la escala no es suficiente para medir la sostenibilidad de los proyectos de cooperación triangular. Lo cual es importante porque lo que se busca con estos proyectos es precisamente

cooperar para un desarrollo sostenible. Una evaluación superficial, al modo de la primera escala, no identifica variables importantes que pueden determinar el curso de un proyecto. Las cuáles, de ser incluidas, pueden hacer una diferencia amplia en el nivel de éxito.

En cuanto a la respuesta para la pregunta de investigación acerca de qué factores influyen en el éxito de esta modalidad de cooperación, en este caso se identificó que la variable con la que el proyecto Japón-México-El Salvador superó en indicadores al de Alemania-México-Bolivia fue la experiencia en el tema desarrollada por el país oferente técnico. Lo anterior es muy relevante debido a que la transmisión de experiencias y conocimientos por parte de tal país es el punto clave de la cooperación triangular y lo que la diferencia de otras formas de cooperación, como ya se ha mencionado.

De la *experiencia* es importante notar que el grado de conocimientos adquiridos no es el mismo en todos los casos, pero al asignar valores dicotómicos que sólo prueban existencia o ausencia no podemos observarlo. Por ejemplo, el proyecto para El Salvador incluyó a expertos mexicanos que llevaban siete años en colaboración con expertos japoneses para desarrollar las tecnologías sismorresistentes. Mientras que, en Colombia, probablemente se contaba con la experiencia institucional en el tema, pero la tecnología utilizada en el

proyecto era innovadora. Lo anterior demuestra que incluso dentro de una misma variable pueden existir variaciones en el nivel presente para cada proyecto. Tal vez por eso no resultó muy destacable en este análisis, debido a que no se pudo observar variación alguna.

Asimismo, se debe resaltar la importancia de utilizar recursos locales en el proceso. Importar productos no es lo mismo que prestar capacidades o *expertise* y quizá debería evaluarse el programa con estándares diferenciados; por ejemplo, aquí cobra relevancia la inclusión de los factores contextuales como variable explicativa.

De la variable *presupuesto* es importante señalar que en este análisis se considera únicamente el monto oficial operativo, mas no se incluye la cantidad destinada a evaluaciones o a otras aportaciones en especie. Ciertamente, no debería contabilizarse únicamente el monto oficial destinado por el país oferente principal. El aporte indirecto vía salarios y tecnología del cooperante técnico es una parte elemental del proceso, donde México, por ejemplo, aportaría mucho más de ser registrado correctamente. La inclusión del presupuesto como variable que influye en el desempeño del proyecto también es útil para señalar la importancia de que las evaluaciones esclarezcan el uso de los recursos destinados.

Como parte de las limitaciones de este análisis es posible mencionar que podrían existir explicaciones alternativas o variables para el éxito que no se han tomado en cuenta. Por ejemplo, una variable que no se consideró en este análisis, pero que podría ser importante para comprobar que las condiciones ambientales en el país receptor fueron analizadas previamente a la implementación del proyecto es un reporte de factores contextuales. Éste permitiría asegurar que los instrumentos del proyecto sean apropiados para el contexto donde se van a utilizar y prevenir las posibles fallas operativas por variaciones entre la adaptación de los mismos del país de origen al país receptor.

La OCDE ha establecido que “la cooperación triangular tiene un potencial para transformar las políticas y los enfoques de prestación de servicios en los países en desarrollo al prestar soluciones efectivas y con apropiación local que sean adecuadas a los contextos de cada país (Busan Partnership for Effective Development Cooperation OCDE 2011, traducción propia)”. A pesar de las similitudes regionales que pueden existir entre el país receptor y el país oferente de cooperación técnica por pertenecer al mismo continente, las condiciones ambientales no son exactamente las mismas. Este supuesto considera que, de no considerar estas diferencias, las fallas por incompatibilidad de los recursos serían más probables. Así, cuando se consideren los

factores contextuales que podrían ser influidos por el proyecto, podría esperarse también mayor éxito de la cooperación.

Otra variable no considerada en el análisis son los factores organizacionales de las instituciones involucradas en la implementación de los proyectos. Rosas (2008) enfatiza que algunas capacidades organizacionales mínimas que son necesarias para asegurar una implementación coordinada de los proyectos son: tener responsabilidades claramente definidas, que exista una buena comunicación entre el personal y la gerencia, y que haya personal que no rote demasiado o que permanezca durante todo el tiempo que dure el proyecto. En este sentido y relacionado con la capacidad funcional de la organización (Langerdorf et al. 2012, 188), se esperaría que los proyectos cuya organización receptora cumpla con las capacidades organizacionales mínimas, tendrán mayor éxito en la cooperación. Ninguna de estas variables pudo incluirse debido a la falta de los datos necesarios para probarlas. En ambos casos sería muy útil entrevistar al personal de las instituciones encargadas, particularmente de aquéllas ubicadas en los países receptores de los proyectos.

En la misma línea de lo mencionado anteriormente, sería interesante medir los problemas de sustentabilidad en un futuro. Para empezar, se debe distinguir que no todos los proyectos se plantean objetivos de largo plazo, cuando en teoría sería lo más

deseable para la efectividad del desarrollo. Por ejemplo, tanto El Salvador como Paraguay cumplieron con objetivos y tuvieron un impacto social. Sin embargo, a largo plazo el proyecto de Paraguay presentó problemas con regulaciones genéticas y fitosanitarias que concluyeron en el rechazo de varias toneladas de semilla. No fue sostenible en el tiempo. Esto cobra importancia si, una vez más, se considerara como objetivo consolidar estrategias exitosas a largo plazo para el desarrollo sostenible. También sería importante analizar la capacidad de la institución receptora en Paraguay, pues si ésta fue débil (y sabemos que no se incluyeron otros actores para subsanar la deficiencia), el potencial del proyecto pudo verse afectado. Una manera de comprobarlo sería entrevistar al personal de la institución receptora directamente implicado.

Para investigaciones futuras recomiendo trabajar en la ampliación de la base de datos ya existente en la OCDE. Un camino de inicio sería incluir al menos las variables consideradas en este estudio. Pues, a partir del mismo se entiende que una mirada rápida hacia algunos efectos positivos (que es como generalmente se evalúan—si es que se evalúan— estos proyectos) no es suficiente para observar que existen diferentes niveles de éxito ni por qué un proyecto puede ser más exitoso que otro en el tiempo.

La conclusión más importante de esta tesina es que los proyectos de cooperación triangular no han sido evaluados hasta ahora con la seriedad requerida. Muchas dimensiones que marcan una diferencia no se toman en cuenta. Quizá esto sucede porque no existe una verdadera exigencia para rendir cuentas de los proyectos, ni por parte de la sociedad civil, ni de los gobiernos involucrados. Curiosamente, el caso más exitoso de este análisis es también el más antiguo. Lo que es muestra del poco avance que se ha logrado en términos de desempeño y evaluación del 2008 para acá. Lo anterior es preocupante si se considera el amplio crecimiento de las acciones triangulares en los años subsecuentes y las perspectivas de que América Latina transite hacia nuevas etapas del desarrollo sostenible para ya no recibir más ayuda tradicional en un futuro.

El cambio en este sentido tendrá mucho que ver con el desempeño de las propias agencias de cooperación internacional en cada país. Ya que su trabajo idealmente comprende no sólo la implementación de proyectos en otros lugares y la atracción de cooperación a su país, sino también la parte de evaluación y difusión pública de las decisiones y los resultados.

En el caso de México —con AMEXCID como agencia encargada de regular y ejecutar los proyectos— todavía se puede apreciar un área de oportunidad en la cooperación triangular para el desarrollo. Inicialmente en lo que concierne al registro y

la sistematización de los datos, que debe ser independiente al responsable en turno del proyecto. El contar con esa información facilitará las posteriores tareas de evaluación y difusión de los proyectos e iniciativas. La difusión ayudará, posteriormente, a la exigencia de que se rindan cuentas y a la auditoría de los recursos, cuyo gasto todavía es difuso. AMEXICD va por buen camino, pero deberá acelerar el ritmo y mejorar la rigurosidad en sus intervenciones para seguir el dinamismo de la evolución de la cooperación para el desarrollo sostenible.

Referencias

- ABC Paraguay. 2014. “Japón rechaza 311 toneladas de sésamo enviadas desde Paraguay”. *ABC Paraguay*, 25 de octubre. <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/economia/japon-rechaza-311-toneladas-de-sesamo-enviadas-desde-paraguay-1299397.html>
- Action Aid International. 2006. *Real Aid 2: Making Technical Assistance Work*. Johannesburg: Action Aid International.
- AEVAL. 2010. *Fundamentos de Evaluación de Políticas Públicas*. Madrid: AEVAL.
- Álvarez Orellana, Scarlett. 2012. “Una introducción a la Cooperación Internacional para el Desarrollo”. *Redur* 10: 285-309.
- APCI. 2013. “Diagnóstico de la Cooperación Internacional para el Desarrollo” en *Perú: Plan Anual de Cooperación Internacional*. Lima: APCI-Dirección de Políticas y Programas.
- Arellano, David. 1998. *Case Studies Methodology in Social Sciences: Elemental Bases*. Ciudad de México: CIDE.
- Ashoff, Guido. 2009. *Triangular Co-operation: Opportunities, Risks and Conditions for Effectiveness. Development Outreach, October 2010*. Washington D.C.: World Bank Institute.
- Ayllón, Bruno. 2007. “La Cooperación Internacional para el Desarrollo: fundamentos y justificaciones en la perspectiva de la Teoría de las Relaciones Internacionales”. *Carta Internacional* 2: 25-40.
- Bracho Carpizo, Gerardo. 2014. “La cooperación al desarrollo en transición: el desafío de los cooperantes del Sur”. *Revista Mexicana de Política Exterior* 102: 91-113.
- BMZ, Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo. 2012. “Cooperación México-Colombia para establecer estándares de monitoreo y reportes en la región sobre cambios de uso de suelo e impacto del cambio climático en la biodiversidad”. *Propuesta de Proyecto*.

- Documento interno. Ciudad de México: CONABIO; CONAFOR.
- CEPAL. 2001. “El terremoto del 13 de enero de 2001 en El Salvador. Impacto socioeconómico y ambiental. Santiago de Chile: CEPAL.
- CONAGUA. 2011. “Propuesta de Proyecto. Fondo regional de cooperación triangular en América Latina y el Caribe. Apoyo en la mejora del reúso y tratamiento de aguas residuales y protección de cuerpos de agua con enfoque de adaptación al cambio climático”. Documento interno. Ciudad de México: CONAGUA.
- CUTS Centre for International Trade, Economics and Environment. 2005. “Trilateral Development Co-operation: An Emerging Trend”, Briefing Paper No. 1/2005. www.cuts-international.org/pdf/BP1-2005.pdf
- Chaturvedi, Sachin. 2012. “Development Co-operation: Contours, Evolution and Scope.” In *Development Co-operation and Emerging Powers—New Partners or Old Patterns?*, edited by S. Chaturvedi, T. Fues and E. Sidiropoulos, 13-36. London: Zed Books.
- Das, De Silva, Zhou. 2007. “Towards an inclusive Development paradigma South South Development Cooperation.” Paper presentado en el Foro sobre Desarrollo Sur-Sur organizado por la Unidad Técnica de Cooperación del PNUD, octubre 17.
- Echart Muñoz, Enara. 2016. “Una visión crítica de la cooperación sur-sur: prácticas, actores y narrativas” en *Cooperación Sur-Sur, política exterior y modelos de desarrollo en América Latina*, editado por María Regina Soares de Lima; Carlos R.S. Milani y Enara Echart Muñoz, 229-56. Buenos Aires: CLACSO.
- EMAGUA. 2009. *Plan Estratégico Institucional 2009-2013*. La Paz: Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua.
- GIZ. 2014. “Bolivia: Reúso y tratamiento de aguas residuales y protección de cuerpos de agua con enfoque de adaptación al

- cambio climático” en *Cooperación Triangular México-Alemania*. Hojas informativas. Ciudad de México: GIZ.
- GIZ. 2015. *Informe de la III Conferencia Regional Perspectivas de la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe. Incorporación de actores no estatales y la gestión de la Cooperación Triangular*. Santiago: AGCID Chile; GIZ. <https://www.giz.de/de/downloads/giz2015-de-zusammenfassung-regionalkonferenz3-dreieckskooperation.pdf>
- GIZ. 2016. *Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe*. Eschborn: GIZ-BMZ.
- Gómez, Manuel; Bruno Ayllón y Miguel Albarrán. 2011. *Reflexiones Prácticas sobre Cooperación Triangular*. Madrid: CIDEAL.
- Hayes, Adriana. 2012. “In Development, Three Heads Are Better Than One.” In *Frontlines Partnering for Development*, edited by Kelly Ramundo, 46-50. Washington, D.C.: USAID. http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/FL_MARAPR12.pdf
- Jacobo, Mónica. 2006. “Tres estudios de caso para analizar el cumplimiento de metas en la burocracia de género mexicana”. Tesis Lic. en Ciencia Política y Relaciones Internacionales, CIDE. Director Fabrice Lehoucq.
- JICA. 2015. “Un proyecto de producción de semillas de sésamo llevado a cabo por descendientes japoneses (Nikkei) ayuda a pequeños productores de Paraguay y a consumidores de Japón”. *Noticias y Novedades*. (20 de febrero). https://www.jica.go.jp/spanish/news/field/150220_01.html
- Johnson, Alison. 2009. “South-South and Triangular Co-operation: Improving Information and Data”, presentation at the UN ECOSOC Development Co-operation Forum High Level Symposium. www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf/johnson.ppt

- La Nación. 2017. “Japón compró 38% del sésamo local” (26 de abril) <http://www.lanacion.com.py/2017/01/08/japon-compro-38-del-sesamo-local/>. *revisar cita
- Langendorf, Julia; Nadine Piefer; Michèle Knodt; Ulrich Müller y Lena Lázaro, eds. 2012. *Triangular Cooperation. A guideline for working in practice*. Bonn: GIZ; NOMOS.
- Lengyel, Miguel; Valentín Thury y Bernabé Malacalza. 2010. “La eficacia de la Ayuda al Desarrollo en contextos de fragilidad estatal: Haití y la Cooperación Latinoamericana”. *Avances de Investigación* 34: 1-89.
- Li, Xiaoyun and Thomas Bonschab. 2012. “Nine Challenges from Triangular Co-operation.” In *Triangular Co-operation—A Guideline for Working in Practice*, edited by J. Langendorf, N. Piefer, M. Knodt, U. Müller and L. Lázaro. Draft Publication: Technical University of Darmstadt; GIZ.
- Mehta, Pradeep y Nanda, Nitya. 2005. “Trilateral Development Cooperation: An Emerging Trend”. *CUTS-CITEE Briefing Paper* 1: 1-6.
- OCDE. 2013. *Triangular Cooperation: What’s the Literature Telling Us?* París: OCDE. <http://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/OECD%20Triangluar%20Co-operation%20Literature%20Review%20June%202013.pdf>
- OCDE. 2014. *Promoviendo una mejor Cooperación Triangular: ¿A dónde hemos llegado desde Busan y a dónde llegaremos después del 2015?* Colombia: OCDE.
- OCDE. 2016. *Dispelling the Myths of Triangular Cooperation. Triangular Cooperation Survey Report*. París: OCDE. http://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/OECD_Triangular_co-operation_survey_report_2016.pdf
- Pérez, Alfredo e Iván Sierra. 1998. *Cooperación técnica internacional, la dinámica internacional y la experiencia mexicana*. Ciudad de México: SRE/Porrúa.
- Pérez, Jorge; Citlali Ayala y Felipe de la O López, coords. 2015. *Diagnóstico sobre la Cooperación Internacional para el*

- Desarrollo en México 2014-2015*. Ciudad de México: Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora.
- Rojas Aravena, Francisco. 2011. “Cooperación sur-sur y cooperación triangular: nuevas formas de asociación y vinculación”. *América Latina y el Caribe: Nuevas formas de Cooperación. Las Dimensiones Sur-Sur*, editado por Francisco Rojas Aravena y Tatiana Beirute Brealey, 19-48. Buenos Aires: Teseo; FLACSO; Fundación Carolina.
- Rosas, Angélica. 2008. “Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional”. *Política y Cultura* 30: 119-34.
- Serrano, Lizbeth. 2014. “En México, sólo el 20 % de las aguas residuales son tratadas”. *Radio Con Ciencia*. Ciudad de México: CONACYT Agencia Informativa. <http://www.conacytprensa.mx/index.php/ciencia/ambiente/74-en-mexico-solo-el-20-de-las-aguas-residuales-son-tratadas>
- SEGIB y Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur. 2015. “La cooperación triangular como punto de encuentro entre dos paradigmas” en *Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2015*, 28-39. Madrid: SEGIB; PIFCSS.
- SEGIB y Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur. 2015. “La cooperación sur-sur triangular en Iberoamérica” en *Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2015*, 138-80. Madrid: SEGIB; PIFCSS.
- Suárez Fernández-Coronado, Ignacio. 2011. “La cooperación triangular: una modalidad emergente en las relaciones Norte-Sur” en *América Latina y el Caribe: Nuevas formas de Cooperación. Las Dimensiones Sur-Sur*, editado por Francisco Rojas Aravena y Tatiana Beirute Brealey, 69-84. Buenos Aires: Teseo; FLACSO; Fundación Carolina.
- TACSO. 2014. *Institutional Development and Organizational Strengthening (ID/OS): Concepts and Framework*. Albania: TACSO.

http://www.tacso.org/Capacity_Development/online_course/s/cso_management_course/csomt_10.pdf

- Tortora, Piera. 2011. "Common Ground between South-South and North-South Co-operation Principles." Issues Brief: OECD Development Co-operation Directorate. www.oecd.org/dataoecd/43/43/49245423.pdf
- Última Hora. 2013. "Japón rechaza 6 cargas de sésamo por contaminación". Economía, *Última Hora*, 29 de enero. <http://www.ultimahora.com/japon-rechaza-6-cargas-sesamo-contaminacion-n596181.html>
- Uscanga, Carlos. 2011. "La Cooperación Triangular México-Japón". *Revista Española de Cooperación y Desarrollo* 28: 83-94.
- Vaca, Orlando. 2016. "La conducción de proyectos en la cooperación triangular México-Bolivia-Alemania 2011-2013". Tesis Maestría en Cooperación Internacional para el Desarrollo, Instituto Mora. Directora: Citlali Ayala Martínez.
- Velázquez Galarza, Cynthia. 2010. "Cooperación internacional para el desarrollo regional: el caso del estado de Guerrero" en *Relaciones Internacionales y Políticas Públicas en México*, editado por José Barrera Flores, 257-314. Ciudad de México: ITESM-EGAP.
- Yamashiro, Talita. 2009. *Triangular Co-operation and Aid Effectiveness. Can Triangular Co-operation make aid more effective?* París: OCDE. <http://www.oecd.org/dac/46387212.pdf>
- Yukiko, Aida; Jun Kawaguchi, Mihoko Sakai y Yukimi Shimoda, eds. 2013. *Tackling Global Challenges Through Triangular Cooperation. Achieving Sustainable Development and Eradicating Poverty Through the Green Economy*. Tokio: JICA-RI.

❖ Resoluciones de la Asamblea General de Naciones Unidas

- 27 de julio 2015. 69/313 Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo.
http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares69d313_es.pdf
- 12 de agosto 2015. 69/L.85 Proyecto de documento final de la Cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la Agenda para el Desarrollo después de 2015.
http://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/agenda_2030_desarrollo_sostenible_cooperacion_espanola_12_ago_2015_es.pdf
- 12 de diciembre 2015. -/CP.21 Aprobación del Acuerdo de París Conferencia de las Partes 21vo período de sesiones.
<http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/spa/109s.pdf>

❖ Páginas web

- Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID). 2016. “La Agenda 2030 y la AMEXCID”. (consulta: 31 de octubre).
<http://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/la-agenda-2030-y-la-amexcid?idiom=es>
- AMEXCID. 2012. “Proyecto México-Paraguay-Japón, buena práctica de cooperación triangular”. (consulta: 28 de noviembre). <http://www.gob.mx/amexcid/prensa/proyecto-mexico-paraguay-japon-buena-practica-de-cooperacion-triangular?state=published>
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APCIC). 2016. “Primer proyecto de cooperación triangular de Corea y Colombia, para América Latina y el Caribe”. (consulta: 29 de septiembre).
<https://www.apccolombia.gov.co/?idcategoria=697>
- GIZ. 2016. “Cooperación triangular entre Chile, Australia, Paraguay, Alemania: Paraguay entre todos y todas—Fortalecimiento de la estrategia nacional para la política

- social”. (consulta: 29 de septiembre).
<https://www.giz.de/de/weltweit/13686.html>.
- IDH-PNUD. 2011. “Informe sobre Desarrollo Humano”.
 (consulta: 16 de junio). <http://www.undp.org/spanish/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia (FORMIN).
 2016. “Development Policy and Development
 Cooperation”. (consulta: 26 de septiembre).
[http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=49273&
 contentlan=2](http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=49273&contentlan=2)
- OCDE. 2016. “Better Life Index”. (consulta: 20 de septiembre).
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/mexico-es/>.
- OCDE. 2017. “Policy Dialogue on Triangular Cooperation”.
 (consulta: 10 de julio). [http://www.oecd.org/dac/dac-global-
 relations/dialogue-triangular-cooperation.htm](http://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/dialogue-triangular-cooperation.htm)
- ONU. 2017. “Desarrollo”. (consulta: 19 de febrero).
[http://www.un.org/es/sections/what-we-do/promote-
 sustainable-development/](http://www.un.org/es/sections/what-we-do/promote-sustainable-development/)
- ONU y PNUD. 2016. “ODS”. (consulta: 20 de septiembre).
[http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-
 desarrollo-sostenible/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/)
- y
[http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/post-
 2015/sdg-overview/goal-17.html](http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/post-2015/sdg-overview/goal-17.html)
- Universidad Politécnica de Madrid. 2008. “Ciudades para un
 futuro más sostenible”. (consulta: 05 de febrero).
<http://habitat.aq.upm.es/bpal/onu08/bp1926.html>

❖ Cursos

- Soto, Fabiola. 2016. “México y la Cooperación Internacional
 para el Desarrollo”. *IV Curso Introductorio para
 Diplomáticos Extranjeros Acreditados en México*. Impartido
 en el ITESM Campus Santa Fe, Ciudad de México.
 Asistencia en noviembre.

❖ Base de datos

OCDE. 2015. *Triangular co-operation repository of projects*. (consulta: 20 de noviembre).

Acceso público.

<http://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/triangular-co-operation-repository.htm>

❖ Entrevistas

Bartelt, Natalie. Comunicación electrónica con la autora. 12 de abril de 2017. Coordinación del Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe.

Baumann, Jürgen. Entrevista recuperada de Orlando Vaca, citado anteriormente. 01 de marzo de 2016. Coordinación del proyecto triangular México, Bolivia y Alemania en tratamiento de aguas residuales.

Ortuño, Carlos. Entrevista recuperada de Orlando Vaca, citado anteriormente. 30 de marzo de 2016. Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego del Ministerio de Medio Ambiente y Agua de Bolivia.

Plancarte, Teresa. Entrevista y transcripción por la autora. 7 de diciembre de 2016. Coordinación Técnica de Cooperaciones Triangulares México-Alemania.

Plancarte, Teresa. Entrevista y transcripción por la autora. 23 de febrero de 2017. Coordinación Técnica de Cooperaciones Triangulares México-Alemania.

Plancarte, Teresa. Entrevista y transcripción por la autora. 29 de febrero de 2017. Coordinación Técnica de Cooperaciones Triangulares México-Alemania.

Ramírez, Jacqueline. Entrevista telefónica con la autora. 11 de mayo de 2017. Licenciada en Biotecnología de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Soto, Fabiola. Entrevista y transcripción por la autora. 28 de noviembre de 2016. Dirección General de Planeación AMEXCID.

Valdés, Brenda. Entrevista y transcripción por la autora. 22 de noviembre de 2016. División de Estudios Internacionales CIDE.

Vega, Bernadette. Entrevista y transcripción por la autora. 21 de octubre de 2016. Coordinación de Asesores AMEXCID.