

La Cooperación Sur-Sur y Triangular no-estatal en América Latina: El caso de la ONG “TECHO” en Haití

**Maestría en Estudios Internacionales
Universidad Torcuato Di Tella**

Autora: Margaret Tolan

Director: Dr. Bernabé Malacalza

Páginas: 74

Índice

| | |
|--|----|
| 1. Introducción | 4 |
| 2. Revisión bibliográfica | 7 |
| 2.1. La Cooperación Norte-Sur | 7 |
| 2.1.1. El régimen tradicional de la ayuda – comienzo y evolución | 8 |
| 2.1.2. El paradigma Norte-Sur | 10 |
| 2.1.3. La CNS en Haití | 12 |
| 2.1.4. Debates en torno a la CNS: Logros, desafíos y críticas..... | 13 |
| 2.2. La Cooperación Sur-Sur..... | 14 |
| 2.2.1. El surgimiento de la CSS | 15 |
| 2.2.2. El paradigma Sur-Sur | 16 |
| 2.2.3. La CSS en Haití..... | 18 |
| 2.2.4. Oportunidades y desafíos para la alternativa Sur-Sur | 19 |
| 2.3. La Cooperación Triangular..... | 20 |
| 2.3.1. La CTr en contexto | 21 |
| 2.3.2. La alternativa triangular | 22 |
| 2.3.3. La CTr en Haití | 24 |
| 2.3.4. Evaluando la CTr | 25 |
| 2.4. Las OSC en los marcos de la CID..... | 25 |
| 2.4.1. Las OSC en la bibliografía sobre la CNS, CSS y CTr | 26 |
| 2.4.2. Las OSC y la cadena de ayuda | 28 |
| 2.5. Interrogantes y métodos de investigación | 29 |
| 3. El caso TECHO-Haití | 32 |
| 3.1. TECHO: el crecimiento de un agente de cooperación del Sur..... | 32 |
| 3.1.1. Llevando un TECHO a Haití | 33 |
| 3.1.2. El modelo de desarrollo TECHO | 33 |
| 3.2. La cooperación TECHO-Haití..... | 36 |
| 3.2.1. Los mecanismos y socios de financiamiento de TECHO-Haití | 37 |
| 3.2.2. Los marcos de cooperación de TECHO-Haití | 40 |
| 3.3. Los proyectos de TECHO-Haití bajo el microscopio | 42 |
| 3.3.1. Variables del proyecto | 42 |
| 3.3.2. Detalles descriptivos y evaluativos de los proyectos | 44 |
| 4. Hallazgos y conclusiones | 54 |

| | |
|---|----|
| 4.1. La cooperación TECHO-Haití en los marcos teóricos | 55 |
| 4.2. Hallazgos de los interrogantes de investigación | 56 |
| 4.2.1. Interrogante 1: ¿Tendencias del Norte, Sur o Triangulares? | 57 |
| 4.2.2. Interrogante 2: El grado de influencia de los donantes | 59 |
| 4.3. Conclusiones | 61 |
| 4.4. Forjando un foco no estatal en la investigación | 63 |
| Bibliografía | 65 |
| Apéndices | 74 |

Lista de cuadros y gráficos

| | |
|--|----|
| Cuadro 1: Donantes de TECHO-Haití en 2012..... | 38 |
| Cuadro 2: Donantes de TECHO-Haití en 2013..... | 38 |
| Gráfico 1: Donantes de 2012..... | 40 |
| Gráfico 2: Donantes de 2013..... | 40 |
| Cuadro 3: Características de donantes | 41 |
| Cuadro 4: Variables del proyecto | 44 |
| Cuadro 5: Proyectos calificados por variable | 52 |
| Cuadro 6: Rasgos de la Cooperación TECHO-Haití | 59 |

Acrónimos

| | |
|-----------------|--|
| ABC | Argentina, Brasil, y Chile |
| AOD | Ayuda Oficial al Desarrollo |
| ASPBAE | Asociación Asia Pacífico Sur para la Educación Básica y de Adultos |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| BRICS | Brasil, Rusia, India, China, y Sudáfrica |
| CAD | Comité de Ayuda al Desarrollo |
| CID | Cooperación Internacional para el Desarrollo |
| CNS | Cooperación Norte-Sur |
| CNUCYD | Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo |
| CSS | Cooperación Sur-Sur |
| CTr | Cooperación Triangular |
| FOMIN | Fondo Multilateral de Inversiones |
| JICA | Agencia de Cooperación Internacional del Japón |
| MINUSTAH | Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití |
| MINVU | Ministerio de Vivienda y Urbanismo de Chile |
| OCDE | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos |
| ODM | Objetivos de Desarrollo del Milenio |
| OECE | Organización Europea de Cooperación Económica |
| ONG | Organización No Gubernamental |
| ONU | Naciones Unidas |
| OSC | Organización de la Sociedad Civil |
| PABA | Plan de Acción de Buenos Aires |
| PNUD | Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo |
| UNASUR | Unión de Naciones Suramericanas |
| UTPCH | Un Techo para Chile |
| UTPMP | Un Techo para mi País |

1. Introducción

En las últimas dos décadas, han tenido lugar cambios significativos en la arquitectura de la cooperación internacional para el desarrollo (CID), en parte relacionados con la creciente importancia de actores e iniciativas que se desempeñan por fuera del ámbito tradicional de la cooperación liderada por los países desarrollados del llamado Norte. Nuevos oferentes de cooperación han surgido o crecido en importancia: es decir, los países en desarrollo, organizaciones multilaterales, y entidades no estatales, incluidas las organizaciones de la sociedad civil (OSC), empresas y fundaciones privadas, todos los cuales llevan sus propios marcos, agendas y modalidades de cooperación. Si bien la crisis económica del 2008 redujo el compromiso financiero de los donantes tradicionales, los países emergentes y otros actores del Sur fueron aumentando su participación en la cooperación internacional. A medida que fueron desarrollando sus propios paradigmas, la academia continuó su búsqueda de definiciones y herramientas teóricas para entender y evaluar mejor este rostro cambiante de la cooperación.

El creciente liderazgo de los países en desarrollo en iniciativas de cooperación ha despertado un gran interés y diálogo en la literatura en torno a sus particulares enfoques, contribuciones y desafíos. Aparecen tres modalidades generales de la cooperación internacional: la Cooperación Norte-Sur (CNS), la Cooperación Sur-Sur (CSS), y variaciones de la Cooperación Triangular (CTr). Los términos se refieren a la distinción entre el Norte y el Sur, no como categorías geográficas sino como agrupaciones de los países desarrollados (de ingresos altos) y los países en desarrollo (de renta media o baja), respectivamente. Mientras la CNS representa la asistencia tradicional de los miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE para los beneficiarios de renta media o baja, la CSS y CTr involucran a los países del Sur como socios y líderes de las iniciativas de cooperación y no sólo como beneficiarios.

De esta manera, las tres modalidades de cooperación se definen y se conceptualizan ante todo por los estados involucrados. Desde este punto de partida, una amplia bibliografía se centra en el análisis comparativo de la CNS, CSS y CTr, con un debate central focalizado en la cuestión de si la CSS es un paradigma distinto o una réplica de las tendencias de la CNS. Mientras tanto, los actores no estatales se han tratado en gran medida como meros participantes en estas modalidades lideradas por los estados, en lugar de como agentes con sus propios modelos e iniciativas de cooperación. Esta tendencia es consistente con la literatura general de relaciones internacionales que tiende a considerar los actores estatales como los principales, si no los

únicos, jugadores de importancia en el sistema global. Si bien una porción de la bibliografía sobre la CID sí reconoce la relevancia de los actores no estatales, hay un déficit de intentos de comprender e incorporar los modelos y prácticas liderados por estos jugadores cada vez más importantes.

El creciente rol de los actores no estatales en la cadena de ayuda internacional es en gran medida un producto de la agenda neoliberal de la década de los 90 que elogiaba la liberalización de comercio y capitales y la privatización como la receta para alentar el crecimiento económico y el desarrollo. La tendencia correspondiente de optar por financiar el sector privado como motor de desarrollo en lugar del sector público significó también privatizar gran parte de la cooperación, aumentando el financiamiento para las OSC. Así proliferaron los actores no estatales, y especialmente las ONG, como agentes en la cadena de asistencia al desarrollo. Actualmente estas organizaciones están presentes en todos los puntos de la cadena, desde la incidencia política (*advocacy*) y monitoreo hasta el diseño e implementación de proyectos y programas.

Ante esta creciente relevancia de las OSC en este ámbito, es fundamental comprender y conceptualizar su rol como iniciadores y ejecutores de la cooperación. Teorías sobre las nuevas modalidades de cooperación, CSS y CTr, siguen en desarrollo y carecen de perspectivas de iniciativas lideradas por actores no estatales que enriquecerían el debate hacia una comprensión más rigurosa de las realidades cambiantes de los esquemas de cooperación. A medida que la cadena de la ayuda internacional se compone cada vez más de una miríada de actores estatales y no estatales, tanto del Norte como del Sur y con diversos acercamientos y agendas, es necesario salir del enfoque estado-céntrico para comprender no sólo las modalidades dirigidas por los actores privados en sí, sino también su relación y potencial contribución a los marcos emergentes de la CSS y CTr.

En esta dirección, el presente caso de estudio se centra en el trabajo de cooperación liderado por la OSC del Sur "TECHO" en Haití durante el período 2010-2014. Fundada en Chile en 1997, TECHO trabaja en 19 países de América Latina y el Caribe a partir de 2010. Como un agente de cooperación tanto del Sur como no estatal, es un caso emblemático de estos cambios recientes. En 2010, tras el catastrófico terremoto en Haití, TECHO orientó sus esfuerzos hacia su vecino del Sur, estableciendo una sede de TECHO-Haití en Puerto Príncipe. Con recursos provenientes tanto del Norte como del Sur, TECHO-Haití ha trabajado intensamente tras el terremoto en la construcción de viviendas transitorias así como en la generación de capacidades locales para fomentar el desarrollo sostenible desde un enfoque de abajo hacia arriba (*bottom-up*).

Por lo tanto, un análisis riguroso del trabajo y del enfoque de esta organización ofrece una oportunidad ideal para examinar un modelo de cooperación liderado por una OSC del Sur en el marco de los nuevos paradigmas de la CNS y CTr. Utilizando los marcos teóricos aplicados a las modalidades de la CNS, CSS y CTr, así como la bibliografía sobre el rol de las OSC en la cooperación, esta investigación explora cómo se encuadra el caso TECHO-Haití en los debates paradigmáticos y qué implicancias se derivan de la inclusión de una perspectiva no estado-céntrica.

Para encuadrar el caso en este contexto, se analizan las modalidades de cooperación según las fuentes de financiamiento y características de sus programas de intervención. Se examinan en detalle cinco proyectos específicos, a saber: aquellos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), el Fondo Finlandés, el Fondo Sueco, y ONG holandesa, HomePlan. La selección de estos proyectos específicos se debe a su representación de la variedad de perfiles de los donantes, incluyendo tres donantes del Norte, uno del Sur, y un caso triangular, así como dos fondos bilaterales y dos multilaterales. Esta distribución permite una comparación oportuna entre las iniciativas de cooperación de TECHO-Haití con distintos tipos de donantes.

Como una alianza Sur-Sur entre la organización y las comunidades beneficiarias de Haití, se podría postular que la cooperación implementada adhiere principalmente a las tendencias de la CSS. Sin embargo, las importantes contribuciones provenientes de socios del Norte podrían inducir elementos de la CNS. Por consiguiente, es probable que el modelo TECHO-Haití combine enfoques de la CNS y CSS para forjar un paradigma de cooperación híbrido. Reflejando los recientes cambios sistémicos de la CID, el caso TECHO-Haití puede de esta manera arrojar luz sobre el rumbo de la cooperación internacional y, en particular, sobre la CTr.

El presente trabajo se divide en tres capítulos. El primero se dedica a la revisión de literatura exhaustiva de las teorías y estudios sobre la CNS, CSS, CTr, y las OSC en el sistema de la CID. También se detallan la estrategia metodológica y las preguntas de investigación. A continuación, el Capítulo 2 se centra en el caso de estudio, explorando el modelo de cooperación TECHO-Haití en los proyectos financiados por el BID, UNASUR, Fondo Finlandés, Fondo Sueco, y HomePlan. Finalmente, en el Capítulo 3, se presentan los hallazgos e implicancias de este caso para la teoría y práctica de la cooperación internacional.

2. Revisión de la literatura

El objetivo de este capítulo es establecer las bases teóricas sobre las cuales se analizará el caso de la cooperación TECHO-Haití. Por lo tanto, la revisión de la bibliografía se enfoca en los estudios sobre las tres modalidades generales de la cooperación internacional —CNS, CSS, y CTr—, destacando los principios y prácticas que las rigen. El uso analítico de la distinción Norte-Sur no niega la existencia de una gran diversidad y complejidad dentro de cada bloque, sino que sirve como una herramienta para identificar, agrupar y luego comparar los distintos principios, fundamentos, y enfoques de la cooperación. En este sentido, el foco principal se centra en los siguientes componentes en torno a cada paradigma: i) el contexto en el que emerge; ii) sus características, principios y enfoques definitorios; iii) su aplicación en Haití específicamente; y iv) sus beneficios y desafíos.

Luego la revisión se deriva al tratamiento de los actores no estatales (y de las OSC en especial) en la literatura, señalando sus funciones identificadas en el sistema CID y llamando la atención en particular sobre la ausencia de análisis sobre los modelos de cooperación diseñados e iniciados por estos agentes claves. A partir de esta revisión, emergen las herramientas teóricas que se utilizarán para analizar el caso TECHO-Haití y hacer comparaciones entre este modelo liderado por una ONG del Sur y los que son dirigidos por los estados del Norte y del Sur.

2.1. La Cooperación Norte-Sur

La Cooperación Norte-Sur se refiere a la forma tradicional de la cooperación internacional en la que un país desarrollado transfiere recursos a un país menos desarrollado. Específicamente, el término se limita habitualmente a la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) proporcionada por los Estados miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE. Gran parte de la bibliografía sobre la CID se enfoca en aspectos de la CNS, aunque desde distintas perspectivas y con objetivos particulares. Mientras que la literatura clásica de la CID se puede agrupar en estudios sobre la eficacia de la ayuda y la asignación de la ayuda proporcionada por estos donantes tradicionales, estudios más recientes e interesados en las diferentes modalidades de la cooperación utilizan la CNS como punto de referencia para comparar los principios, prácticas y consecuencias de la CSS y la CTr (Malacalza 2012). Mientras los primeros pretenden guiar el diseño de políticas de ayuda exterior, los últimos se proponen analizar el estado actual de las modalidades y la arquitectura que definen el sistema de la CID.

2.1.1. El régimen tradicional de la ayuda – Comienzo y evolución

Las raíces del Sistema CID se remontan al Plan Marshall financiado por los Estados Unidos en 1948 para la reconstrucción de Europa después de la Segunda Guerra Mundial. En aquel momento, se creó la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE) para ejecutar la reconstrucción, adhiriendo a la premisa de que una paz duradera dependería de la cooperación y la recuperación, en lugar del castigo. Más tarde, en 1960, los Estados Unidos, Canadá y los miembros de la OECE se juntaron para establecer la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), como encargada de la misión de promover “políticas que mejoren el bienestar económico y social de personas en todo el mundo” (OCDE 2015a). En otras palabras, la experiencia exitosa de cooperación entre los EEUU y Europa después de la guerra se convirtió en la base sobre la cual los países desarrollados pretendían marcar el camino hacia el desarrollo mundial. Como parte de la OCDE, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) fue creado en especial para promover la CID, reuniendo a los donantes más importantes para definir y monitorear los estándares globales de la ayuda al desarrollo (OCDE 2015b). Los 29 miembros¹ que actualmente componen el CAD representan los proveedores de asistencia provenientes del Norte indicados en el término CNS.

Como la modalidad de cooperación más institucionalizada, la CNS está limitada en gran medida a lo que el CAD define como Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). Para ser considerada AOD, las transferencias financieras deben: 1) provenir del sector público, 2) estar dirigidas a un beneficiario que se encuentra en la lista del CAD de países en desarrollo o a una organización multilateral, 3) tener como objetivo principal la promoción del desarrollo económico y el bienestar, y 4) transmitirse en forma de subvención o préstamo con el 25% o más en condiciones favorables (Costa Leite 2012: 5; OCDE 2015c). De este modo, la CNS se convierte en la forma de cooperación más definida, así como la más fácil de cuantificar y estudiar. Como veremos, sin embargo, la AOD no representa en absoluto el conjunto de la CID, ya que no logra cubrir la ayuda ofrecida por los países no miembros del CAD y los actores no estatales.

La disponibilidad de datos de los flujos de AOD ha facilitado que se generen una gran cantidad de estudios sobre la CNS, sus determinantes principales, resultados y obstáculos, así como sobre las condiciones que promueven o limitan su eficacia. A su vez, algunos de los hallazgos de estos estudios han inducido cambios en la asignación de la ayuda y en el enfoque que

1 Los 29 miembros actuales son: Australia, Austria, Bélgica, Canadá, República Checa, Dinamarca, La Unión Europea, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Japón, Korea, Luxemburgo, Los Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Polonia, Portugal, República Eslovaca, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, El Reino Unido, y Los Estados Unidos.

ponen los países desarrollados a la hora de definir dónde y cómo prestar asistencia. A finales de 1980 y principios de 1990, a partir de los avances en los métodos de investigación de la econometría, se impulsaron análisis estadísticos sobre la relación entre la ayuda externa y el crecimiento económico del país receptor (Alonso 2008: 19). El hecho de que gran parte de estas investigaciones no encontró ninguna relación significativa² entre ambas variables alimentó una oleada de críticas sobre las prácticas de la AOD. A su vez, este diagnóstico dio lugar a un nuevo intento de los grandes donantes por establecer una agenda de AOD más guiada por y orientada a resultados.

La experiencia también señalaba una ineficacia evidente de la ayuda, pues cinco décadas de cooperación multilateral y bilateral aún no se habían traducido en un mayor nivel de desarrollo para la mayoría de la población mundial. Por consiguiente, en parte como respuesta a las críticas acumuladas y a la pérdida de legitimidad, el régimen de cooperación dirigido por el CAD inició el llamado “gran impulso” en los 2000, rearmando un nuevo paradigma de principios e indicadores basados en la eficacia, como se indica en la Declaración de París (2005) y la Agenda de Acción de Accra (2008) (Black 2002: 30; Alonso 2006: 20; Hirst y Antonini 2009: 37). Así orientada primero y ante todo a los resultados, la agenda de la eficacia pone mayor énfasis en la rendición de cuentas, centrándose en los resultados mensurables y buenas prácticas, así como una mejor coordinación para evitar la duplicación de servicios y promover la eficiencia. En concreto, los cinco principios identificados en la Declaración de París para garantizar la eficacia de la AOD son: i) la **apropiación** – los beneficiarios ejercen una autoridad sobre sus políticas y estrategias de desarrollo; ii) la **alineación** – los donantes basan todo su apoyo en estas estrategias; iii) la **armonización** – las acciones de los donantes son armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces; iv) la **gestión orientada a resultados**; y v) la **mutua responsabilidad** – ambos socios son responsables de los resultados (OCDE 2014a).

Otro cambio notable en la cooperación liderada por el Norte vino después de los atentados del 11 de septiembre, los cuales reforzaron la *seguritización* de la agenda de ayuda. Eclipsando las estrategias de asistencia ya establecidas, las preocupaciones por la seguridad que impulsaron la Guerra contra el Terrorismo se volvieron el foco de atención internacional. Adaptados para entrar en este discurso, los objetivos y la asignación de la ayuda llegaron a reflejar la opinión de que las regiones caracterizadas por la debilidad o ilegitimidad estatal harían posible la propagación del terrorismo (Woods, 2005; Aning, 2007; Sanahuja 2007). En consecuencia, la CNS se enfocó en los estados frágiles o “fallidos” con el eje principal de la construcción del

² Véase por ejemplo Mosley, Hudson y Horrell (1987) por un análisis de la masa de estudios empíricos de esta relación.

Estado, como lo demuestra la adopción por parte de la OCDE de un conjunto de diez principios compartidos sobre buenas prácticas de intervención en situaciones de alta fragilidad (OCDE 2014c).

En este sentido, se puede ver como el contexto geopolítico y las lecciones aprendidas por la investigación y la experiencia han formado, y reformulado, los principios e instituciones que comprenden el régimen tradicional de la ayuda liderado y financiado por el Norte para promover el desarrollo en el Sur. La siguiente sección explora cómo se han traducido en la práctica estos principios, indicando los patrones, marcos y debates que mejor distinguen a la modalidad Norte-Sur de la cooperación internacional.

2.1.2. El paradigma Norte-Sur

Sin dejar de reconocer la diversidad que existe entre los países del “Norte” en términos de sus enfoques y políticas de ayuda exterior, muchos autores señalan las características comunes que justifican su agrupación como una sola modalidad. Surgen tres propuestas principales, basadas en sus nociones de la asistencia y sus métodos de asignación y evaluación de la ayuda.

1. La relación tradicional donante-destinatario

Como la unidad principal de análisis de la CNS, la AOD se limita a dos tipos de transferencias – subvenciones o préstamos en condiciones favorable – lo que significa que la asistencia de los países desarrollados se ve esencialmente como una donación unidireccional, trasladada verticalmente del Norte al Sur (Lengyel y Malacalza 2012: 24). Esta noción de la cooperación refleja la relación tradicional donante-destinatario en la cual el donante es el principal proveedor de fondos y conocimientos y el destinatario es el principal beneficiario. Como tal, no contempla el intercambio mutuo de ideas y recursos, ni las posibles contribuciones que el destinatario puede ofrecer. El punto de vista inherente en esta relación es que le otorga al donante el rol de “asistir” al destinatario sobre la base del reconocimiento de una relación asimétrica, lo que se ve reflejado en la práctica común de la CNS.

2. La condicionalidad

Desde esta perspectiva vertical, los países desarrollados suelen imponer condiciones específicas, ya sean económicas o políticas, que los destinatarios deben cumplir o implementar a fin de recibir la ayuda (Hirst y Antonini 2009: 37-40; Davies s.f.: 12). Esta cultura asistencialista no solo refleja el uso común de la ayuda externa como una herramienta del poder blando para proteger sus propios intereses, sino también un alineamiento con la nueva agenda de la eficacia, ya que algunos estudios influyentes, como el de Burnside y Dollar (1997),

encuentran que el grado de eficacia depende del marco institucional y las políticas del país receptor. Por lo tanto, los donantes del Norte generalmente requieren que ciertas políticas se pongan en práctica como condición previa de la asignación de recursos, siendo justificadas en nombre de la buena gobernanza y de los resultados más eficaces.

En los años ochenta y noventa, esta condicionalidad se manifestó en los programas de ajuste estructural económico, incluidas las políticas de libre mercado y privatización que recibieron críticas abundantes por ser más perjudiciales que útiles para el desarrollo. A partir de los 2000, los marcos de financiación fueron derivando hacia una mayor selectividad de los países receptores en función de la adopción de políticas identificadas por la comunidad de donantes como favorables a los pobres (Wallace et. al. 2007: 21). De esta manera, las cambiantes teorías convencionales del desarrollo que han predominado en el Norte han influido significativamente en los flujos y condiciones de la CNS.

3. La gestión orientada a resultados

Paralelamente, la agenda de la eficacia también ha tenido un impacto importante en los enfoques metodológicos utilizados para evaluar las iniciativas de cooperación, dando lugar a una modalidad centrada en la cuantificación de resultados. La eficacia de un determinado proyecto o programa se mide comparando su impacto con sus objetivos iniciales, lo que implica la elaboración de indicadores técnicos y parámetros de medición, así como sistemas de monitoreo y recopilación de información para realizar un seguimiento de los volúmenes y contenidos de los flujos de ayuda (Malacalza 2012: 25). Por lo tanto, su enfoque depende mucho más de la medición cuantitativa de los recursos y resultados que de la mirada cualitativa sobre el proceso.

Wallace et. al. (2007) llaman a este enfoque orientado a resultados la “gestión racional”, la cual está diseñada para lograr los objetivos planificados a través de los marcos lógicos (logframes) que utilizan procedimientos y directrices de evaluación y sistemas de información basados en indicadores para medir el costo-efectividad e impacto de proyectos. Esta metodología se yuxtapone a un enfoque más participativo que promueve la apropiación y considera que el cambio se impulsa desde lo local. Si bien estos autores reconocen que se aplican ambos enfoques, sostienen que la institucionalización del primero en procedimientos estándares de las burocracias de la cooperación hace que se eclipse, e incluso se mine, el modelo participativo que aún no se ha codificado (Wallace et. al. 2007: 31-34). En este sentido, es evidente que el cuarto principio (gestión por resultados) de la Declaración de París eclipsa el primer principio de la apropiación.

1. *Prácticas variadas*

Desde luego, hay que destacar que, al igual que existen diversas agendas de desarrollo en el mundo industrializado, también hay divergencias en sus prácticas de cooperación. Por un lado, reflejando las ideologías e intereses estadounidenses, la ayuda exterior de EE.UU. generalmente se concentra en el sector privado con el fin de promover el libre mercado y comercio, y busca mejorar la calidad de vida de los individuos, en lugar del progreso socioeconómico colectivo. Por otro lado, de acuerdo con sus sistemas políticos socialdemócratas, muchos países europeos, y los países nórdicos en particular, dan prioridad a las necesidades sociales colectivas con el foco en reducir la pobreza en el estado destinatario de bajos ingresos (Hirst y Antonini 2009: 37-40).

2.1.3. La CNS en Haití

Haití tiene una larga historia de intervenciones extranjeras, tanto en su pasado de colonia francesa como en su trayectoria como estado independiente. Durante los últimos dos siglos, países del Norte justificaron su injerencia política y militar en los asuntos haitianos en nombre de su estabilización y de la lucha contra la pobreza (Goulart y Prado da Costa 2013: 67). Como una pieza táctica de estas intervenciones, el Norte (principalmente los EE.UU., Canadá y algunos países europeos) estableció una tradición de cooperación destinada a Haití, siempre alineada con sus intereses estratégicos del momento.

De estos países, EE.UU. ha mantenido la presencia más importante en el Haití independiente, como parte de su misión histórica en búsqueda de la consolidación de la influencia regional. Si bien la intervención de 1915-1934 pretendió prevenir que cualquier potencia europea recuperara el control de Haití (Goulart y Prado da Costa 2013: 67), la presencia de EE.UU. durante la Guerra Fría fue de la mano a sus intereses por el fortalecimiento de su esfera de influencia en contra de la Unión Soviética y la percibida amenaza comunista. Luego, desde los años 90 hasta los últimos años del gobierno de Aristide, Washington redujo su participación notablemente, en temas tanto políticos como humanitarios, al acortar sus relaciones bilaterales y disminuir su ayuda financiera a casi la mitad (Hirst 2011: 227).

Por otro lado, las intervenciones multilaterales a través de las Operaciones de Paz de las Naciones Unidas se convirtieron en la norma, primero con la Misión de 1993-1996 enfocada en implementar reformas para combatir la corrupción, asegurar un entorno estable para la consolidación democrática, y profesionalizar las fuerzas policiales armadas (Naciones Unidas 2014). Más tarde, en respuesta a los disturbios civiles, la ONU intervino nuevamente en febrero de 2004 con la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH),

esta vez liderada por países de América del Sur con Brasil en el mando militar. Inicialmente enfocada en la reforma del sistema jurídico, incluido el fortalecimiento de los sistemas judiciales y penitenciarios, la Misión se redefinió tras el terremoto del 2010 para dar prioridad a la reconstrucción y la estabilidad (Goulart y Prado da Costa 2013: 68).

La participación estadounidense se intensificó en la última década, aumentando a su vez la cooperación, centrándose en la contención de la inmigración ilegal y el tráfico de drogas, así como en la promoción de relaciones comerciales preferenciales (Hirst 2011: 226). Como uno de los donantes más importantes de Haití, los EE.UU. ha atado su cooperación a estos intereses estratégicos, imponiendo condiciones como la implementación de regulaciones comerciales preferenciales y el compromiso con la guerra contra las drogas. Por su parte, los países europeos también han atado a su ayuda a Haití sus intereses en combatir el narcotráfico, por ejemplo con iniciativas de capacitación de las fuerzas policiales haitianas (Hirst 2011:226-231; Hirst y Antonini 2009: 37-40).

Malacalza (2014) se refiere al enfoque del Norte liderado por los Estados Unidos en Haití, tras el terremoto de 2010, como la “diplomacia pública-empresarial para la inversión”, cuyo objetivo es el desarrollo del sector privado mediante el reforzamiento de la industria y exportaciones y por extensión la creación del empleo. Este modelo privatista ha significado que el 87% de la ayuda de EE.UU. se haya destinado a las empresas y ONG, y sólo el 1% al gobierno haitiano (Malacalza 2014: 58-62). Goulart y Prado da Costa (2013) también encuentran que la mayoría de la CNS a Haití opera a través de las ONG, en lugar del gobierno receptor. Como tal, se puede razonar que la apropiación del destinatario no se ha promovido en la tradición de la CNS en Haití, sino más bien se ha visto socavada por los principales ejes de desarrollo del neoliberalismo proyectados desde Washington.

2.1.4. Debates en torno a la CNS: Logros, desafíos y críticas

Durante las últimas tres décadas, los programas y políticas de la cooperación liderados por el Norte recibieron amplias críticas. Tales críticas han ido desde la exposición de graves ineficiencias hasta la provisión de pruebas contundentes de que la asistencia del Norte ha empeorado las perspectivas de desarrollo del Sur. David Sogge (2004) subraya las “brechas entre el potencial emancipatorio – o el aumento de las capacidades para lograr los derechos sociales, económicos y políticos – y las prácticas dañosas que se observan en la realidad”³ (Sogge 2004: 15).

³ Todas las citas originalmente en inglés son traducidas por la autora.

Si bien algunas críticas impulsaron cambios en el sistema tradicional de la CNS, estos también han traído sus propios desafíos. La falta de un plan maestro guiando los cambios y la escasa coordinación entre los donantes ha dado lugar a un conjunto de leyes blandas y principios que generalmente no se llevan a la práctica (Freres et. al. 2010: 13). Por otra parte, el cambio en la práctica de la condicionalidad hacia la selectividad basada en las supuestas buenas políticas no encontró un gran entusiasmo, ya que la fluctuación consecuente en el ya pequeño volumen de ayuda concedido no permitió a los gobiernos cumplir con estas políticas, ni tampoco facilitó alianzas de cooperación fuertes basadas en la apropiación y la responsabilidad mutua (CNUCYD 2006; Sachs 2005; Pomerantz 2004). En este sentido, parece poco probable que el gran impulso de la agenda de la eficacia y sus principios eviten los errores del pasado, lo cual requeriría un cambio sistémico más sustancial.

El escepticismo que tal cambio sea realmente posible ha abierto el espacio para el surgimiento de paradigmas alternativos, dirigidos por el Sur y comprometidos con la evasión de los errores del Norte. Como resultado, las modalidades de cooperación liderados por el Sur han ganado cada vez más lugar en el escenario mundial, mientras siguen desarrollando y definiendo las recetas alternativas para la cooperación al desarrollo. La cuestión abordada en gran parte de la siguiente literatura revisada se trata de hasta qué punto estas recetas logran diferenciarse como nuevos paradigmas, efectivamente distintos de los de las relaciones Norte-Sur.

2.2. La Cooperación Sur-Sur

En el transcurso de la última década, ha surgido una literatura que pretende delimitar y conceptualizar el fenómeno de la CSS, incitando debates en torno a si realmente representa un propio paradigma o si es una mera replicación de los patrones Norte-Sur. Si bien aún no hay consenso sobre una definición oficial de la CSS, se están desarrollando conceptos y marcos comunes que señalan un conjunto de principios y prácticas compartidos propio de la cooperación entre los países en desarrollo. Una mirada más próxima al surgimiento de la CSS, sus enfoques en desarrollo, y sus obstáculos y posibilidades arrojará luz sobre esta forma de cooperación dirigida por el Sur y de perfil cada vez más alto.

La CSS se refiere a un espectro más amplio de actividades que las que se consideran como AOD y por lo tanto se requiere una definición más abarcadora, la cual aún no se ha acordado. Se han iniciado debates sobre una definición conceptual y operativa propia de la CSS en el marco de las Naciones Unidas. Ahí surgió una formulación del Comité de Alto Nivel sobre la

Cooperación Sur-Sur en la que se identifica la modalidad como “un proceso por el cual dos o más países en desarrollo procuran alcanzar sus objetivos individuales o compartidos de fomento de la capacidad nacional por medio de intercambios de conocimientos, personal calificado, recursos y servicios de especialistas, y por medio de iniciativas colectivas regionales e internacionales, incluidas asociaciones de colaboración entre gobiernos, organizaciones regionales, la sociedad civil, las instituciones académicas y el sector privado, en beneficio propio o mutuo entre las regiones y dentro de ellas” (Comité de Alto Nivel sobre la CSS 2012:5). Esta definición refleja el énfasis en “ir más allá de la AOD y la ayuda limitada a las donaciones”, para incluir el desarrollo de capacidades a través del intercambio de conocimientos y experiencia. Sin embargo, un acuerdo oficial sobre el alcance conceptual de la CSS está pendiente, impidiendo la sistematización de información sobre los flujos de cooperación entre socios del Sur (ECOSOC 2008; Costa Leite, et. al. 2014).

2.2.1. El surgimiento de la CSS

El surgimiento de la CSS como una alternativa a los modelos de cooperación tradicional no es un fenómeno nuevo, sino que se remonta a mediados de 1950, antes de la creación del CAD. Dado que el proceso de descolonización de esta década significó un aumento en el número de nuevas naciones independientes de Asia y África en el sistema internacional, se intensificaron las relaciones entre los estados periféricos, al tiempo que consolidaron una voz más fuerte para expresar sus demandas y cuestionar el statu quo. En la Conferencia de Bandung de 1955 se congregaron muchas de estas naciones para articular su disconformidad común y realizar un llamado a una reforma sistémica global para hacer frente a las asimetrías Norte-Sur y afirmar su autosuficiencia económica y autonomía política (Bancet 2012: 23-24). Para ello, iniciaron una “cooperación recíproca” basada en los cinco principios de la autodeterminación política, el respeto mutuo de la soberanía, la no-agresión, la no injerencia en los asuntos internos, y la igualdad (Departamento de Estado de EE.UU. 2015). Así surgió el catalizador de una nueva solidaridad a favor de la reforma económica internacional, alimentando a su vez la construcción de una modalidad de cooperación entre las naciones en vías de desarrollo (Ayllón Pino 2011; Bancet 2012: 24).

Las relaciones Sur-Sur se profundizaron en los años 60, con la formación del Movimiento de Países No Alineados en 1961, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCYD) y el G77 en 1964. Más tarde, con la creación de la Unidad Especial para la CSS en 1974, así como la adopción del Plan de Acción de Buenos Aires (PABA) en 1978, se estableció la base conceptual para Promover e Implementar la Cooperación Técnica entre

Países en Desarrollo, destacando los principios de orientación fundacionales de la modalidad. A continuación, se creó el Comité de Alto Nivel sobre la Cooperación Sur-Sur n 1980 con el fin de monitorear el progreso del PABA. No obstante, la crisis de la deuda externa, o la llamada década perdida, de los años 80 condujo a una fragmentación y desarticulación del Sur que duró hasta los 90, frenando avances en la CSS (Lengyel y Malacalza 2012: 16).

Desde el fin de la Guerra Fría, el orden mundial unipolar ha ido dando paso a la multipolaridad – al menos en términos económicos – ampliando el espacio para que el Sur incida en la discusión sobre una nueva arquitectura en el sistema internacional. Mientras que el mundo desarrollado fue sacudido por la crisis económica, algunos países en desarrollo experimentaron tasas de crecimiento exponenciales, junto con avances sociales, convirtiéndose en potenciales modelos a seguir para el resto del mundo en vías de desarrollo. En este contexto, la CSS se mostró como oportunidad para que el Sur gane relevancia e influencia en la mesa de negociaciones. A medida que el establecimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) les dio urgencia a los problemas del Sur, los estados en desarrollo ganaron visibilidad como promotores importantes de las “mejores prácticas” y políticas sociales que se podrían adaptar a diferentes contextos (Davies s.f.: 4). En este sentido, la década de 2000 brindó un impulso significativo a la CSS como una alternativa reconocida, como lo alumbró la creación de las nuevas cumbres del G77 y conferencias para apoyar iniciativas de CSS. Como resultado, la modalidad ha formulado su propia agenda en la búsqueda de más y mejor cooperación entre países en desarrollo, avanzando hacia su propio paradigma de principios, objetivos y prácticas (SEGIB 2009; Lengyel y Malacalza 2012: 16-18).

2.2.2. El paradigma Sur-Sur

Si bien continúan los debates en torno al grado en que la CSS se puede considerar como paradigma propio, muchos autores señalan las características que la distinguen claramente de la CNS. Cabe destacar que, a pesar de sus diferencias, ambas modalidades se definen en términos de su dirigencia estatal y por consiguiente en vinculación a los intereses estratégicos de política exterior. Al igual que los estados del Norte asignan la ayuda en nombre del poder blando y la seguridad, los estados del Sur también buscan expandir su influencia y posicionamiento al desafiar el statu quo a través de la CSS. Por lo tanto, en gran medida las divergencias paradigmáticas que surgen en la CSS reflejan estos intereses estratégicos de las naciones en desarrollo que están ejerciendo presión por una mayor autonomía e independencia vis a vis sus contrapartes del Norte. La CSS aún puede carecer de una coordinación y convergencia sustancial, pero encuentra un terreno común en la forma en que

pretende diferenciarse de la CNS. Aunque la cuestión de si se logra o no un enfoque realmente diferenciado en la práctica sigue siendo un debate abierto.⁴

1. La horizontalidad

A la luz de esta agenda más amplia en búsqueda de una mayor autonomía del Sur Global y en favor de reformas del orden económico internacional, la CSS ha seguido una lógica de ayuda fundada en los principios de la autosuficiencia y solidaridad, con un foco en las interacciones de cooperación bi-direccionales entre socios igualitarios. En otras palabras, los países en desarrollo que participan en la CSS abordan la cooperación como una relación horizontal, en lugar de vertical, y basada en el beneficio mutuo mediante el intercambio de buenas prácticas y políticas (Naciones Unidas 2009; Naciones Unidas 2008: 16; SEGIB 2009: 17-18).

2. La no-condicionalidad

De la misma manera, el Sur aspira a liberarse de las condicionalidades políticas y el poder del Norte y, por lo tanto, la CSS rechaza la práctica de cargar la cooperación con estas precondiciones y en su lugar prioriza el respeto por la soberanía y autonomía del país receptor. A diferencia de los donantes del Norte, entonces, los proveedores de CSS no requieren que los destinatarios apliquen ciertas políticas a cambio. En este sentido, valoran el principio de la apropiación por encima del de la eficacia, lo que traduce en un liderazgo más fuerte de los destinatarios en las iniciativas de cooperación y en un enfoque más orientado a la demanda. Como una relación horizontal liderada en principio por el país receptor, la CSS considera el desarrollo como un proceso de aprendizaje continuo en el que es válida la diversidad de ideas y estrategias para explorar lo que funciona a nivel local (Ayllón Pino 2011: 1-3).

Sin embargo, si bien las precondiciones de políticas pueden estar ausentes, la CSS no está libre de la condicionalidad por completo. Lengyel y Malacalza (2011) hacen una distinción entre la condicionalidad de políticas, de procedimientos y de la política, y encuentran que los dos últimos tipos sí aparecen en la práctica de CSS. En cuanto al procedimiento, los acuerdos de cooperación incluyen con frecuencia algún tipo de compromiso por parte del país destinatario en términos de requisitos específicos de naturaleza legal, financiero, de gestión, o de ejecución. Por ejemplo, puede incluir la compra de materiales o contratación de mano de obra proveniente del país donante. La condicionalidad política, en cambio, se refiere a la utilización de la cooperación como instrumento de política exterior, adjuntada a condiciones estratégicas

⁴ Véase por ejemplo Davies (s.f.), "*South-South Cooperation: Same Old Game or a New Paradigm?*". Mientras que Paul Ladd, Kamal Malhotra, y Aileen Kwa encuentran evidencias de errores de la CNS en la CSS que se deben a las desigualdades marcadas dentro del Sur Global, Penny Davies, Francisco Simplicio, y Daniel Fletes identifican oportunidades y dinámicas únicas en las relaciones Sur-Sur.

como el apoyo de una iniciativa global, misión de paz, o un asunto diplomático. El estudio empírico de estos autores sobre los enfoques principales de los donantes del Sur revela el uso de una combinación de estos dos tipos de condicionalidad en la práctica (Lengyel y Malacalza 2011: 15-17).

3. *La gestión orientada a procesos*

Diferenciándose aún más de la metodología de la CNS, la CSS tiende a dar prioridad a la evaluación cualitativa del proceso de cooperación, por encima de las mediciones cuantitativas de los resultados. Esta evaluación incluye un análisis de los programas y experiencias desde su creación y diseño hasta su implementación. Mientras que la AOD consiste en transferencias financieras, la CSS suele tomar la forma de asistencia técnica, incluida la provisión de conocimientos, experiencia y *capacity-building*, la cual puede resultar en un proceso más lento y de largo plazo (ECOSOC 2008: 36; Lengyel y Malacalza 2012: 25).

1. *Diversidad de perfil*

Inicialmente limitado a los ámbitos del comercio y el desarrollo industrial, el perfil de la CSS se ha expandido y se dirige principalmente a los sectores sociales, como la salud y la educación. De todos modos, los donantes del Sur difieren en términos de su enfoque sectorial. Mientras que Cuba, Corea del Sur, y Chile promueven actividades de salud, educación, deportes, y desarrollo de la niñez, China y Venezuela invierten en su mayoría en proyectos de infraestructura. Por su parte, Brasil divide la asistencia uniformemente entre los sectores sociales y económicos (Lengyel y Malacalza 2012: 64-68). Tales variaciones demuestran que la CSS no constituye una misma fórmula para todos, sino que refleja diversas agendas y estrategias. Aun así, con sus principios y prácticas compartidos, la modalidad merece consideración en sus propios términos y no como una subcategoría o variación de la CNS.

2.2.3. La CSS en Haití

Una mirada a la CSS en Haití ofrece una ilustración más tangible de este paradigma en acción. Varios países de renta media de América del Sur, incluyendo el llamado ABC (Argentina, Brasil y Chile), Venezuela, Cuba, y México, han desplegado programas de cooperación basados en principios comunes, aunque con enfoques variados. A partir de los 2004, los países del ABC participaron de la primera intervención coordinada por socios regionales para reconstruir Haití, asumiendo la responsabilidad política y militar de la MINUSTAH. Antes del terremoto, sus iniciativas se centraron en gran medida en la consolidación institucional (realización de elecciones) y en la mejora en la provisión de bienes públicos, con especial atención en la

seguridad y producción alimentaria. De esta manera, estos países buscaron compartir su conocimiento sobre la consolidación democrática y el desarrollo productivo con los haitianos (Hirst 2011: 233-234).

Por otra parte, Venezuela y Cuba han proporcionado una cooperación vinculada a políticas de solidaridad social, o lo que Malacalza (2014) llama el “modelo de politización solidaria alternativa” (Malacalza 2014). En el caso de Venezuela, esto ha consistido en el suministro de la seguridad energética e infraestructura urbana, como carreteras y aeropuertos, y en el caso de Cuba en el apoyo a los sistemas educativos y de salud (Ibid: 71; Hirst 2011: 233-234). Lo que realmente diferencia este modelo de otros es su discurso anti-imperialista en contra del Norte y los EE.UU. en particular, así como su apoyo presupuestario directo al gobierno haitiano, lo cual consta del 94% de los fondos estatales para la reconstrucción. Además, se brinda esta ayuda de forma no condicional, permitiéndole al Estado haitiano la libertad de definir sus prioridades y sus asignaciones presupuestarias (Malacalza 2014: 63-64).

Detrás de los enfoques de ambos grupos en su cooperación a Haití está el programa más amplio de consolidación de la soberanía, autonomía y solidaridad regional. Como tal, han tratado de diferenciarse de los donantes del Norte haciendo hincapié en la importancia de mantener un diálogo con los políticos locales y funcionarios públicos, así como tener en cuenta la cultura política haitiana. Por ejemplo, el 2 x 9 es un mecanismo de coordinación que fue creado en 2007 con la participación del ABC y con el fin de concertar las acciones de los países latinoamericanos de la MINUSTAH y el gobierno haitiano. Si bien este enfoque mostraba señales de éxito antes de 2010, el terremoto cambió la situación drásticamente, llevando a una mayor injerencia de EE.UU. y a que el terreno ganado en cuanto a la recuperación del Estado de derecho en Haití fuera perdiendo prioridad frente a acuerdos políticos que se consideraban necesarios para la reconstrucción (Hirst 2011: 233-236, 242). Sucesivamente, la CSS en Haití llegó a reflejar algunas de las fallas percibidas en la CNS tradicional, como actores extranjeros gestionando proyectos locales de forma independiente y bajo mínimos mecanismos de control.

2.2.4. Oportunidades y desafíos para la alternativa Sur-Sur

A medida que los jugadores del Sur se fueron convirtiendo en protagonistas claves en el sistema internacional de cooperación, el paradigma Sur-Sur fue captando cada vez más atención, estimulando debates en torno a sus potenciales aportaciones y deficiencias. Algunos señalan las oportunidades que ofrece la CSS en cuanto a su aporte a los recursos disponibles para la CID – especialmente a la luz de la disminución de los compromisos de países del CAD – así como su aporte a la reducción de los costos de transacción (Davies s.f.: 19). A su vez, los

enfoques de la CSS han ganado el creciente apoyo de los países receptores, ya que valoran el foco en la apropiación y las alianzas horizontales. La comunidad de donantes del Norte también se ha vuelto más receptiva a estos principios, los cuales se incorporaron por ejemplo en el documento de 2011 de la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo de la OCDE (OCDE 2014b).

Por otro lado, la CSS se enfrenta a varios desafíos, entre ellos la falta de información disponible y de transparencia en los contenidos y condiciones de los acuerdos, por lo que es sumamente difícil de medir sus flujos y resultados. Además, como países en desarrollo, los socios del Sur suelen sufrir las limitaciones de recursos, como la carencia de recursos humanos y agencias de coordinación. Los actores de la CNS también han acusado a los donantes del Sur de descuidar los principios de la eficacia de la ayuda y de no cumplir con las normas internacionales sociales y ambientales (Davies s.f.: 19).

Más aún, en respuesta a las narrativas que postulan a la CSS como una alternativa más favorable para los países en desarrollo, los críticos llaman la atención sobre el “reparto de África” de los BRICS, países que compiten por proyectar su influencia en el continente a través de la cooperación y el comercio. En este sentido, la CSS adoptaría en esos casos atributos similares a la CNS, a medida que las crecientes disparidades en el Sur Global generan relaciones más verticales y asimétricas. Independientemente de su validez, esta crítica apunta que la lógica de la CSS, al igual que la CNS, no puede separarse del poder y la política del Estado (Stuenkel 2013: 4). Por ello, dadas las agendas esencialmente opuestas del Norte y del Sur en muchos aspectos, resulta más adecuado tratar a las dos modalidades de cooperación como paradigmas diferentes.

2.3. La Cooperación Triangular

La creciente visibilidad y la promoción de iniciativas de CSS también ha tenido el efecto de reforzar una tercera modalidad, en la cual actores del Norte y del Sur se unen como proveedores de cooperación. Ya sea por un interés en los enfoques de la CSS o simplemente como un instrumento de tercerización de los compromisos de la ayuda, los donantes tradicionales están mostrando una creciente tendencia a formar alianzas con países del Sur para ayudar a los países menos desarrollados o a donar directamente a proyectos de CSS ya existentes. El resultado es el surgimiento de un tercer paradigma en formación: la Cooperación Triangular (CTr).

A veces también llamada Cooperación Trilateral o Tripartita, la CTr también carece de una definición oficial, pero generalmente implica al menos un proveedor del Norte (u organización multilateral) y un proveedor del Sur, los cuales implementan iniciativas de cooperación en un país beneficiario, formando un triángulo Norte-Sur-Sur (OCDE 2013b: 14). No obstante, las alianzas triangulares también pueden tomar la forma de la cooperación Sur-Sur-Sur o de la Norte-Norte-Sur. El consenso sobre una definición oficial queda a la espera de la conciliación de las distintas visiones y modelos divergentes de la CTr, es decir en torno a si se trata principalmente de una iniciativa liderada por el Norte con la participación de socios del Sur o de una alianza Sur-Sur con un socio financiero del Norte. La Unidad Especial de CSS distingue entre las dos versiones, describiendo la última como una “iniciativa de uno o más países del Sur que... con el fin de conseguir adicionales recursos financieros, técnicos o logísticos... solicitan el apoyo de un donante del Norte como tercer socio”, y la primera como la selección de parte de un donante del Norte de un proveedor socio del Sur “cuya iniciativa cumplirá con los intereses y prioridades del donante del Norte” (Unidad Especial de CSS, s.f). Teniendo en cuenta las divergencias importantes entre los modelos liderados por el Norte y aquellos liderados por el Sur, ésta es una distinción fundamental que debería ser considerada en los marcos conceptuales emergentes de la CTr.

2.3.1. La CTr en contexto

Si bien la formación de asociaciones de CTr no es una novedad —ya que desde los años 1970 Japón puso en marcha este tipo de iniciativa—, su crecimiento durante las últimas dos décadas está estrechamente vinculado al impulso reciente de la CSS. En la primera década del siglo XXI, los donantes tradicionales del CAD empezaron a considerar seriamente la modalidad como una opción valiosa para la cooperación al desarrollo. Como pionero en esta arena, Japón fue la sede del primer foro internacional sobre la CTr, organizado en Okinawa en 1998 con el fin de estimular el debate sobre la forma de apoyar los esfuerzos de CSS, y en particular los de América Latina. Más tarde, durante las cumbres del G77 de 2003 y 2005, los estados del Sur mostraron su creciente interés en la modalidad, señalando su potencial para tender un puente entre la CNS y la CSS y generar recursos para el progreso continuo de la CSS. En 2009, puede decirse que la CTr ya se había convertido en una forma de cooperación reconocida en el sistema de la CID, como marcaron el Simposio Internacional sobre la CTr auspiciado por Brasil y Alemania y el ascendente número de conferencias sobre el tema en lo sucesivo (Bancet 2012: 37-39).

Este creciente interés en tanto el Norte como el Sur surge de diversos motivos dentro de cada polo. Para los donantes del Norte, las motivaciones expresadas oscilan entre el deseo de

compartir conocimientos y experiencia con los proveedores del Sur para fortalecer sus capacidades, y el reconocimiento de las ventajas comparativas de los países del Sur como promotores de mejores prácticas y el desarrollo logrado (Unidad Especial de Cooperación Sur-Sur 2009: 151-153; Ayllón Pino 2011: 4). Además, a la luz de la recesión económica y el consecuente ajuste de los presupuestos de ayuda, los países desarrollados han hecho hincapié en la importancia de buscar formas de CID por fuera de la AOD. Por detrás, están los intereses tácitos en la responsabilidad compartida entre más socios para reducir los compromisos financieros del Norte, así como en ejercer mayor influencia sobre las prácticas de CSS para imponer la agenda de la CNS (Bancet 2012: 46, 69). Esta último resalta la tensión inherente en las relaciones de CTr, ya que sus participantes se adhieren a diferentes lógicas y agendas de cooperación.

Por su parte, los proveedores del Sur también ven potenciales beneficios al formar alianzas triangulares, incluyendo la adquisición de más recursos, y fondos en especial, para ampliar las posibilidades y el éxito de las actividades de CSS, la mejora de sus capacidades de provisión técnica e institucional, y la atracción de mayor visibilidad de la CSS en el mundo desarrollado (Unidad Especial de Cooperación Sur-Sur 2009: 151-153); Ayllón Pino 2011: 4). Los destinatarios de la CID también reconocen algunas ventajas de la CTr, como el aumento de las capacidades de cooperación de los donantes del Sur y las posibilidades de mayor adhesión a los principios de apropiación.

Como consecuencia, los casos de CTr se han multiplicado en la última década. Japón, España y Alemania se convirtieron en los principales participantes del Norte, mientras Brasil se destaca en el Sur. Por ejemplo, entre 2000 y 2011, ocho de los miembros del CAD firmaron acuerdos de CTr con Brasil. Las organizaciones multilaterales también han tenido un papel importante en la promoción de la modalidad al administrar el 25% de los recursos asignados a proyectos y programas de CSS y CTr (Bancet 2012: 45-47). A pesar de que estos fondos todavía representan una mínima proporción de la CID, el evidente aumento de interés y participación en la CTr está consolidando a la modalidad como una tercera alternativa de cooperación internacional.

2.3.2. La alternativa triangular

La delimitación de un paradigma cohesivo propio de la CTr resulta más difícil en este caso, dada la aún mayor diversidad de sus participantes y vinculaciones. El tipo de asociación triangular tendrá implicaciones para los principios y prácticas, ocultando cualquier rasgo más global de la CTr. Sin embargo, los estudios de casos específicos de CTr nos pueden señalar

algunas tendencias comunes de un paradigma en desarrollo. Aquí, la atención se centra en los casos de alianzas Norte-Sur-Sur (NSS), como la forma de CTr más citada y diferenciada.

1. *Diversidad trilateral*

Varían los acuerdos de CTr en términos de quién está involucrado y quién está ejecutando el programa. Como se mencionó anteriormente, las combinaciones triangulares pueden comprender a tres o más países en desarrollo (Sur-Sur-Sur), dos o más donantes tradicionales y un país en desarrollo (Norte-Norte-Sur), o uno o más donantes tradicionales y dos o más países en desarrollo (Norte-Sur-Sur). Algunas tipologías también incorporan las organizaciones multilaterales como posibles donantes. Uno podría suponer que las primeras dos combinaciones sean más propensas a mantener las dinámicas de la CSS y la CNS, respectivamente, mientras que la tercera combinación NSS que se encuentra en la intersección entre las dos modalidades tome características de cada una de ellas. Por otra parte, en el marco de NSS, existe aún más variación en cuanto al origen de la iniciativa, es decir si está liderada por el Norte o el Sur. En su tipología, Bancet (2012) hace una diferenciación definitiva entre estas dos submodalidades: i) la “modalidad Norte-Sur inclusiva” en la que “el oferente tradicional incluye al donante emergente dentro de una cooperación bilateral previa establecida con un país socio determinado”, y ii) la “modalidad de apoyo a la CSS” en la que “el oferente emergente solicita apoyo al donante tradicional para respaldar colaboraciones preexistentes entre países en desarrollo” (Bancet 2012: 62). Se podría esperar razonablemente que la primera se adhiera más a las tendencias de la CNS y la segunda a las de la CSS, pero los casos concretos de CTr demuestran que semejante distinción tan contrapuesta es difícil de corroborar en la práctica.

2. *La adaptabilidad*

Según lo previsto, las interacciones de CTr indican que está en marcha un proceso de adaptación entre los modelos de cooperación de los socios, sobre todo en los casos de triángulos NSS liderados por el Norte, los cuales están empezando a tomar características de la CSS. En primer lugar, los donantes del Norte parecen estar incorporando enfoques más horizontales en su CTr, con la inclusión del donante del Sur en las fases de diseño, planificación e implementación de proyecto y la mayor importancia otorgada a la apropiación del receptor (OECD 2013a: 26). Además, su foco ha progresado más allá del concepto de la AOD que se limita a las transferencias financieras para abarcar también la asistencia técnica y el desarrollo de las capacidades (Alonso et. al. 2011b: 3). No obstante, sigue siendo detectable un grado de asimetría en su modo de enfocar la CTr, ya que los donantes tradicionales eligen a los

oferentes emergentes en función de relaciones privilegiadas y fortalezas en determinados sectores o tecnologías, lo cual limita el fomento de capacidades adicionales y pasa por alto los aspectos más multifacéticos del desarrollo destacados en la CSS (Freres et. al. 2010). En este sentido, hay elementos de la CNS que aún no han cedido a la adaptación, resaltando las políticas del poder que siguen en juego en las configuraciones de CTr. De ahí que es especialmente pertinente considerar la cuestión de la condicionalidad en las interacciones de CTr, para discernir si los donantes del Norte se han adaptado o no al principio del Sur de la no intervención en los asuntos internos. Sin embargo, no se ha prestado suficiente atención a este tema en los estudios de caso de CTr.

Por otro lado, algunos consideran la participación del Norte en la CTr junto con socios del Sur como una forma de proyectar la influencia del mundo desarrollado. En ese caso, uno podría esperar que los programas de CTr, incluidas las iniciativas dirigidas por el Sur, se aproximen más al paradigma de ayuda tradicional por las presiones provenientes del Norte. En efecto, algunos casos de CTr se han conformado a la agenda de la eficacia orientada a los resultados, y por lo tanto rinden cuentas al CAD y sus criterios y medidas de evaluación. Por ejemplo, el Programa de Asociación Japón-Brasil, lo cual implementa proyectos conjuntos de asistencia técnica y programas de capacitación principalmente en países de América del Sur y Central, y África de habla portuguesa, se evalúa de acuerdo con los métodos de evaluación del CAD (Vazquez 2013: 74-77). En general, la literatura destaca los principios y prácticas de la CTr en función de su posicionamiento entre la CNS y la CSS, pero se requiere más investigación y atención para delinear efectivamente este tercer paradigma.

2.3.3. La CTr en Haití

Las experiencias de CTr en Haití, como un socio receptor importante, captan la diversidad de la modalidad en cuanto a los distintos protagonistas, medios y sectores seleccionados. Como uno de los participantes del Norte más activos, España se dedicó a trece proyectos de CTr en Haití entre 2005 y 2009, aliándose por separado con cinco países Sudamericanos de ingresos medios (Argentina, México, Brasil, Chile, y Colombia) y dirigiéndose a temas de seguridad alimentaria, medio ambiente, infraestructura de agua, y agricultura (Alonso et. al. 2011a: 65-66). Mientras que su Proyecto, Pro-Huerta, con Argentina se asemeja más a la modalidad de apoyo a la CSS, el Proyecto de reforestación de la cuenca del Río Mapou con Brasil surgió de las relaciones bilaterales entre los entonces presidentes Zapatero y Lula (Bancet 2012: 94). Por su parte, Brasil también se asoció con Canadá para implementar un Proyecto de inmunización, mientras que México se juntó con Francia para una iniciativa de capacitación y reequipamiento policial (Yamashiro Fordelone 2009). Al mismo tiempo, numerosas organizaciones

multilaterales y de sociedad civil han participado en los esfuerzos de CTr en Haití, incluyendo el Programa Mundial de Alimentos de la ONU, ONG brasileña Viva Rio, y la Alianza México por Haití compuesta de varias fundaciones mexicanas (Ibid; Vazquez 2013: 46).

2.3.4. Evaluando la CTr

Aunque sigue siendo escasa, existe una literatura emergente que aborda diversos casos de CTr para fomentar una mayor comprensión de sus ventajas, desafíos y potenciales riesgos. Los estudios de la OCDE y JICA señalan las ventajas de la modalidad en el cumplimiento de los criterios de eficacia de la Declaración de París, mientras que varios académicos subrayan sus beneficios para el intercambio de conocimientos y desarrollo de capacidades (Vazquez 2013; Yamashiro Fordelone 2009; Freres et. al. 2010; Alonso et. al. 2011b; Unidad Especial de Cooperación Sur-Sur 2009). Basándose en dos proyectos de CTr respaldados por España, Alonso et. al. (2011b) concluyen, además, que la presencia del donante del Sur agrega valor y experiencia a las iniciativas, ya que el país en desarrollo tiene más retos comunes y similitudes contextuales que pueden ofrecer lecciones para el plan de desarrollo del país destinatario (Alonso et. al. 2011b: 3).

Por otro lado, también aparece en estos estudios una serie de deficiencias identificadas. En primer lugar, la falta de directrices y marcos comúnmente aceptados y descritos sobre la CTr hace que el dialogo entre los diversos abordajes de los socios sea más difícil de conciliar. Las divergencias conceptuales pueden llegar a tener consecuencias prácticas, dado que la mala coordinación ralentiza los procesos de diseño e implementación de proyectos y dificulta la unión de capacidades y comunicación entre los socios cooperantes (Vazquez 2013: 74-77; Unidad Especial de Cooperación Sur-Sur 2009: 156). Un desafío relacionado se trata de los costos de transacción más altos y la complejidad de la gestión y coordinación de una mayor diversidad y cantidad de actores. Esta complejidad también representa el riesgo de diluir las responsabilidades entre los socios, y de ese modo disminuir la transparencia y rendición de cuentas (Alonso et. al. 2011b: 3). Para limitar estos déficits, las partes involucradas deben llegar a un consenso desde el principio sobre los conceptos y prácticas a aplicar y una visión común de los objetivos y roles que desempeñará cada uno.

2.4. Las OSC en el marco de la CID

Una tendencia común que se destaca en la literatura sobre los distintos marcos de cooperación es la centralización exclusiva en las iniciativas lideradas por el Estado. Si bien

varios autores reconocen la participación de actores no estatales dentro de estas modalidades, los propios marcos se definen en base a los estados involucrados y, como consecuencia, no son representativos de los casos en los que las entidades no gubernamentales son los principales impulsores de la cooperación. A pesar del creciente protagonismo de las OSC en acuerdos de cooperación, hay un déficit notable de estudios sobre las iniciativas movilizadas y operadas por estos agentes. Los escasos relatos de tales esfuerzos suelen tratarse por separado de las tres modalidades, en lugar de integrarse en sus marcos teóricos. Esta tendencia lleva a la pregunta de si un modelo de cooperación liderado por las OSC es tan distinto que requiere su propio marco conceptual o si encuentra puntos de coincidencia que permiten que se incorpore en los convencionales. Se aborda este interrogante en el Capítulo 3. Aquí, el objetivo es relatar los casos excepcionales de cooperación dirigida por las OSC analizados en la bibliografía sobre la CNS, CSS, y CTr, así como revisar el resto de la literatura de CID sobre las OSC con el fin de agregar herramientas teóricas para el caso de estudio que nos ocupa.

2.4.1. Las OSC en la literatura sobre la CNS, CSS y CTr

Parte de la literatura sobre las tres modalidades generales llama la atención sobre la creciente presencia de los actores privados y no gubernamentales en estas cooperaciones. Aunque la mayoría de los autores siguen abordando esta presencia con relación al Estado, es decir con estos actores como unidades operativas que ayudan a la implementación de las iniciativas gubernamentales, hay cada vez más trabajos que destacan a los agentes no gubernamentales como líderes de sus propios esfuerzos y modelos de cooperación independientes del Estado (Institute of Development Studies 2015; Tomlinson 2013; Balbis Pérez 2013; Hirst y Antonini 2009).

En el contexto de la CNS, Hirst y Antonini (2009) subrayan la creciente movilización de las ONG para el desarrollo del Norte y del Sur, e incluso se refieren a las OSC como el tercer pilar de la cooperación internacional, después de los gobiernos y las organizaciones multilaterales. Demostrando la creciente propensión de los donantes tradicionales a canalizar los recursos a través de las ONG, el volumen de AOD transferida a estos agentes aumentó de 47 millones de dólares a 4 mil millones entre 1980 y 2003. Estas autoras llaman especial atención sobre la importancia de las ONG como movilizadores de la opinión pública, promotores de enfoques complementarios y alternativos, recaudadores de fondos, y ejecutores de programas y proyectos, a menudo en nombre de entidades nacionales o intergubernamentales oficiales (Hirst y Antonini 2009: 47).

Algunos casos de estudio específicos sobre iniciativas lideradas por OSC aparecen en la literatura sobre la CSS y la CTr.⁵ El más citado es el de la cooperación de la ONG brasileña, Viva Rio, en Haití, la cual se enfoca principalmente en la seguridad y reconstrucción de los barrios Cité Soleil y Pacot de Puerto Príncipe. El perfil de sus programas ha ido del suministro de agua y gestión de residuos sólidos al apoyo de salud y educación. Un consultor del CAD, Talita Yamashiro Fordelone (2009), describe el caso como un ejemplo de la CTr, con Viva Rio como el ejecutor del Sur, Haití como el país beneficiario del Sur, y Noruega y Canadá como los donantes del Norte. La autora aclara que, a pesar de su participación indirecta, Brasil está considerado el “país pivote”, u oferente del Sur, en este caso debido a que la experiencia en el tratamiento de problemas de seguridad se adquirió en este Estado (Yamashiro Fordelone 2009: 11). Por su parte, un Investigador brasileño del IPEA, Guilherme de Oliveira Schmitz (2014), ubica el caso en el marco de la CSS, haciendo hincapié en el rol de Viva Rio como el principal impulsor de los esfuerzos de cooperación. Para él, la internacionalización de esta ONG brasileña como un socio importante para el desarrollo comprueba que la CSS no se limita a las actividades estatales (De Oliveira Schmitz 2014).

En otro caso, Raquel Castillo (2012) presenta la experiencia de la Asociación Asia Pacífico Sur para la Educación Básica y de Adultos (ASPBAE) como un caso de CSS y CTr entre las OSC. Si bien su pregunta de investigación se apunta a la comparación entre la CSS y CTr de las OSC y la CSS y CTr de los gobiernos, se dedica principalmente a la descripción de los proyectos de la ASPBAE y los principios y prácticas que se observan en su diseño e implementación. Por ejemplo, caracteriza el enfoque operativo de la ASPBAE como una facilitación desde el segundo plano, centrada en el desarrollo de capacidades de las OSC nacionales. Aunque sabemos que esta descripción se alinea con los principios de la CSS, la autora no hace la conexión ni se atreve a comparar los enfoques en gran detalle. La única excepción es que encuentra que la cooperación de la ASPBAE se impulsa más por la demanda que la CSS entre países, haciendo referencia a un estudio del PNUD de 2009 sobre programas bilaterales de CSS (Castillo 2012: 1-7).

En ningún estudio sobre el rol de las OSC se compara sistemáticamente la cooperación liderada por las OSC con las modalidades de CNS, CSS y CTr definidas por el Estado, ni se analizan los casos de una manera tal que se puede empezar a delinear un marco de cooperación propio de las OSC. Al contrario, en general la atención se ha centrado en las

⁵ Véase por ejemplo “*Realising the Potential of Civil Society-led South-South Development Cooperation*” del Institute of Development Studies (2015), en que se presenta una lista de cuatro casos de estudio que se realizaron en 2014.

potenciales contribuciones de las OSC a las modalidades y normas de cooperación ya establecidas por los Estados. Más bien, estos estudios sí pueden dar algunas pistas sobre lo que podríamos esperar de un marco desarrollado por las OSC del Sur. Por ejemplo, se identifican algunos principios de la CSS que incorporan las OSC en sus prácticas, incluyendo el énfasis en el desarrollo de capacidades e intercambio de conocimientos. Queda por ver si el modelo de TECHO sigue esta tendencia y cómo converge o diverge de las modalidades dirigidas por los estados.

2.4.2. Las OSC y la cadena de ayuda

Gran parte de la literatura sobre las OSC en el sistema de la CID aborda las diversas funciones que desempeñan, así como las fortalezas y debilidades de su participación.⁶ De particular interés aquí son los estudios académicos que abordan el tema del rol de las ONG como oferentes de cooperación y arrojan luz sobre sus enfoques particulares. Sus hallazgos ofrecen pautas para la formulación de interrogantes y expectativas en el caso específico de TECHO.

El libro, *The Aid Chain: Coercion and Commitment in Development NGOs*, de Wallace, Bornstein y Chapman (2007) explora la influencia de las condiciones de financiación de los donantes sobre el trabajo de campo de las ONG, tomando específicamente la experiencia de organismos donantes e intermediarios del Reino Unido y ONGs de Sudáfrica y Uganda. Basado en esta cadena de ayuda concreta, encuentran que las condiciones impuestas por el donante definen las relaciones, estructuras y metodologías de las ONG en el campo, de modo que el contexto y las prioridades locales tienen poco o ningún peso. En otras palabras, a medida que cambian los principios y prácticas de cooperación del donante, también cambian los de las ONG. Los autores conceden especial atención a las consecuencias del énfasis de la OCDE en las prácticas de la gestión racional y los marcos lógicos que pretenden mejorar la eficiencia y los resultados de la ayuda. Descubren que la gran mayoría de ONGs africanas encuestadas han tenido que utilizar los marcos lógicos ante el riesgo de perder los fondos (Wallace et. al. 2007). Como resultado, estos procedimientos normalizados de trabajo impuestos desde arriba se antepone a los valores y conocimientos locales, y de ese modo impiden la apropiación y participación del país receptor en los esfuerzos de cooperación (Ibid).

Werker y Ahmed (2008) también sostienen que el trabajo de las ONG refleja más las agendas de donantes del Norte que las necesidades del destinatario, aplicando el concepto de contratistas sin fines de lucro para explicar el fenómeno. Según su análisis, mientras que los

⁶ Véase por ejemplo Martínez Osés et. al. (2011), 'Renovando el papel de las ONGD: Hacia la transformación social' y Glasser (2008), 'Why we need to look hard at the NGOs flaws'.

políticos rinden cuentas a sus electores y los proveedores con fines de lucro a sus consumidores, los “aldeanos pueden ser rehenes del esquema de desarrollo particular que resulta estar financiado por la ONG local designado” justamente porque las ONG tienen más incentivos directos para asegurar la satisfacción de los donantes que el bienestar de los beneficiarios (Werker y Ahmed 2007: 78). Por lo tanto, anticipan que las relaciones entre las ONG y sus donantes afectarán a los servicios prestados a los receptores de cooperación (Ibid: 79). Basándose en esta teoría y los hallazgos empíricos de Wallace et. al., cabría esperar que los principios y prácticas de TECHO que operan en Haití reflejen los enfoques de sus donantes, potencialmente a expensas de la apropiación y participación de los haitianos.

Argumentos similares respecto del papel de las ONG han surgido en el contexto haitiano, ya que la mayoría de la ayuda al desarrollo a Haití se ha canalizado a través de estos actores no estatales en lugar del gobierno. En 1997, por ejemplo, el centro de investigación haitiano, CRESFED, publicó la tesis de Sauveur Pierre Étienne, “Haïti: l’Invasion des ONG,” en la que sostiene que las ONG fueron consideradas por ciertas organizaciones como un instrumento eficaz para la aplicación de sus propias políticas de desarrollo. En su opinión, estas políticas de los donantes y las ONG que las implementan constituyen obstáculos, en lugar de aportes, para el desarrollo de Haití (Schuller 2007: 101-102). A la luz de estas críticas, se hace aún más pertinente plantear estos interrogantes en el caso de TECHO-Haití.

2.5. Interrogantes y métodos de investigación

En su conjunto, esta literatura ofrece pistas y señales para la elaboración de un marco teórico que sirva para abordar el caso de estudio de TECHO-Haití. La bibliografía sobre las tres modalidades de cooperación globales señala los principios y prácticas generales que gobiernan la CNS, CSS y CTr dirigidas por el Estado. Ahora, la pregunta es si estos coinciden o difieren de la CNS, la CSS y la CTr encabezadas por las OSC; tal es el caso del presente estudio:

- 1) *¿En qué medida el modelo de TECHO-Haití se adhiere a los rasgos de la CNS, CSS o CTr, específicamente en términos del grado de a) horizontalidad o verticalidad en sus alianzas, b) condicionalidad, y c) metodologías orientadas más a los resultados o a los procesos?*

Los casos de estudio revisados sobre la cooperación impulsada por las OSC del Sur dan una idea de lo que se podría esperar en este sentido. En estas experiencias, hay evidencia de que un marco de CSS o CTr liderado por una OSC adquiere características de la CSS o CTr dirigidas por el Estado. ¿Se observa esta tendencia también en el caso de TECHO?

Al mismo tiempo, la evidencia empírica de Wallace et. al. (2007) y el relato teórico de Werker y Ahmed (2007) sugieren que un modelo dirigido por una OSC probablemente manifieste las condiciones y características de cooperación propias de los donantes. Formulados en términos de las tres modalidades, los acuerdos de CNS y CTr Norte-Sur-Sur se aproximarían a los marcos del Norte, mientras que los acuerdos de CSS y CTr Sur-Sur-Sur se alinearían con los del Sur. Por lo tanto, es imprescindible interrogarse lo siguiente:

2) *¿Refleja el modelo TECHO-Haití ante todo los principios y prácticas de sus donantes?*

Para abordar estas preguntas, primero es necesario determinar si el caso de TECHO-Haití se debe considerar como un modelo liderado por una OSC y si se clasifica como un ejemplo de la CNS, de la CSS, o de la CTr. Sobre esta base, se pueden analizar entonces los principios y prácticas que la ONG aplica en su cooperación con Haití, para luego intentar hallar respuestas a estos interrogantes centrales en el último capítulo.

A la luz de estas preguntas específicas y del tema general, el estudio de caso resulta ser la estrategia de investigación más adecuada. En su libro sobre los estudios de caso, Robert K. Yin (2003) explica bajo qué condiciones es preferible este método de investigación, en comparación con otros métodos como los experimentos, encuestas, historias o análisis de archivos. Identifica tres condiciones principales que se prestan a este método en particular: i) las preguntas de investigación son del tipo “cómo” o “por qué”; ii) el investigador tiene poco o ningún control sobre los acontecimientos o comportamientos estudiados; y iii) los eventos examinados son contemporáneos en lugar de históricos. Cuando las tres condiciones están presentes, el caso de estudio tiene una clara ventaja sobre las otras estrategias de investigación (Yin 2003: 1-7).

En el contexto de la investigación que nos ocupa, encontramos que se aplican las tres condiciones. Primero, desde una perspectiva analítica-descriptiva, este estudio busca abordar los procesos subyacentes de *cómo* se lleva a cabo la cooperación en cuanto a los principios y prácticas que rigen la conducta y los acontecimientos en este campo. En concreto, el caso en estudio tiene como objetivo arrojar luz sobre estos procesos en el contexto específico de la cooperación encabezada por una OSC del Sur en un país beneficiario del Sur. Segundo, estos principios y prácticas no pueden ser manipulados por el investigador y por lo tanto tienen que ser examinados a través de la observación, la historia, y las entrevistas. Por último, como ya hemos visto, los marcos de cooperación están en proceso de construcción y evolución constante, y el presente estudio busca entender estos procesos y cambios contemporáneos en el sistema de la CID nítidamente en términos de lo que están llevando a la mesa los

protagonistas nuevos o emergentes. En conjunto, estas condiciones hacen que el estudio de caso sea la estrategia más adecuada para esta investigación.

El diseño de investigación se encuadra, además, dentro de los enfoques cualitativos, lo cual permite profundizar sobre los interrogantes más a fondo y dar cuenta de la pluralidad de perspectivas y experiencias relacionadas al caso. En concreto, el estudio utiliza datos primarios recopilados de entrevistas semiestructuradas y documentos internos de la OSC y sus donantes. Entre junio y agosto de 2014, se realizaron cinco entrevistas con personal de TECHO-Haití (véase Apéndice 1 para un listado de entrevistados). En ese sentido, los datos de la cooperación de la OSC en Haití pertenecen a los dos años anteriores, es decir 2012 y 2013.

Cabe destacar que, al igual que otros métodos, esta estrategia tiene algunas desventajas, incluyendo el desafío que supone para la generalización científica. Limitar el foco a un caso específico con su propio contexto y particularidades hace difícil o inadmisibles la generalización de los hallazgos para extraer conclusiones más ampliamente aplicables. ¿Cómo sabemos si las conclusiones alcanzadas en el caso de TECHO-Haití también aplicarán a otros casos de cooperación dirigidos por otras OSC del Sur en otros países receptores del Sur? Con este desafío en mente, el objetivo de este trabajo es presentar los resultados de este caso particular, los cuales se podrán verificar o cuestionar a través de nuevas investigaciones enfocadas en distintos casos y contextos. Tal es el proceso de generalización de las teorías de las ciencias sociales.

La decisión de centrar el estudio de caso en TECHO-Haití se basa en la importancia adquirida por los dos socios principales en el sistema de la CID: TECHO como agente de cooperación del Sur cada vez más activo y Haití como laboratorio histórico de la CID alojando actores estatales y no estatales y todas las formas de cooperación. El surgimiento de TECHO como protagonista regional ejemplifica el creciente liderazgo de los actores tanto del Sur como no gubernamentales en la cooperación internacional, manifestando un gran potencial para contribuir a los conceptos y marcos en desarrollo de la CSS y CTr, así como para crear un diálogo entre los modelos de las OSC y de los Estados. Además, las amplias experiencias de cooperación en Haití permiten comparaciones entre las diferentes modalidades y la cooperación de TECHO dentro del mismo contexto doméstico. Seguidamente, con estos objetivos, interrogantes y herramientas teóricas de la investigación, abordaremos el caso de fondo que nos ocupa: TECHO-Haití.

3. El caso de TECHO-Haití

Este capítulo profundiza sobre el caso de TECHO-Haití con el objetivo de analizar la aplicación de los conceptos y marcos del sistema de CID en evolución identificados en la revisión de literatura realizada. Tras presentar una breve historia de la organización, su expansión y su filosofía, este capítulo se centra en los esquemas de cooperación dirigidos por TECHO-Haití: primero, contextualizándolos en el marco de las tres modalidades y luego detallando las características específicas evidentes en sus distintas iniciativas. Las actividades principales de la organización entre 2010 y 2014 captan una diversidad de alianzas de cooperación, con socios financieros tanto del Norte como del Sur, bilaterales y multilaterales, y estatales y no estatales. De este modo, se prepara el escenario para una comparación útil entre estas diferentes configuraciones de cooperación.

3.1. TECHO: el crecimiento de un agente de cooperación del Sur

TECHO (anteriormente Un Techo para mi País) fue fundado en 1997 en Chile por el pastor jesuita, Felipe Berríos, junto con un grupo de cinco estudiantes universitarios de la Universidad Católica de Chile. Empezaron con la construcción de una capilla en una zona de bajos recursos y, sorprendidos por la realidad que habían presenciado en su propio país, decidieron unir a voluntarios universitarios y familias locales para construir 350 viviendas provisionales. A partir de ahí, nació una organización con la misión⁷ de erradicar la extrema pobreza. Ello se resumió en las propias palabras de Berríos “intuía que si juntaba a los más pobres de los campamentos con los universitarios que han tenido tantas oportunidades, algo bueno tenía que pasar. Eso es Un Techo para Chile” (Solari 2009).

Más tarde, en 2001, los terremotos en Perú y El Salvador hicieron que Un Techo para Chile (UTPCH) expandiera la organización a estos países, lanzando Un Techo para mi País (UTPMP). Hasta la fecha, la organización liderada por jóvenes ha expandido a 19 países de América Latina y el Caribe, movilizando a 723.178 voluntarios en toda la región. En 2012, se consolidaron UTPCH y UTPMP en una sola ONG: TECHO. Además de las 102.448 viviendas de emergencia construidas en todo el continente, se han construido por lo menos 344 centros

⁷ La misión articulada por TECHO es “Trabajar sin descanso en los asentamientos precarios para superar la pobreza, a través de la formación y la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, promoviendo el desarrollo comunitario, denunciando la situación en la que viven las comunidades más excluidas e incidiendo junto a otros en política” (TECHO 2016a).

comunitarios, se han graduado 13.841 pobladores en oficios, y han participado 19.895 niños en los programas de educación (TECHO 2016c; BID 2010b). Nacido y desarrollado en América del Sur, TECHO es un caso emblemático de un actor no estatal del Sur que se ha hecho cada vez más visible en el ámbito regional e incluso global. Al momento de desarrollar esta tesis, TECHO cuenta con oficinas en los EE.UU y Europa, y ha ganado premios internacionales, entre ellos el de “Derechos Humanos Rey de España” en 2011 y “Premio Internacional de Dubái a las Buenas Prácticas para Mejorar las Condiciones de Vida” en 2012 (TECHO 2016b).

3.1.1. Llevando un TECHO a Haití

La ONG llegó a Haití en febrero de 2010, tras el terremoto que devastó al país y dejó a un millón de desplazados. Inicialmente TECHO-Haití utilizó la oficina de TECHO-República Dominicana como su sede de operaciones y luego estableció su oficina en Haití con el apoyo de socios estratégicos, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Gracias a estas alianzas, logró convertirse en la primera organización que construyó viviendas de transición en Haití después del desastre natural.

Junto con voluntarios haitianos, los jóvenes *techeros* se han reunido en diferentes rincones de América Latina para llevar a Haití la visión y el modelo de la organización para el alivio de la pobreza y la promoción del desarrollo. Articulando esta visión, el Sub-Director de TECHO-Haití y uno de los primeros voluntarios de la ONG en el país, Jean Donald Dorelus, explica que “TECHO no es más que nosotros jóvenes, universitarios y profesionales, que hemos tomado una decisión de actuar, conocer a profundidad una realidad y actuar sobre esa misma” (TECHO-Haití 2014b). Desde 2010, se han construido más de 2.000 viviendas y se han establecido proyectos de desarrollo en siete comunidades haitianas. También se han movilizado 6.500 jóvenes voluntarios haitianos para construir casas junto a las familias y llevar a cabo proyectos de infraestructura comunitaria y de educación (TECHO 2016c). El enfoque de la organización en Haití en programas sociales con una mirada a largo plazo va más allá de los esfuerzos de ayuda humanitaria de las tantas ONG que llegaron en las secuelas del terremoto. A diferencia de muchas de ellas, TECHO parecería haber acercado al país de modo diferente: como un verdadero agente de cooperación al desarrollo.

3.1.2. El modelo de desarrollo TECHO

Desde su creación, la misión primordial de TECHO ha sido la mejora de la calidad de vida de los que viven en asentamientos mediante la movilización de los jóvenes. De este modo, la filosofía impulsora es que la juventud y los necesitados de la región puedan empoderarse para juntos convertirse en los protagonistas del cambio. Si bien TECHO tiene una estructura organizacional

interna⁸, se opera en gran medida de modo horizontal con los empleados y voluntarios, todos menores de 30 años de edad, aportando sus ideas y poniéndolas en acción. Quizás la decisión más importante, la de designar a las familias que recibirán viviendas, se toma por grupos de voluntarios que evalúan las encuestas. Cuando se le pregunta por qué estos jóvenes componen un ingrediente tan importante, el Director Nacional de Formación y Voluntariado de TECHO-Argentina, Gastón Fourcade responde, “la organización ha crecido tanto justamente al estar liderada por jóvenes que preguntan menos y hacen más. Es probar y no tener tantos prejuicios en la cabeza o tantas trabas” (Fourcade 2014). Al mismo tiempo, en su visión se considera como indispensable el empoderamiento y la participación de las comunidades que viven en la extrema pobreza, es decir que tienen un rol activo en la identificación de sus propias necesidades y la implementación de soluciones.

Como reflejo de esta filosofía, el modelo de intervención de la organización gira en torno a las interacciones y los esfuerzos conjuntos de estos protagonistas. Cuando todavía se llamaba UTPMP y separada por fronteras nacionales, el modelo se centraba en tres grandes etapas: primero la vivienda de emergencia, segundo los programas de inclusión social, y tercero las soluciones de vivienda definitiva. Sin embargo, en 2012, cuando nació el TECHO unificado, el modelo fue ajustado al darse cuenta de que las soluciones de vivienda no podían ser separadas de los proyectos de inclusión social (Fourcade 2014). Con el desarrollo comunitario como eje transversal de la intervención, el modelo revisado pasó a constar de tres fases interconectadas:

1. Los voluntarios llevan a cabo encuestas para identificar y caracterizar las condiciones de vulnerabilidad de hogares y asentamientos.
2. Los voluntarios y pobladores de la comunidad trabajan juntos en la construcción de viviendas de emergencia y conforman Mesas de Trabajo para identificar otras necesidades prioritarias y desarrollar programas para enfrentarlas en función de este diagnóstico participativo. Generalmente los programas encajan dentro de las cuatro áreas principales de educación, salud, capacitación en oficios y formación laboral, y microcréditos para el desarrollo de emprendimientos.
3. Se busca implementar soluciones definitivas de largo plazo, como la regularización de la propiedad, servicios básicos, vivienda, e infraestructura comunitaria (TECHO 2016d).

⁸ La estructura consta de un directorio, áreas regionales bajo el Director Social y sub-áreas temáticas bajo el Director Operativo (Véase el organigrama de TECHO: <http://www.techo.org/techo/transparencia/organigrama/>).

Si bien el modelo básico se aplica por igual en todos los contextos nacionales, los programas sociales concretos que se implementan en la segunda fase cambian con las prioridades comunitarias locales y el foco de la tercera fase depende muchas veces de la legislación interna, como las políticas de vivienda. Por ejemplo, mientras que en Chile este último se centra en la construcción de vivienda definitiva, en Argentina el diagnóstico define como prioridad la cuestión de la regularización de los títulos de propiedad (Fourcade 2014). En este sentido, la capacidad de lograr estas soluciones a largo plazo está estrechamente vinculada a las políticas nacionales y la voluntad política de trabajar en conjunto hacia el cambio social buscado.

En el contexto haitiano, el modelo de TECHO se mantiene intacto, con su énfasis principal en el empoderamiento de los jóvenes y miembros de las comunidades receptoras. La Directora de Desarrollo de TECHO-U.S., Guadalupe Ayerza, considera que la mayor fortaleza de TECHO en Haití es su movilización única de los jóvenes voluntarios haitianos. Explica que, en la mayoría de los otros países en los que trabaja TECHO, los voluntarios tienden a ser de la clase media, ya que tienen más tiempo libre sin tanta presión para generar ingresos. Por el contrario, en Haití la mayoría de los voluntarios provienen de las mismas comunidades destinatarias de servicios de TECHO. Muchos de ellos comienzan como beneficiarios y luego se ofrecen como voluntarios en compensación para ayudar a otros necesitados. Es este tipo de cambio desde abajo hacia arriba que busca promover TECHO, sostiene Ayerza, armando a los jóvenes de oportunidades para trabajar de forma proactiva y en conjunto para mejorar las condiciones de vulnerabilidad en su país (Ayerza 2014).

Asimismo, ha funcionado bien en Haití el sistema del diagnóstico participativo a través de las Mesas de Trabajo, lo cual permite que los pobladores de la comunidad tomen un rol activo en el diagnóstico de las necesidades locales prioritarias. Por ejemplo, en la localidad de Canaan en Croix-des-Bouquets, la Mesa definió como primera prioridad la infraestructura comunitaria, dando lugar a la construcción de plazas públicas. Desde afuera, se podría pensar que una plaza no debería calificarse como prioridad, pero los vecinos estaban de acuerdo en que incluso antes que las viviendas de emergencia, necesitaban espacios abiertos para poder juntarse en comunidad (Ayerza 2014). De esta forma, primero y ante todo se empoderan las comunidades con una voz para expresar sus propias necesidades y luego TECHO las acompaña para implementar soluciones. Como resultado, los programas han ido más allá del alcance de la ayuda humanitaria con la promoción del desarrollo comunitario y proyectos de largo plazo, que hasta ahora se han centrado principalmente en la educación e infraestructura comunitaria.

Por otro lado, el contexto particular de Haití, en situación de post-catástrofe como de fragilidad estatal, ha significado desafíos importantes para el trabajo de cooperación de TECHO. Como la tercera fase depende de la legislación y capacidad gubernamental, ha sido especialmente complicado avanzar hacia soluciones definitivas en Haití por su falta de consolidación estatal. Aunque no han alcanzado esta fase todavía, la idea es superar este obstáculo mediante la formación de alianzas con el gobierno con el fin de incidir en las políticas sociales del país. Además, el terremoto ha complicado su trabajo aún más, entre otras cosas por la proliferación de las ONG internacionales⁹ en el país, todas con sus propias ideas, agendas y formas de abordar la situación. Si bien TECHO logró trabajar junto con algunas de estas organizaciones, como la Federación Internacional y la ONG Fe y Alegría, la desarticulación general entre la mayoría creó un ambiente caótico para la implementación de la visión y modelo de intervención de TECHO (Ayerza 2014).

Por otra parte, la base de voluntarios en Haití resultó ser muy distinta de las de otros países de América Latina, tanto en términos de las normas culturales como del nivel de educación. Por ejemplo, un obstáculo imprevisto fue que la mayoría de los voluntarios no tenían experiencia previa con los programas de computación que se utilizan en tareas más administrativas. Por lo tanto, TECHO-Haití se adaptó a esta realidad mediante el establecimiento de programas de capacitación para los voluntarios como parte de la fase inicial. Las diferencias culturales también plantearon retos al inicio, incluyendo las barreras del idioma y costumbres que hicieron aún más primordial el trabajo en conjunto con los líderes comunitarios locales para facilitar la comunicación y el entendimiento mutuo (Ayerza 2014). En este sentido, estos factores contextuales exigieron que TECHO se ajuste a las realidades locales con el fin de transformar su modelo en un verdadero cambio positivo en Haití.

3.2. La cooperación TECHO-Haití

Para empezar a explorar la naturaleza de la cooperación de TECHO-Haití, es necesario profundizar sobre la relación con los socios donantes de la organización y los proyectos implementados hasta la fecha, con el fin de analizar los tipos de acuerdos e intervenciones de cooperación internacional iniciados por la ONG. El primer objetivo es identificar, entre las alianzas de la organización, las que pertenecen a la CID, de manera que el objeto de estudio, la cooperación de TECHO-Haití, esté claramente expuesto. Luego, estos acuerdos e

⁹ Antes del terremoto, el país ya contaba con un importe importante de ONG. Según Bill Clinton, el Enviado Especial de la ONU a Haití, en 2009 ya tenía el segundo mayor número de ONG per cápita en el mundo, con alrededor de 10.000 ONG. Con la catástrofe, esta cifra se multiplicó, hasta tal punto que se denominó popularmente al país como la “República de las ONG” (Kristoff y Panarelli 2010).

intervenciones de CID en Haití se colocan en el terreno de la CNS, la CSS y la CTr mediante el análisis de los orígenes de los donantes y las características de los proyectos.

3.2.1. Los mecanismos y socios de financiamiento de TECHO-Haití

TECHO-Haití es la división de TECHO que más cooperación internacional recibe, probablemente debido a la atención que ha atraído Haití a nivel mundial como estado frágil de bajos recursos devastado por el desastre natural. No obstante, no todos los fondos que recibe la sede serán considerados como CID aquí, ya que una parte se compone de donaciones individuales y contribuciones empresariales que se caracterizan mejor como lo que se ha denominado “la cooperación privada-humanitaria” (Van Wassenhove et. al. 2008).

La estructura organizacional de TECHO refleja esta distinción, con un departamento de desarrollo que se centra en la recaudación de fondos de particulares, empresas y eventos, y otro departamento de cooperación internacional que trabaja con organizaciones multilaterales, organismos públicos, las OSC y fundaciones privadas. En 2013, alrededor del 40% de los ingresos del TECHO-Haití provenía de particulares y empresas, y el 60% de la cooperación internacional (TECHO-Haití 2014a). Además, conforme a la CSS, la organización incluye en su definición de la cooperación tanto el apoyo financiero como la asistencia técnica.

Cabe destacar que el 65% de los ingresos provenientes de la recaudación de fondos surgieron del programa de voluntariado corporativo de TECHO-Haití en el cual las empresas financian y participan en la construcción de viviendas de emergencia. TECHO utiliza este programa a nivel regional como una forma innovadora no sólo de recaudar fondos sino también de fomentar el entendimiento mutuo entre las clases sociales, a medida que los empleados trabajan e interactúan con las familias de bajos recursos para construir su nuevo hogar (Fourcade 2014). Aunque estos vínculos nuevos que está generando TECHO no serán incluidos en este estudio como parte del análisis de su cooperación internacional en Haití, sí representan una novedad interesante en la red mundial de actores no estatales que podrían ser el foco de investigaciones a futuro.

En cuanto a la parte definida como cooperación internacional, encontramos una diversidad de actores estatales y no estatales provenientes tanto del Norte como del Sur que contribuyen a proyectos de TECHO en Haití. Los cuadros 1 y 2 muestran todos los donantes de TECHO-Haití

en 2012 y 2013, junto con sus orígenes, el importe donado, y el uso principal de los fondos.¹⁰ Están incluidas las empresas privadas que aparecen aquí como donantes de cooperación internacional porque fueron sus fundaciones las partes contribuyentes y no participaron en el programa de voluntariado corporativo.

Cuadro 1. Donantes de TECHO-Haití en 2012

| Donante | Origen | Norte/Sur | Importe (USD) | Uso principal |
|----------------|------------------|-----------|-----------------------|--|
| UNASUR | Regional | Sur | \$610,000.00 | Viviendas de emergencia |
| HomePlan | Los Países Bajos | Norte | \$278,713.50 | Viviendas de emergencia |
| BID (FOMIN) | Regional | Norte* | \$213,712.24 | Emergencia e inclusión social |
| Deutsche Bank | Alemania | Norte | \$180,219.00 | Vivienda de emergencia y cursos de español |
| Stichling H. | Alemania | Norte | \$179,935.50 | Viviendas de emergencia |
| Boston College | Estados Unidos | Norte | \$55,293.50 | Viviendas de emergencia |
| DHL | Alemania | Norte | \$9,282.30 | Viviendas de emergencia |
| Total | | | \$1,527,156.04 | |

Fuente: Elaboración propia basada en el documento, "Ingresos 2012 Techo-Haití", proporcionado por el Departamento de Finanzas de TECHO-Haití.

*El 74% de las contribuciones y proporción de votos del FOMIN provienen del Norte.

Cuadro 2. Donantes de TECHO-Haití en 2013

| Donante | Origen | Norte/Sur | Importe (USD) | Uso principal |
|-----------------------|---------------------------------|-----------|---------------|---|
| BID (FOMIN) | Regional | Norte* | \$273,803.68 | Emergencia e inclusión social |
| HomePlan | Los Países Bajos | Norte | \$248,648.50 | Viviendas de emergencia |
| Fondo Sueco | Suecia y Chile | Norte-Sur | \$171,519.50 | Viviendas de emergencia |
| Fondo Finlandés | Embajada de Finlandia en México | Norte | \$45,657.00 | Apoyo a la capacitación vocacional |
| UNASUR | Regional | Sur | \$29,366.00 | Apoyo de programas sociales (educación y salud) |
| Morne a Cabrit | Haití/Petrocaribe | Sur | \$9,045.40 | Proyecto de viviendas |
| Culture of Resistance | Los Estados Unidos | Norte | \$8,948.00 | Apoyo de programa de |

¹⁰ Los datos fueron proporcionados por el Departamento de Finanzas de TECHO-Haití. Mientras que la sede nació en 2010, sólo se disponían los datos de 2012 y 2013. Excluidos de la lista son los fondos transferidos desde otras sedes de TECHO, es decir de TECHO-EE.UU. y TECHO-República Dominicana.

| | | | | |
|--------------|----------------------------|-------|---------------------|---|
| Cordaid | Unidos Los Países Bajos | Norte | \$688.15 | educación Apoyo de programas sociales |
| Total | | | \$787,676.23 | |

Fuente: Elaboración propia basada en el documento, “Estado de ingresos y egresos del Jan 2013 al Dec 2013” proporcionado por el Departamento de Finanzas de TECHO-Haití.

*El 74% de las contribuciones y proporción de votos del FOMIN provienen del Norte.

Como podemos ver, la mayoría de esta cooperación internacional fue destinada a la construcción de viviendas de emergencia, la cual se considera comúnmente como ayuda humanitaria, sobre todo en un contexto post-desastre natural. Mientras que esta distinción entre la ayuda al desarrollo y la humanitaria es común y puede ser útil, no existe una definición clara sobre dónde debe trazarse la línea, dejando zonas grises en las que la separación se vuelve confusa.¹¹ El caso de TECHO-Haití ilustra esa zona gris con un modelo integrado que consta de programas tanto de emergencia como de desarrollo.

Una distinción entre ayuda al desarrollo y ayuda humanitaria es la que traza la línea entre soluciones de corto plazo para aliviar el sufrimiento y soluciones de largo plazo para aliviar la pobreza. Las primeras suelen proporcionar refugios de emergencia, alimentos y agua, mientras que las segundas buscan fomentar círculos virtuosos de acumulación para mejorar los estándares de vida (Morgenthau, 1962). Aplicada a las actividades de TECHO, esta línea separaría los proyectos de vivienda de emergencia de los programas de inclusión social, como la capacitación vocacional. Sin embargo, el modelo de TECHO implica que una actividad está inextricablemente ligada a las otras. El enfoque en el desarrollo comunitario está presente en cada fase, ya que la construcción colectiva de estas viviendas forma la base sobre la que se forjan los lazos y la confianza entre la organización, los voluntarios y los pobladores de la comunidad para que puedan trabajar juntos en la definición e implementación de las soluciones de largo plazo. Cuando TECHO recauda fondos para los proyectos de vivienda, explican a los donantes que su modelo y visión se trata de un programa de desarrollo con ambiciones a largo plazo, como lo demuestra su presencia establecida en Haití (Álvarez 2014). De esta manera, si bien estas casas de madera están hechas para durar sólo hasta diez años, como una vivienda de transición anterior a la estructura definitiva, son también una parte integral de la visión de TECHO de un Haití sin pobreza.

¹¹ Véase Degnbol-Martinussen y Engberg-Pedersen (2003), *Aid: Understanding International Development Cooperation*, para una explicación de la fluctuación histórica de acercamiento y separación entre los campos de la ayuda al desarrollo y la humanitaria (Degnbol-Martinussen y Engberg-Pedersen 2003: 199-201).

En este sentido, resulta erróneo excluir estos proyectos de vivienda de transición del análisis sobre la cooperación de TECHO-Haití, ya que se pasaría por alto un paso crucial de su cooperación al desarrollo. Por consiguiente, la sección 3.3 de este capítulo explora con más detalle una selección de todos los programas implementados en 2012 y 2013 en función de los orígenes y tipos de donantes en lugar del tipo de proyecto.

3.2.2. Los marcos de cooperación de TECHO-Haití

Si bien la financiación de las iniciativas de cooperación de TECHO-Haití proviene de una variedad de fuentes, encontramos que la mayoría de las donaciones en 2012 y 2013 fue proporcionada por entidades del Norte. En los gráficos basados en los montos donados, podemos ver que, en 2012, el 60% de los fondos provino del Norte y el 40% del Sur, mientras que en 2013, el 73% provino del Norte y el 27% del Sur (véase Gráficos 1 y 2).

Gráfico 1. Donantes de 2012

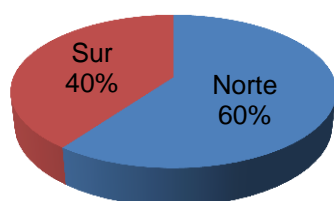
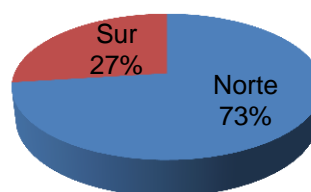


Gráfico 2. Donantes de 2013



Fuente: Elaboración propia

En el marco de las modalidades de cooperación descritas en el capítulo 1, las intervenciones de TECHO-Haití comprenden acuerdos con proveedores tanto Norte-Sur como Sur-Sur, siendo el primero el más frecuente. Ahora bien, esta participación tripartita de donante del Norte, TECHO, y Haití, ¿es necesariamente un caso de CTr? Mientras que la relación entre TECHO y Haití señala un componente central de Sur-Sur, el grado de participación e influencia de los donantes, sean del Norte o del Sur, determinaría si se debe definir como un caso de CTr (Norte-Sur-Sur o Sur-Sur-Sur) o un caso de CSS meramente financiada por donantes del Norte o Sur. Volveremos a esta cuestión en el capítulo 3, aprovechando los hallazgos del caso de estudio para arrojar luz sobre las posibles conclusiones e implicaciones a este respecto.

Estas alianzas representan no sólo una variación en cuanto a la división Norte-Sur, sino también una diversidad de actores estatales y no estatales, así como fondos bilaterales y multilaterales. De los once donantes, cinco son entidades estatales y seis son no estatales, incluidas las tres OSC y tres fundaciones privadas. Los cinco fondos estatales se dividen en dos

organismos nacionales que hacen donaciones bilaterales y tres organismos multilaterales compuestos por múltiples donantes entre los Estados miembros. El cuadro 3 presenta el desglose de estas características de los donantes de TECHO-Haití.

Cuadro 3. Características de donantes

| Donante | Norte/Sur | Estatal/No-estatal | Bilateral/Multilateral |
|-----------------------|------------|--------------------|------------------------|
| UNASUR | Sur | Estatal | Multilateral |
| BID (FOMIN) | Norte | Estatal | Multilateral |
| HomePlan | Norte | No-estatal | --- |
| Deutsche Bank | Norte | No-estatal | --- |
| Fondo Sueco | Norte-Sur | Estatal | Bilateral |
| Fondo Finlandés | Norte | Estatal | Bilateral |
| Stichling H. | Norte | No-estatal | --- |
| Boston College | Norte | No-estatal | --- |
| Morne a Cabrit | Sur | Estatal | Multilateral |
| Culture of Resistance | --- | No-estatal | --- |
| Cordaid | Norte | No-estatal | --- |
| Proporción | 7:3 | 5:6 | 2:3 |

Fuente: Elaboración propia

El resto de este capítulo se centra en cinco proyectos específicos de esta lista, a saber, aquellos financiados por el BID (FOMIN), la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), el Fondo Finlandés, el Fondo Sueco, y HomePlan. La selección de estos casos particulares se debe a su representación de la variedad de perfiles de los donantes, incluyendo tres donantes del Norte, uno del Sur, y un caso triangular, así como dos fondos bilaterales y dos multilaterales. Esta distribución permite una comparación oportuna entre las iniciativas de cooperación de TECHO-Haití con distintos tipos de donantes. De este modo, podemos examinar la implementación de la cooperación de TECHO-Haití en el marco de los rasgos prominentes de la CNS, la CSS y la CTr identificados en el capítulo 1. Bajo esta óptica, es posible evaluar si el tipo de donante tiene alguna incidencia en el enfoque de la cooperación que llevan a cabo la OSC en Haití.

3.3. Los proyectos de TECHO-Haití bajo el microscopio

El propósito de esta sección es describir los proyectos seleccionados y evaluarlos de acuerdo a variables que permiten establecer diferencias claves entre los tres modelos de cooperación. Estas variables aspiran a captar: (i) el grado en que se establece una relación horizontal o vertical con el país receptor, ii) la presencia o no de condicionalidad atada al acuerdo, y iii) la naturaleza de las metodologías (si están orientadas principalmente a los resultados o a los procesos). De esta manera, los proyectos sirven para abordar las dos preguntas de investigación, concretamente: si la cooperación liderada por TECHO en Haití se adhiere principalmente a la CNS, a la CSS o a la CTr, y si el tipo de modalidad posee alguna incidencia en estas variables durante el diseño, la implementación y la evaluación de los proyectos.

3.3.1. Variables del proyecto

Las variables se elaboraron de acuerdo a estos tres factores específicos que diferencian la CNS de la CSS en particular. A continuación, el cuadro 4 muestra el conjunto de variables que serán analizadas en cada proyecto seleccionado. Como primer paso, se clasifica el tipo de entidad donante del proyecto, con variaciones según sus orígenes del Norte o del Sur, estatales o no estatales, y relación bilateral, multilateral o triangular con TECHO-Haití. Luego, se evalúan el grado de horizontalidad/verticalidad y de condicionalidad, primero en la relación entre el donante y TECHO-Haití utilizando las siguientes variables: 1) Nivel de participación del donante en a) el diseño del proyecto, b) la implementación del proyecto, y c) la evaluación del proyecto; y 2) Tipo de requisitos impuestos por el donante. Mientras que la primera se puede categorizar como ninguna "participación", "participación parcial", y "participación amplia", la segunda se divide en "ningún requisito", "requisitos exclusivamente preocupados por la rendición de cuentas y transparencia del proyecto", y "requisitos que inducen modificaciones en el proyecto en cualquier punto de su realización".

Del mismo modo, estos factores también se evalúan en la relación entre los ejecutores de la cooperación, es decir TECHO, algunos donantes, y el destinatario, Haití. El país receptor se divide en la comunidad local, el gobierno local (comunal y departamental), y el gobierno nacional. De ahí que la próxima variable indica el nivel de participación de cada uno de estos segmentos de la sociedad haitiana, de nuevo en las distintas etapas del a) diseño del proyecto, b) implementación del proyecto, y c) evaluación del proyecto. Las puntuaciones también incluyen ninguna participación, participación parcial, y participación amplia. Después, el grado de requisitos impuestos por el proveedor, TECHO-Haití, se califica como ningún requisito,

requisitos que exigen cambios a nivel de la comunidad, y requisitos que exigen cambios de política pública.

El concepto de la participación se cita a menudo en el discurso de la CID, pero se utiliza de formas distintas según la perspectiva adoptada. De acuerdo al modelo propuesto por Mark Schuller (2007) para evaluar la participación en los programas de desarrollo liderados por ONG en Haití, los datos obtenidos se basan en las respuestas de las entrevistas, a las preguntas concretas, ¿quiénes participaron en cada etapa del proyecto y cómo participaron? En lugar de sus ocho fases, las agrupo en tres: el diseño del proyecto que abarca la discusión, priorización, concepción y planificación; la implementación del proyecto que incluye la organización, ejecución y seguimiento; y la evaluación del proyecto que representa la etapa final. Aunque se haya buscado una diversidad de entrevistados, la mayoría son directores de diferentes áreas de la organización. Como señala Schuller (2007), los directores no siempre tienen la misma noción que los participantes o beneficiarios de lo que está pasando en el campo y del grado de participación de las partes, por lo que estos datos se beneficiarían sin duda de una investigación que incorpore directamente las perspectivas de los voluntarios en el campo y de los propios destinatarios de las comunidades (Schuller 2007: 14-16).

Por último, el tercer factor, el de las metodologías orientadas a los resultados o los procesos, se aborda centrándose en el proceso de evaluación aplicado a cada proyecto. La evaluación se considera como un paso más allá del proceso de monitoreo que determina únicamente si se llevaron a cabo las actividades previstas. A cambio, se evalúa si en efecto estas actividades provocaron el impacto deseado (Degnbol-Martinussen y Engberg-Pedersen 2003: 217). La variación central que se identifica es si este proceso de evaluación se basa en datos cuantitativos y/o cualitativos para calificar el nivel de éxito del proyecto determinado. Se detalla también el tipo de evaluación específica, como por ejemplo el marco lógico (logframe en inglés) o el informe narrativo. Dado que TECHO y los donantes pueden realizar procesos de evaluación por separado, se anotan de forma independiente, aunque puedan superponerse. En la siguiente sección se explica en detalle la calificación de cada proyecto en base a todas estas variables (presentada también en el cuadro 5).

Cuadro 4. Variables del proyecto

| Variable | Categorización: |
|--|---|
| Tipo de donante | i) Norte/Sur, ii) Estatal/No-Estatal, iii) Bilateral/Multilateral/Triangular |
| Participación del donante en el proyecto | Ninguna/Parcial/Amplia |
| i) Diseño | |
| ii) Implementación | |
| iii) Evaluación | |
| Requisitos impuestos por el donante | Ninguno/Transparencia/Modificaciones |
| Participación del destinatario | Ninguna/Parcial/Amplia |
| a) Miembros de la comunidad destinaria | |
| i) Diseño | |
| ii) Implementación | |
| iii) Evaluación | |
| b) Gobierno local destinatario | |
| i) Diseño | |
| ii) Implementación | |
| iii) Evaluación | |
| c) Gobierno nacional destinatario | |
| i) Diseño | |
| ii) Implementación | |
| iii) Evaluación | |
| Requisitos impuestos por el proveedor | Ninguno/Cambios a nivel comunitario/Cambios de políticas públicas |
| Proceso de evaluación | Cuantitativo/Cualitativo |
| i) Donante | |
| ii) TECHO | |

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Detalles descriptivos y evaluativos de los proyectos

1. *El BID - Fondo Multilateral de Inversiones*

EL BID, uno de los principales socios de financiación de TECHO, ha apoyado la expansión regional de la organización desde el año 2005 a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), el cual se estableció en 1993 como fuente de asistencia técnica para el desarrollo del sector privado en América Latina y el Caribe (FOMIN s.f.). En 2010, cuando TECHO decidió extender su trabajo a Haití tras el terremoto, el BID se acercó de nuevo, prometiendo una

contribución de cooperación técnica no reembolsable por un valor de \$2.6 millones de dólares destinados al programa de TECHO-Haití, “Emergencia e Inclusión Social” (BID 2010a).

En comparación con los otros cuatro proyectos, este acuerdo abarca un ámbito más amplio en cuanto a las actividades y objetivos de las operaciones de TECHO en Haití. Firmado entre el BID y TECHO-Chile desde la oficina central en Santiago, el acuerdo estableció en un principio tres líneas de objetivos generales: i) responder a la situación de emergencia mediante la construcción de viviendas de transición; ii) apoyar el desarrollo socioeconómico de largo plazo a través de programas de inclusión social, como las microfinanzas y capacitaciones en oficios; y iii) consolidar la gestión institucional e implementación del modelo de intervención de TECHO en Haití (Bonilla 2014). Dado que se formularon estas líneas iniciales del proyecto desde Santiago sin suficiente presencia en Haití para conocer de primera mano lo que sería posible y lo más necesario, la evaluación de mitad de período – realizada por un consultor externo en 2013 – dio lugar a cambios de foco importantes y conformes al contexto local y las necesidades prioritarias. Por ejemplo, agregaron un foco en proyectos de infraestructura pública y de agua y saneamiento. Estos ajustes también generaron cambios en los objetivos generales y demandas del donante para reflejar mejor las realidades en el terreno (Ibid). Al final del proyecto, se habían llegado a construir 2,336 viviendas de emergencia y 2 plazas comunitarias, a realizar 9 proyectos de agua y saneamiento, a constituir 5 mesas de trabajo, a capacitar a 350 personas en oficios, y a entrenar a 169 voluntarios permanentes (FOMIN 2014).

Como organización multilateral compuesta por Estados miembros tanto del Norte como del Sur, el FOMIN no encaja perfectamente en ninguno de los bloques. Sin embargo, al estudiar su sistema de votación, contribuciones, y filosofía, se revela como un organismo liderado principalmente por el Norte. El FOMIN utiliza un sistema de votación similar al del Fondo Monetario Internacional, en el cual los porcentajes de votos reflejan directamente las proporciones de contribuciones financieras de los Estados miembros. Por ejemplo, los \$28.331.000 dólares que contribuye Argentina se traducen en una cuota de voto del 1,8%, mientras los \$623.147.428 dólares que proporciona los EE.UU. otorga una cuota del 29.3%. Por lo tanto, pese a que 28 de los 39 países miembros son del Sur, los 11 Estados del Norte representan el 74% de los fondos y de los votos (FOMIN 2013). En este sentido, se puede caracterizar al FOMIN como una entidad donante operada en gran medida por el Norte. Adicionalmente, la organización multilateral ha adoptado la agenda del Norte de la eficacia de la ayuda y orientación a resultados como sus principios de cooperación rectores, comprometiéndose a “medir rigurosamente y evaluar el impacto de sus resultados” (FOMIN s.f.).

De todos los donantes, el FOMIN se destaca por ser el más involucrado en el trabajo de TECHO en Haití. Como resultado del acuerdo, creció considerablemente la oficina de TECHO-Haití, llegando a veintiséis empleados y tres consultores, diecisiete de los cuales son financiados por el BID. De este modo, el organismo multilateral ha tenido un papel importante en la estructuración y financiación organizacional de la sede. Al comienzo, ya que se estaba recién estableciendo la presencia en Haití, el FOMIN participaba sustancialmente en todas las etapas del proyecto, desde su diseño hasta la evaluación. En cambio, a medida que se fueron implementando el modelo de TECHO y las mesas de trabajo comunitarias, su participación y requisitos se hicieron más exclusivos de las etapas de implementación y evaluación, dejando la mayor parte de la visión y el diseño de proyectos en manos de TECHO (Bonilla 2014).

Como ya se mencionó, el esquema inicial de la cooperación de TECHO-Haití financiada por el FOMIN surgió de la alianza entre el BID y TECHO en Chile, con ambos actores participando en el diseño del programa, aunque de acuerdo con la visión de TECHO. Más tarde, el proceso de reevaluación de dos meses que siguió a la evaluación de medio período implicó un cambio en las prioridades de intervención, basado en el diagnóstico participativo formulado por los pobladores locales y voluntarios en las comunidades. Sobre la base del diagnóstico, enviaron una propuesta revisada al FOMIN para que la repasaran, pero no impusieron cambios importantes (Bonilla 2014).

En términos de la implementación, el FOMIN actúa principalmente como monitor y consultor, sobre todo para supervisar las decisiones y alteraciones presupuestarias. Cuando no se alcanzaron los objetivos ambiciosos fijados en el contrato inicial, TECHO accedió a que el FOMIN crease una Directiva de Seguimiento y Evaluación en la oficina de TECHO-Haití, lo cual resultó en el aumento del personal financiado por el FOMIN recientemente mencionado. Así, todos los cambios en el presupuesto y gastos del proyecto pasaron a requerir aprobación por esta directiva y los consultores del BID. Del mismo modo, el BID ha estado totalmente presente en el proceso de evaluación del proyecto, con el establecimiento de normas estrictas en cuanto a la presentación de informes e los indicadores exigidos para la evaluación de impacto. Se exige que TECHO entregue dos informes semestrales que siguen estas directrices específicas (Funes 2014).

Se puede decir, entonces, que los requisitos impuestos por el FOMIN van más allá de la rendición de cuentas, impulsando cambios en los proyectos, principalmente en los ámbitos del establecimiento de objetivos, la estructura institucional y los procesos de evaluación. Por ejemplo, se exigieron cambios posteriores a la evaluación de medio período como condición de seguir recibiendo contribuciones del Banco. Aun así, en la opinión de la Directora de

desarrollo de TECHO, Guadalupe Ayerza, estas alteraciones hicieron que la organización se consolide en Haití en el sentido de que ahora tienen una mayor capacidad de mantener su transparencia y rendición de cuentas, así como de generar diagnósticos críticos. Ella concluye: “En este sentido se metió el BID, en la estructura de la organización y la prolijidad a la hora de pasar los proyectos a rendir el impacto. Pero sí nos dieron margen de actuar e implementar nuestro modelo” (Ayerza 2014).

Como un componente vital del modelo TECHO, la participación del destinatario a nivel comunitario creció junto con la presencia de la ONG en el país. Una vez consolidadas las mesas de trabajo, los proyectos específicos surgieron directamente de los diagnósticos participativos realizados por líderes comunitarios y voluntarios de TECHO. Luego, las familias beneficiarias, otros miembros de la comunidad, y universitarios haitianos fueron los protagonistas de la implementación de los proyectos, ayudando a construir las viviendas o plazas y llevar a cabo los programas sociales. Las mesas de trabajo y los beneficiarios también participaron en el proceso de evaluación a través de grupos de discusión y encuestas para medir la satisfacción residencial (Ayerza 2014).

Mientras que los pobladores de las comunidades receptoras y los voluntarios y personal de TECHO-Haití fueron los principales participantes en la planificación de los proyectos, se puede discernir un rol parcial también de parte de los gobiernos municipales y el Estado nacional de Haití, ya que tuvieron que aprobar todas las construcciones propuestas. En esta etapa, TECHO-Haití coordina con las administraciones públicas locales para garantizar su autorización y aprobación. Para los proyectos de vivienda, también se coordinó con la Unidad de Vivienda Urbana a nivel nacional para cumplir con las regulaciones vigentes (Bonilla 2014). Por otro lado, independientemente del donante, TECHO-Haití no ata sus intervenciones a requisitos o condicionalidades, ya sea para la comunidad o el gobierno receptor, quienes no tienen que implementar ningún cambio ideado por la ONG a cambio de la ayuda proporcionada (Ibid).

En cuanto al proceso de evaluación, el FOMIN prescribe el enfoque cuantitativo de marcos lógicos, consistiendo de una matriz elaborada al inicio del proyecto que detalla sus objetivos, indicadores, y medios de verificación. Si bien los objetivos surgieron de las metas propuestas por TECHO, el BID desarrolló los indicadores y plazos específicos para medir si se cumplieron o no estos objetivos. El primero que figura es el de “promover la inclusión económica de la población pobre de Haití afectada por el terremoto... a partir de la mejora de sus viviendas y el desarrollo de sus capacidades de generación de ingreso” (Oficina de Evaluación y Supervisión del FOMIN 2013). Para considerarse lograda esta meta, los indicadores exigen que, a los tres años de su inicio, el 50% de los beneficiarios están satisfechos con las actividades, el 60% de las

familias destinatarias que residen en barrios marginales tienen ingresos más altos en términos reales, y el programa de TECHO está operando en Haití con 100% de los costos cubiertos por la red de donantes (Ibid).

Además, TECHO lleva a cabo evaluaciones internas, las cuales varían según el tipo de programa e incluyen métricas tanto cuantitativas como cualitativas. Se administran encuestas a las familias receptoras de viviendas, así como a los participantes en programas de capacitación vocacional, para medir la satisfacción de los destinatarios. A su vez, se monitorea el nivel de ingresos como una medida cuantitativa detectando cambios socioeconómicos. Cabe destacar que también se encuentran en el proceso de desarrollar indicadores cuantitativos para evaluar sus proyectos de infraestructura pública. Según el Director Regional, Luís Bonilla Ortiz-Arrieta, la organización está realizando la transición hacia un abordaje cuantitativo en la evaluación de sus proyectos (Bonilla 2014).

2. La Unión de Naciones Suramericanas

La UNASUR ha apoyado proyectos de TECHO-Haití desde 2011 como parte de un compromiso más amplio de parte de su Secretaría Técnica para ayudar a reconstruir Haití. Se asignó un total de \$16 millones de dólares al esfuerzo y se dividió entre el programa de Argentina, Pro Huerta, y los proyectos de vivienda, salud y educación de TECHO-Haití. Concretamente, se designaron \$1,8 millones de dólares a TECHO-Haití para la construcción de 854 viviendas de emergencia en la localidad de Canaán en Croix-des-Bouquets. Después del terremoto, un decreto de expropiación creó la localidad de Canaán como un sitio de reubicación de desplazados, pero en 2011 la mayoría de sus pobladores seguía viviendo en carpas y carecía de acceso al agua potable y electricidad. Así pues, los diagnósticos participativos de la comunidad y la organización priorizó la construcción de viviendas de material sólido, así como de una biblioteca, plazas, y la reconstrucción de una escuela (financiadas por el FOMIN y por la UNASUR). Los fondos de UNASUR financiaron una parte de los insumos de bienes y servicios para las construcciones, además de la contratación de profesionales (UNASUR 2012: 7, 12-13).

Como un organismo integrado únicamente por Estados Miembros de América del Sur, la UNASUR es un donante multilateral del Sur. Al llegar al escenario más tarde que el FOMIN, la UNASUR entró para financiar parte del plan de vivienda de emergencia ya ideado, por lo que no participó en la etapa inicial del proyecto, salvo en la aprobación de programas. En este caso, se centró en el monitoreo y evaluación de su progreso. Se observa que su rol en la implementación consistió principalmente en el monitoreo y asesoramiento técnico, sin involucramiento en la organización y ejecución de la construcción, por lo que se puede

categorizar su participación como parcial. Asimismo, UNASUR tuvo injerencia parcial en el proceso de evaluación, dejando que TECHO-Haití defina y realice la evaluación y luego brindando su aprobación e impresiones (Ayerza 2014; Bonilla 2014).

Los fondos de UNASUR se concedieron a condición de que TECHO-Haití proporcione informes periódicos con los gastos y progresos, que permita dos auditorías, y que dirija visitas a los sitios de los proyectos. Se pueden considerar estos requisitos como mecanismos de rendición de cuentas para asegurar que la organización lleve a cabo los programas de acuerdo con el convenio firmado. Es decir, el organismo no exige cambios en los proyectos de cooperación.

Al igual que los otros proyectos, la comunidad local y los beneficiarios directos han emprendido una participación amplia, y los planes de construcción implicaron una coordinación con el gobierno para conseguir su aprobación. No se exigió a ninguna de estas partes destinatarias de la cooperación que implementen cambios a nivel comunitario ni político a cambio de ver los programas ejecutados (Funes 2014). Por último, el proceso de evaluación de la UNASUR también adoptó un marco lógico para establecer y medir hitos prioritarios del programa (Bonilla 2014). TECHO participó activamente en este proceso, y realizó a la vez sus propias evaluaciones de encuestas.

3. Fondo Finlandés

El Fondo Finlandés surgió de un acuerdo firmado en noviembre de 2012 entre TECHO-Haití y la Embajada de Finlandia en México, como parte del Fondo para la Cooperación Local del gobierno finlandés que apoya proyectos de desarrollo local. En este caso, la donación de 70.000 euros financió un Programa de Capacitación de Habilidades Técnicas en la comuna rural de Cabaret en el departamento de Ouest. La capacitación se centró específicamente en plomería, ebanistería, construcción, y artesanía con el fin de generar oportunidades de empleo y capacidades de generación de ingresos a largo plazo. Implementado entre 2012 y 2014, se esperaba que el proyecto brinde esta formación en oficios a un total de 1.260 de pobladores de la comunidad, así como el conocimiento de buenas prácticas ambientales y cuestiones de género y violencia (TECHO-Haití 2012a; Embajada de Finlandia, México 2012).

Administrado por una agencia finlandesa, el Fondo se puede categorizar como una contribución bilateral del Norte. La Embajada adoptó un enfoque similar al de la UNASUR en términos de su participación y requisitos como donante, centrándose en el monitoreo de la evolución del proyecto y la rendición de cuentas. En la fase de implementación, estipularon que TECHO debía proporcionar tres informes de avance y de finanzas, cada uno siendo una condición para recibir el próximo desembolso de fondos (Embajada de Finlandia, México 2012;

Ayerza 2014). Por otra parte, según los entrevistados, la entidad finlandesa no estuvo involucrada de manera significativa en el proceso de evaluación, siendo administrado siguiendo los criterios y mediciones de TECHO. De ahí que el proceso de evaluación reflejó los procedimientos de TECHO exclusivamente, los cuales incorporaron métodos tanto cuantitativos como cualitativos.

Además de la comunidad, el gobierno local participó en el diseño del proyecto autorizando el funcionamiento de los centros de capacitación vocacional. Mientras tanto, el gobierno nacional adquirió un grado de participación en el diseño y la implementación ya que los programas de capacitación tuvieron que cumplir con las reglamentaciones estatales. Sin embargo, ningún funcionario público apoyó o participó de manera activa en los propios proyectos.

4. *Fondo Sueco*

El Fondo Sueco se refiere a un acuerdo triangular entre i) el gobierno sueco como el proveedor de fondos para proyectos de cooperación en infraestructura, ii) el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) de Chile como administrador del Fondo, y iii) TECHO como encargado de los proyectos. En 2013, los proyectos de vivienda de transición de TECHO en comunidades vulnerables de Haití, Honduras y Paraguay fueron seleccionados por el MINVU como destinatarios de este Fondo. En Haití, en concreto, la donación ayudó a movilizar a 400 voluntarios universitarios para construir viviendas de emergencia para y junto con 80 familias en varias comunidades (MINVU 2013).

Dado que el Fondo constituye una alianza Norte-Sur, su extensión a TECHO genera una configuración triangular Norte-Sur-Sur. No obstante, aunque tanto el representante del Fondo Sueco como el MINVU participaron en la evaluación y monitoreo de los gastos del proyecto, ninguno se involucró en el proceso de diseño. Las tres partes se reunieron periódicamente para revisar la forma en que se gestionaron los fondos y fueron avanzando en la construcción de viviendas. Los requisitos del donante se limitaron también a las fases de implementación y evaluación, exigiendo informes mensuales en un formato establecido para fomentar la rendición de cuentas y transparencia en el uso de los fondos. Como resultado de este seguimiento presupuestario, los socios reajustaron el número de viviendas que podrían financiarse, agregando cinco más al contrato (Álvarez 2014). La participación del gobierno haitiano se limitó de nuevo a la aprobación del proyecto, aunque los miembros de las comunidades participaron activamente en la identificación de necesidades habitacionales y la construcción de viviendas (Bonilla 2014).

Para su evaluación final, el proyecto fue evaluado por los donantes en función de sus resultados medidos, es decir, el número de viviendas construidas, voluntarios movilizados y familias albergadas. En este sentido, los datos cuantitativos se dirigieron a los resultados inmediatos en lugar de a ponderar el impacto a largo plazo del proyecto. No obstante, al igual que todos sus proyectos de vivienda, TECHO-Haití evalúa de forma independiente el grado de satisfacción de los destinatarios y el impacto en sus vidas mediante encuestas.

5. *HomePlan*

HomePlan es una fundación privada con sede en los Países Bajos que recolecta y proporciona fondos para proyectos de vivienda y envía grupos de voluntarios para ayudar con las construcciones (HomePlan s.f.). Como uno de los principales aliados de TECHO en la región, HomePlan ha sido socio de la organización desde su instalación en Haití, tras la catástrofe de 2010. Como proyecto piloto, la primera construcción en conjunto se llevó a cabo el 23 de febrero de 2010 en la zona rural de Gran Goave en las afueras de Puerto Príncipe, y resultó en 10 casas nuevas (HomePlan 2010). A partir de entonces, la alianza se consolidó y pasaron a construir 150 viviendas de transición en 2011 (50 en Cabaret y 100 en Canaán) y 194 en 2013 (109 en Cabaret y 85 en Guiton). En su proyecto de abril a julio de 2013, se involucró un tercer socio, la Organización Católica de Socorro y Ayuda al Desarrollo, o Cordaid, también de los Países Bajos (HomePlan 2012; HomePlan 2013).

De los casos seleccionados, esta fundación privada del Norte representa el único donante no estatal. El modelo de TECHO-Haití para la designación y construcción de viviendas atrajo el apoyo de HomePlan, ya que coincidía con sus propios principios de calidad de vivienda y prioridades. Salvo en el asesoramiento técnico para la mejora de las casas, no participó el donante en el proceso de diseño del proyecto. Por otro lado, sí participó de manera más amplia en la implementación, no sólo como auditores, sino también como ejecutores, organizando viajes de voluntariado para asistir en las construcciones y garantizar la calidad del proyecto. Por último, estuvieron parcialmente involucrados en la evaluación, debido a que se requirió su autorización para poner en práctica los mecanismos internos formulados por TECHO-Haití (Bonilla 2014).

Los requisitos de HomePlan tuvieron como finalidad la rendición de cuentas, con expectativas de informes financieros y de progreso que siguieron las directrices del donante, así como inspecciones para confirmar que las viviendas cumplieran con sus normas técnicas. Luego, en lugar de imponer directrices para la evaluación, la fundación pidió que TECHO les entregara los

resultados de sus encuestas. En último lugar, la participación de los destinatarios permaneció consistente con los otros proyectos previamente analizados.

Cuadro 5. Proyectos calificados por variable

| Proyecto | Tipo de donante | Participación del donante | Requisitos del donante | Participación del destinatario | Requisitos de TECHO | Proceso de evaluación |
|-----------------------|--|---|------------------------|---|---------------------|---|
| BID (FOMIN) | i) Norte ii) Estatal iii) Multilateral | i) Parcial ii) Amplia iii) Amplia | Modificaciones | a) Comunidad i) Amplia ii) Amplia iii) Amplia b) Local i) Parcial ii) Ninguna iii) Ninguna c) Nacional i) Parcial ii) Ninguna iii) Ninguna | Ninguno | i) Cuant. (logframes) ii) Cuant. (impacto) y Cual. (encuestas de satisfacción) |
| UNASUR | i) Sur ii) Estatal iii) Multilateral | i) Ninguna ii) Parcial iii) Parcial | Transparencia | a) Comunidad i) Amplia ii) Amplia iii) Amplia b) Local i) Parcial ii) Ninguna iii) Ninguna c) Nacional i) Parcial ii) Ninguna iii) Ninguna | Ninguno | i) Cuant. (logframes) ii) Cuant. (impacto) y Cual. (encuestas de satisfacción) |
| Fondo Finandés | i) Norte ii) Estatal iii) Bilateral | i) Ninguna ii) Parcial iii) Ninguna | Transparencia | a) Comunidad i) Amplia ii) Amplia iii) Amplia b) Local i) Parcial ii) Ninguna iii) Ninguna c) Nacional i) Parcial ii) Parcial iii) Ninguna | Ninguno | ii) Cuant. (impacto) y Cual. (encuestas de satisfacción) |

| | | | | | | |
|--------------------|--|---|---------------|---|---------|--|
| Fondo Sueco | i) Norte + Sur ii) Estatal iii) Triangular | i) Ninguna ii) Parcial iii) Parcial | Transparencia | a) Comunidad i) Amplia ii) Amplia iii) Amplia b) Local i) Parcial ii) Ninguna iii) Ninguna c) Nacional i) Parcial ii) Ninguna iii) Ninguna | Ninguno | i)Cuant. (outputs) ii) Cuant. (impacto) y Cual. (encuestas de satisfacción) |
| Home Plan | i) Norte ii) No-Estatal iii) -- | i) Ninguna ii) Amplia iii) Ninguna | Transparencia | a) Comunidad i) Amplia ii) Amplia iii) Amplia b) Local i) Parcial ii) Ninguna iii) Ninguna c) Nacional i) Parcial ii) Ninguna iii) Ninguna | Ninguno | i and ii) Cuant. (impacto) y Cual. (encuestas de satisfacción) |

Fuente: Elaboración propia

La evidencia empírica recolectada a partir del análisis de los antecedentes, el modelo de intervención, las alianzas de financiamiento, y los proyectos específicos de TECHO-Haití así detallados nos permite obtener un cuadro completo que constituye una aproximación a retrato del tipo de cooperación que lidera esta OSC del Sur en Haití. ¿Se adhiere esta cooperación principalmente a las tendencias de la CNS, de la CSS o de la CTr? ¿Son los donantes los actores que determinan qué marco se aplica? El tercer y último capítulo profundiza sobre los hallazgos previamente identificados, a la vez que analiza sus implicaciones para la teoría, la práctica y plantea algunas líneas temáticas de cara a investigaciones futuras en el campo de los estudios de la cooperación Internacional para el desarrollo.

4. Hallazgos y conclusiones

En la última década, los estudios sobre cooperación internacional al desarrollo vienen desarrollando debates sobre las motivaciones, la naturaleza de los procesos y el alcance de las implicaciones y los efectos que producen las diferentes modalidades de intervención. En este caso, un debate de relevancia en la literatura ha sido el que intenta abordar a la CSS como fenómeno y modalidad, planteando las características y enfoques de sus intervenciones que la diferencian de la CNS. Mientras que la CNS se asocia con la relación tradicional, vertical y asistencialista entre los países oferentes desarrollados y los países beneficiarios en desarrollo, la CSS busca una relación más horizontal entre socios de cooperación. A partir de esta relación distintiva, la CSS también pretende diferenciarse al no atar su ayuda a condiciones de políticas y al orientar la gestión más a los procesos de intercambio que a los resultados finales.

Concomitantemente a este creciente rol de los agentes del Sur en el escenario de la CID, una tercera modalidad ha sido abordado por la literatura: La CTr, aquella que involucra alianzas entre oferentes del Norte y del Sur en la provisión de cooperación a un tercer país receptor. En particular, la CTr representa la creciente heterogeneidad de la cooperación, con su variedad de configuraciones y enfoques, precisando mucha atención a las definiciones del fenómeno. Bancet (2012), en ese sentido, distingue entre dos submodalidades de la CTr en función de su origen, sea éste en la CNS o en la CSS: la “modalidad Norte-Sur inclusiva”, surgida de una CNS que incorpora un donante emergente, y la “modalidad de apoyo a la CSS”, que se trata de una CSS que solicita apoyo de un donante tradicional (Bancet 2012: 62). Dadas las tensiones entre las distintas lógicas y agendas de la CNS y la CSS, surgen preguntas en torno a qué polo (N o S) controla la CTr y qué implicancias tiene para la naturaleza del modo de intervención. Mientras algunos autores, como Alonso et. al. (2011b), destacan los beneficios mutuos de combinar los recursos y conocimientos de oferentes del Norte y del Sur, otros como Freres et. al. (2010) señalan el riesgo de que la relación asimétrica de los oferentes reduzca la CTr a un simple canal de la CNS.

En el marco de estas discusiones teóricas respecto de la naturaleza de la CSS y de la CTr, el caso de la cooperación de TECHO-Haití permite aproximarnos al entendimiento sobre los modelos dirigidos por las OSC, aportando al debate en este subcampo de la cooperación no tradicional. En esta dirección, el primer interrogante abordado busca determinar si las alianzas de cooperación de TECHO-Haití se pueden definir como CTr o como CSS, o si eluden esa categorización precisa. A continuación, se detallan los hallazgos por característica de

cooperación, es decir, en términos del grado de a) horizontalidad o verticalidad en sus alianzas, b) condicionalidad, y c) metodologías orientadas a los resultados o a los procesos. Además, se examinan las consistencias y variaciones entre los cinco proyectos, destacando las áreas de influencia de los diferentes tipos de donantes. En este sentido, los hallazgos forman un diálogo con la literatura tanto de los marcos de cooperación como de las OSC, señalando las teorías sustentadas y las cuestionadas por el caso de TECHO-Haití. Por último, bajo una primera mirada de la cooperación liderada por una OSC del Sur, el estudio representa sólo un componente básico de la conformación de un conocimiento más abarcativo, revelando el potencial amplio del campo de investigación que pudiera desarrollarse para la construcción de una sólida base teórica de marcos de cooperación liderados por actores no estatales.

4.1. La cooperación TECHO-Haití en los marcos teóricos

Como una de las principales motivaciones del caso de estudio, los marcos teóricos estado-céntricos que se han desarrollado en torno a la CNS, a la CSS y a la CTr han dejado un vacío de conocimiento sobre las modalidades dirigidas por los agentes no estatales. Con el fin de aprovechar este estudio para empezar a llenar este vacío, es necesario primero confirmar que, según esta investigación de las actividades de TECHO en Haití, se puede considerar con certeza un caso de cooperación liderada por una OSC.

El liderazgo de TECHO-Haití en las iniciativas de cooperación está ligado al grado de autonomía que mantiene en las distintas fases del proyecto, desde su concepción hasta su evaluación. En primer lugar, la organización ha encontrado el espacio significativo para actuar de manera autónoma gracias a la diversificación de sus fuentes de financiamiento, evitando la dependencia de un solo donante. De esta manera, tienen la libertad de seguir sólo lo que se alinea con su modelo, sin necesidad de hacer muchos ajustes comprometedores para satisfacer los requisitos de sus donantes. Por otra parte, es el propio modelo de TECHO y su implementación coherente que ha atraído el apoyo de esta variedad de donantes estatales y no estatales del Norte y del Sur.

El nivel de participación y las demandas del donante también pueden afectar a la autonomía de la organización a la hora de aplicar su modelo de cooperación en Haití. En lo que a ello respecta, los hallazgos sugieren que TECHO-Haití goza de distintos grados de independencia en las diferentes etapas del proceso de cooperación, así como en las relaciones individuales con sus socios financieros. En todos los proyectos, TECHO-Haití mantiene el grado más alto de autonomía en la fase del diseño, con nula o escasa participación por parte de los donantes. Este hallazgo es consistente con las declaraciones de entrevistados afirmando que los

donantes de TECHO-Haití han dejado a la organización el espacio suficiente para preservar su modelo de intervención, en el cual la fase de diseño de proyecto pretende ser un proceso participativo entre el personal y los voluntarios de TECHO y la comunidad destinataria. En cuanto a la implementación y evaluación, los donantes estuvieron involucrados parcial o ampliamente, aunque principalmente en una posición de supervisión para asegurar la rendición de cuentas y los resultados. Como tal, la autonomía de la organización se encontró limitada por el requisito de que las actividades y los resultados deberían reflejar el plan propuesto, reforzando la transparencia del modelo. Por lo tanto, en general, es evidente que las relaciones de TECHO-Haití con sus donantes no impidieron el liderazgo de la OSC en la cooperación, y hasta potencialmente trabajaron para fortalecerlo en el sentido de hacer a la organización más responsable de sus acciones. Por supuesto, puede haber algunas excepciones al comparar estas diferentes relaciones, pero la observación general es que TECHO-Haití cuenta con la autonomía suficiente para poder sostener que su cooperación está dirigida de hecho por un actor no estatal del Sur.

Así establecido este liderazgo del Sur, la pregunta ahora es si el caso se debe definir como Cooperación Triangular (donante-TECHO-Haití) o Cooperación Sur-Sur (TECHO-Haití). La dimensión Sur-Sur se fundamenta en la relación estrecha entre la ONG y las comunidades locales haitianas. Entonces, se podría distinguir entre ambas formas de cooperación en función del grado de participación de los donantes, determinando hasta qué punto representan un tercer jugador central. Por un lado, se podría considerar como sustento de la hipótesis de la CTr la existencia de cualquier influencia del donante sobre las actividades de cooperación que va más allá de la mera provisión de recursos. Otro punto de vista podría exigir un grado de participación mayor que se extiende a la toma de decisiones y resulta en alteraciones de los proyectos. Tomando el primer criterio, encontramos que los cinco donantes participaron como tercer socio de cooperación, como mínimo a través de requisitos de aprobación, monitoreo y transparencia. El segundo criterio, por el contrario, señala los proyectos financiados por el BID como tal vez el único caso triangular, dado que han intervenido como socios de toma de decisiones y han influido directamente en las operaciones en el campo. De cualquier manera, se detecta por lo menos un acuerdo de CTr en la cooperación de TECHO-Haití durante el período estudiado.

4.2. Hallazgos de las preguntas de investigación

Ya sea interpretado como CTr o CSS, cada acuerdo de cooperación se puede analizar en términos de las dos preguntas de investigación impulsoras planteadas en el capítulo 1. Para la

primera, nos centramos en las características de la cooperación que se está llevando a cabo y luego evaluamos si el tipo de donante puede ser influyente en este respecto. En el análisis de los rasgos de la cooperación, es importante distinguir entre su marco estructural de principios aplicados, prioridades y líneas de acción, por un lado, y sus operaciones sobre el terreno o lo que realmente sucede en el campo, por otro. Uno pertenece a la planificación y el otro al trabajo diario en el terreno caracterizado por eventos imprevistos y decisiones instantáneas e instintivas. Una revisión de las diferencias y similitudes entre los proyectos financiados por los diversos donantes arroja más luz sobre el marco estructural de la cooperación de TECHO-Haití que sobre las operaciones en la práctica, las cuales se ejecutan por los voluntarios de TECHO y los miembros de las comunidades haitianas beneficiarias. Esta dinámica de liderazgo del Sur en el terreno, que incluye la autonomía de improvisación y experimentación, no se refleja en los planes de cooperación deliberados. Por lo tanto, esta distinción se notará en el análisis de las tendencias observadas en la cooperación de TECHO-Haití.

4.2.1. Pregunta 1: ¿Tendencias del Norte, del Sur o Triangulares?

- 1) *¿En qué medida el modelo de TECHO-Haití se adhiere a los rasgos de la CNS, de la CSS o de la CTr, específicamente en términos del grado de a) horizontalidad o verticalidad en sus alianzas, b) condicionalidad, y c) metodologías orientadas más a los resultados o a los procesos?*

a) Como una cooperación dirigida desde el Sur, se esperaría que las intervenciones de TECHO-Haití se adhieran en primer lugar a la filosofía de horizontalidad en sus asociaciones, incluida la promoción de la solidaridad e igualdad entre socios donantes y receptores. El principio de la apropiación del destinatario figura como un ingrediente clave en este marco. Basado en el modelo de TECHO y los cinco programas estudiados en mayor profundidad, encontramos indicios de esta tendencia de la CSS en la cooperación de TECHO-Haití a nivel tanto estructural como operacional. Ahora bien, la horizontalidad que se observa surge principalmente de asociaciones con las comunidades locales, en lugar del gobierno haitiano.

La solidaridad Sur-Sur es particularmente evidente en los estrechos vínculos y el liderazgo compartido entre la organización y miembros de las comunidades haitianas. Se alienta a la comunidad para que se apropien del proceso de cooperación mediante el diagnóstico de sus propias necesidades y prioridades y luego la implementación de soluciones con el apoyo de TECHO. En los cinco programas, se encuentra participación amplia a nivel comunitario durante las tres fases del diseño, implementación y evaluación. No obstante, en cuanto a la participación del gobierno receptor, se observa la participación parcial, y principalmente en la

fase del diseño debido a que los proyectos deben ser aprobados por las autoridades correspondientes. Si bien se puede identificar una mirada de explicaciones de estas relaciones restringidas con el gobierno haitiano, de todas maneras la horizontalidad se ve debilitada en este sentido por la presencia limitada del Estado destinatario como protagonista en los esfuerzos de cooperación de TECHO. Por lo tanto, podríamos concluir que la apropiación y autosuficiencia del receptor se ve fomentada por las actividades de TECHO-Haití en la medida que se trata de la comunidad local, pero no tanto en el ámbito estatal.

b) En segundo lugar, la expectativa es que el grado de condicionalidad sea mínima en las asociaciones Sur-Sur y más imponente en relaciones con el Norte. En cuanto a la dinámica Sur-Sur, ninguno de los programas examinados implica la imposición de requisitos por parte de TECHO-Haití sobre el gobierno haitiano ni sobre las comunidades beneficiarias. Mientras que este hallazgo es consistente con las expectativas teóricas de la CSS y la CTr liderada por el Sur, también se podría explicar en base del tipo de proveedor en este caso, es decir, la posición como OSC. Como actor no estatal, TECHO no está en una posición de poder para hacer demandas, ni vínculos sustanciales, al Estado de Haití, y en su lugar se centra en impulsar el cambio a nivel de base mediante el empoderamiento de las comunidades locales. Para la OSC, esto no significa imponer su propia agenda o prioridades sobre estos destinatarios, sino más bien brindar los recursos y la asistencia para que las metas establecidas localmente se conviertan en realidad.

Al mismo tiempo, en las relaciones entre TECHO y los donantes, vemos un mayor grado de condicionalidad, aunque aplicada a la OSC y no al propio país receptor. Tales condiciones se tratan principalmente de mecanismos para fortalecer la transparencia, evitar la mala gestión de los fondos, y monitorear la implementación y los resultados de proyectos. Bajo esta óptica, este grado de condicionalidad de los donantes no llega a representar la tendencia tradicional de la CNS de exigir cambios políticos como precondition de la asistencia. De los cinco proyectos analizados, sólo los requisitos del BID fueron más allá de la rendición de cuentas para inducir alteraciones en la cooperación. A pesar de que estuvieron pensados para consolidar la capacidad de la organización de lograr los resultados esperados del proyecto, esta condicionalidad revela un vestigio de la expectativa teórica de la CNS.

c) Por último, en cuanto al proceso de evaluación, se observan enfoques orientados tanto a los resultados como a los procesos. Por parte de la OSC, se utilizan medidas cuantitativas respecto del número de participantes, alcance del programa, y nivel de ingresos, así como evaluaciones cualitativas mediante encuestas de satisfacción con los beneficiarios. Un hallazgo interesante

es que todos los mecanismos de evaluación utilizados por los donantes estuvieron orientados más a los resultados, independientemente del tipo de donante. Esto sugiere que no sólo las entidades del Norte se estarían alineando a los enfoques sobre resultados, sino también los agentes de cooperación del Sur, en este caso la UNASUR y el Ministerio de Vivienda y Urbanismo de Chile. TECHO-Haití, también, parece estar adhiriendo cada vez más a esta tendencia.

En su conjunto, estos acuerdos de CTr o de CSS apoyados por el Norte y dirigidos por TECHO-Haití ponen en evidencia una mezcla de características de la CNS y la CSS, combinando un enfoque principalmente horizontal y no condicional con una gestión cada vez más orientada a los resultados (véase el cuadro 6 más abajo). Esta mezcla de rasgos sustenta la hipótesis de la creciente adaptabilidad de las asociaciones triangulares en las cuales los agentes del Norte y del Sur se ajustan a la modalidad del otro. En este caso, los donantes del Norte se adaptaron al enfoque horizontal y no condicional, mientras que el socio del Sur se aceptó las medidas de eficacia orientadas a los resultados.

Cuadro 6. Rasgos de la Cooperación TECHO-Haití

| a) Horizontal/Vertical | b) Condicionalidad | c) Gestión orientada a resultados/procesos |
|-------------------------------|---------------------------|---|
| Horizontal | No-Condicional | Cada vez más orientada a resultados |

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Pregunta 2: El grado de influencia de los donantes

2) *¿El modelo TECHO-Haití refleja ante todo los principios y prácticas de sus donantes?*

Como se describe en el capítulo 1, varios autores argumentan que la cooperación dirigida por las OSC tiende a reflejar los intereses y principios de los donantes, debido a que estas organizaciones son más responsables ante sus financiadores que ante sus beneficiarios. Para evaluar si el caso de TECHO-Haití se ajusta a este argumento, nos centramos en las variaciones entre las cinco alianzas estudiadas y buscamos alteraciones correspondientes en las prácticas de TECHO.

La principal variación que se destaca es el mayor grado de participación y requisitos de parte del BID, en comparación con los otros cuatro donantes. Según la hipótesis anterior, se

esperaba que esta marcada participación del donante del Norte se tradujera en una mayor influencia sobre el tipo de cooperación implementada, potencialmente impulsando la CTr o la CSS hacia tendencias de la CNS. Si bien el BID ha sido influyente en este sentido en términos del proceso de evaluación, el donante no ha alterado la horizontalidad y la no condicionalidad evidentes en el modelo de TECHO.

Como hemos visto, la única característica de CNS detectada en la cooperación de TECHO-Haití es el creciente enfoque en los resultados cuantitativos para medir la eficacia de sus programas. En efecto, esta transición parece tener su origen en la alianza entre la ONG y el BID, dado que las exigencias del marco lógico impuestas por el Banco han orientado a TECHO en la misma dirección con sus evaluaciones basadas en indicadores principalmente cuantitativos de los resultados de sus programas. Además, el donante multilateral del Sur, UNASUR, puede haber contribuido a esta evolución con sus requisitos de evaluación, también basados en el marco lógico. En este sentido, hasta cierto punto, los requisitos de los donantes han colocado en la ONG una medición del éxito en función de los resultados, similar al enfoque de la Declaración de París (2005).

Mientras que Wallace, Bornstein y Chapman (2007) advierten que los marcos lógicos y sus procedimientos operativos estándares pueden anular los conocimientos y valores locales y así socavar la apropiación del destinatario, el personal de TECHO-Haití entrevistado considera esta transición más como un medio para fortalecer la organización y su impacto sin interferir en su misión y modelo en Haití. Aunque el presente estudio no puede hablar directamente de los efectos del enfoque de marcos lógicos en el terreno, el marco estructural de las intervenciones de TECHO-Haití es tal que la apropiación a nivel comunitario se preserva como principio central, anterior al modo de evaluación. En otras palabras, puesto que la concepción y los objetivos del programa se establecen primero a nivel local y luego los indicadores se elaboran para reflejarlos, el primer proceso tiene precedencia sobre el segundo, por lo menos en principio. Por lo tanto, a pesar de la influencia del BID sobre el proceso de evaluación e incluso sobre operaciones internas de la organización, en el sentido estructural la cooperación de TECHO-Haití sostiene su prioridad en los intereses y necesidades de los beneficiarios, contrariamente a las predicciones de estos autores.

En general, las similitudes entre las cinco alianzas de cooperación superan a las variaciones, lo cual sugiere que los intereses y agendas de los donantes no tienen un impacto significativo sobre la cooperación de TECHO-Haití. En todos los casos, a pesar de diversos grados de participación y exigencias por parte de los donantes, se mantiene constante el rol de las

comunidades beneficiarias, al menos en términos estructurales, y la participación del gobierno haitiano difiere según proyecto y no tipo de donante. Además, en ningún caso se impusieron requisitos a las comunidades o al gobierno receptores. De nuevo, se pone en cuestión el poder del donante sobre la cooperación liderada por la OSC. Entre los numerosos factores que pueden haber contribuido a este hallazgo, se podría postular que en este caso la diversificación de financiamiento haya ayudado a mitigar la influencia de los donantes y a preservar el liderazgo de TECHO-Haití en sus iniciativas de cooperación. Se requieren más investigaciones para determinar si resulta un hallazgo recurrente en la cooperación dirigida por las OSC en general o si es exclusivo de las OSC con mecanismos diversos de financiamiento, o quizás de las OSC del Sur en particular.

Una vez más, hay que subrayar que este relato del marco estructural de la cooperación de TECHO-Haití puede pintar un cuadro distinto a lo que realmente está sucediendo en las operaciones diarias en el terreno. A nivel operacional, el personal, los voluntarios, o los miembros de las comunidades podrían llegar a diferentes opiniones en cuanto al grado de apropiación que se otorga, relaciones horizontales que se forjan, y resultados cuantitativos que se dominan. Las actividades sobre el terreno pueden ser susceptibles a inconsistencias a medida que el modelo de intervención pasa de principio a la práctica, y los cambios a nivel estructural, por ejemplo la transición hacia los marcos lógicos, pueden tener consecuencias imprevistas cuando se convierten en rutina. Por esta razón, estudios en el futuro de tipo etnográfico como el que podría llevarse a cabo por antropólogos en terreno podrían dirigir estos interrogantes hacia la cooperación a nivel empírico que se implementa principalmente por voluntarios de TECHO-Haití en conjunto con los beneficiarios haitianos locales.

4.3. Conclusiones

Entonces, ¿qué nos dice el caso de TECHO-Haití sobre la cooperación dirigida por una OSC del Sur y cómo se relaciona con los marcos teóricos presentados? Las siguientes conclusiones van más allá de los hallazgos de las preguntas de investigación para explorar algunos descubrimientos generales que surgen del caso de estudio.

1. Cuestionar las definiciones y tipologías absolutas

Es evidente que la inclusión de las actividades de los agentes no estatales en la masa de literatura básicamente estado-céntrica erosiona aún más las definiciones y tipologías de modalidades que ya carecen de consenso. Como se notó anteriormente, queda abierta a la interpretación la cuestión de si la cooperación liderada por TECHO en Haití representa una

formación triangular entre los donantes, la organización y Haití, o por el contrario una asociación principalmente Sur-Sur entre la organización y las comunidades haitianas con el apoyo de recursos externos. Si, como en este caso, la distinción entre las dos modalidades depende del grado de involucramiento del donante, resulta difícil y potencialmente arbitrario trazar una línea absoluta que define dónde termina una y empieza la otra. Se puede trazar esta línea más fácilmente, por ejemplo, entre la participación del BID y los otros donantes, pero se vuelve borrosa cuando se habla del rol amplio de HomePlan en la implementación del proyecto y su presencia limitada en las otras etapas. Por otra parte, las definiciones tan específicas corren el riesgo de perder la posibilidad de generalización, ya que se aplican a una estrecha gama de casos.

Al mismo tiempo, las características de las modalidades de cooperación identificadas en la teoría resultan más dinámicas y superpuestas en la realidad. No se puede concluir al final que esta cooperación liderada por una OSC del Sur sigue precisamente las tendencias de la CNS ni de la CSS, sino más bien un híbrido de los dos derivado de la interacción de actores estatales y no estatales del Norte y del Sur. En este sentido, el tipo de cooperación implementada refleja más esta interacción que un particular marco de cooperación. En consecuencia, la categoría conceptual es abierta y se constituye en el retrato del proceso en sí mismo.

2. El proceso dinámico de la CID

Estos marcos de cooperación siguen siendo útiles en la medida en que se tratan como procesos dinámicos, en lugar de categorías estancas. El sistema de la CID está en constante evolución, adaptándose a un mundo que cambia a una velocidad cada vez más rápida. El caso de TECHO refleja dos cambios importantes en la CID: el aumento del liderazgo del Sur y la creciente relevancia de los actores no estatales. Mientras que la atención a estos cambios es imperativa para la comprensión de la CID actual, su incorporación en los marcos teóricos también pone en tela de juicio la invocación de modalidades de cooperación concretas y aisladas, y en su lugar revela una tendencia hacia enfoques de cooperación más adaptables e interconectados.

Aparte de ser una modalidad híbrida, el caso de TECHO-Haití también pone de relieve la naturaleza única de cada esquema de cooperación en términos de sus asociaciones, enfoques y prácticas. TECHO lleva su toque particular a la cooperación en Haití, mientras que forja alianzas internacionales para conseguir los recursos suficientes y se ajusta a las circunstancias y necesidades locales. Bajo esta óptica, si bien pueden ser útiles, las tipologías no capturan las realidades únicas de las iniciativas de la CID, y por lo tanto deben servir de guía para estudiar

más a fondo los procesos dinámicos y singulares que impulsan la cooperación internacional en la actualidad.

3. La relevancia de los actores no estatales

Como un motivo central de este estudio, la falta de atención en la literatura al rol de los actores no estatales en la CID resulta claramente problemática. Los teóricos realistas pueden argumentar que los Estados son los únicos actores significativos en temas de seguridad internacional, pero lo mismo no se puede sostener en el ámbito de la cooperación. Como hemos visto, TECHO-Haití se desempeña como socio líder de sus operaciones en el país, sin injerencia sustancial de parte de sus donantes. Por consiguiente, las teorías de CID estado-céntricas no son representativas del sistema actual y su diversidad de agentes influyentes, exigiendo un alcance más amplio del foco de estudio.

4.4. Forjando un foco no estatal en la investigación

En esta dirección, una variedad de posibles líneas de investigación surgen de este caso de estudio, los cuales podrían empezar a llenar el vacío de perspectivas sobre los actores no estatales en la literatura de la CID. En primer lugar, la gama de casos de estudio se debe ampliar para contemplar a los agentes de cooperación no estatales tanto del Norte como del Sur y con diversos objetivos y programas. De esta manera, los hallazgos específicos de cada caso se pueden unir para conformar un pantallazo general de cómo estos actores interactúan y encajan en el sistema internacional de cooperación.

Por otra parte, con una mayor cantidad de estudios de caso, se pueden hacer comparaciones interesantes. Por ejemplo, se podrían comparar las actividades de las OSC del Norte y del Sur para determinar si se encuentra la misma combinación híbrida de rasgos de cooperación. Luego, variables adicionales podrían ser estudiadas, tales como la importancia del grado de diversificación de financiamiento o del alcance y tamaño de la OSC. Cabe destacar nuevamente que es fundamental que los estudios diferencien el marco estructural y las operaciones en el terreno de la entidad no estatal para considerar cómo los principios se traducen en la práctica. Con estas consideraciones en mente, las posibilidades de investigación son infinitas y abren la puerta a un mundo de conocimientos valiosos previamente pasado por alto en la disciplina.

En función de este paso inicial hacia una visión más completa de la cooperación internacional actual, han surgido algunas lecciones claves. La primera es que, a pesar de su supuesta posición insignificante de poder, los actores no estatales del Sur son capaces de mantener autonomía y liderazgo en los esfuerzos de cooperación, incluso cuando cuentan con participantes

estatales poderosos. Al mismo tiempo, este liderazgo podría contribuir a la adopción de enfoques más adaptables y dinámicos que desafían las definiciones estáticas de las modalidades de cooperación. Incorporar estos actores en los marcos teóricos puede implicar romper estas barreras para aplicar un análisis más dinámico y basado en procesos. Por último, está claro que este estudio es un sólo escalón hacia la mejor comprensión del rostro cambiante de la cooperación internacional hoy. La investigación debe ponerse al día con estos cambios, empezando por desviar su atención al rol de los actores no estatales, como TECHO-Haití, en el escenario internacional.

Bibliografía

- Alonso, J. (2008). *La eficacia de la ayuda: un campo discutido*.
- Alonso, J., Aguirre, P. y Santander, G. (2011a). *La cooperación triangular española en América Latina: un análisis de dos experiencias de interés*. Documento de Trabajo nº 51. Madrid: Fundación Carolina CeALCI; ICEI.
- Alonso, J., Aguirre, P. y Santander, G. (2011b). *Triangular cooperation: traditional donors in the face of South-South cooperation*. Madrid: ICEI.
- Álvarez, F. (2014). *Entrevista con Francisco Álvarez*.
- Aning, K. (2007). *Security, the War on Terror and Official Development Assistance*. Southern Perspectives on Reform of the International Development Architecture. Montreal: The North South Institute.
- Ayerza, G. (2014). *Entrevista con Guadalupe Ayerza*.
- Ayllón Pino, B. (2011). La cooperación Sur-Sur y triangular: otras formas de cooperar son posibles (y deseables). En: E. Echart Muñoz, R. Cabezas Valencia y J. Sotillo Lorenzo, ed., *Manual de Cooperación Internacional para el Desarrollo*, 1a ed. Madrid: Ediciones La Catarata/IUDC.
- Balbis Pérez, J. (2013). Las organizaciones de la sociedad civil y las asociaciones incluyentes para la Cooperación Sur-Sur en América Latina. *Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (BID-INTAL)*, [online] (36). Disponible en: http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/integracion_comercio/e_INTAL_IYC_36_2013_BalbisPerez.pdf [Último acceso: 20 enero 2016].
- Bancet, A. (2012). *Análisis de la Cooperación Triangular: Discursos y prácticas de los países del CAD/OCDE sobre una modalidad en construcción*. MA. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación - Universidad Complutense de Madrid.
- BID, (2010a). *HAITI: Non-reimbursable Technical Cooperation*. Santiago: BID.
- BID, (2010b). *Un techo para Haití | En directo desde Haití - Blogs del BID*. [online] Disponible en: <http://blogs.iadb.org/haiti/2010/06/16/un-techo-para-haiti/> [Último acceso: 21 enero 2016].

Black, M. (2002). *The no-nonsense guide to international development*. 1a ed. Londres: Verso.

Bonilla, L. (2014). *Entrevista con Luis Bonilla*.

Burnside, C. y Dollar, D. (1997). *Aid, Policies, and Growth*. Policy Research Working paper, no. 1777. The World Bank.

Castillo, R. (2012). Enabling South-South and Triangular Cooperation among Civil Society Organizations: the ASPBAE Experience. *Adult Education and Development*, [online] (78). Disponible en: <http://www.dvv-international.de/en/adult-education-and-development/editions/aed-782012/south-south-cooperation/enabling-south-south-and-triangular-cooperation-among-civil-society-organizations-the-asphae-experience/> [Último acceso: 20 enero 2016].

Comité de Alto Nivel sobre la Cooperación Sur-Sur, (2012). *Marco de directrices operacionales para el apoyo de las Naciones Unidas a la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular*. Nota del Secretario General. [online] Nueva York: Naciones Unidas. Disponible en: http://ssc.unep.org/content/dam/ssc/documents/HLC%20Reports/Framework%20of%20Operational%20Guidelines_all%20languages/SSC%2017_3S.pdf [Último acceso: 9 Dic. 2015].

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCYD) (2006). *Doubling Aid: Making the 'Big Push' work*. Economic Development in Africa. Ginebra: Naciones Unidas.

Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) (2008). *Background Study for the Development Cooperation Forum: Trends in South-South and Triangular Development Cooperation*. ECOSOC.

Costa Leite, I. (2012). *Cooperação Sul-Sul: Conceito, História e Marcos Interpretativos*. *Observador On-line*. [online] Disponible en: http://observatorio.iesp.uerj.br/images/pdf/observador/observador_v_7_n_03_2012.pdf [Último acceso: 10 junio 2014].

Costa Leite, I., Suyama, B., Trajber Waisbich, L. y Pomeroy, M. (2014). *Brazil's Engagement in International Development Cooperation: The State of the Debate*. Evidence Report No. 59: Rising Powers in International Development. [online] Institute of Development Studies. Disponible en: <http://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/123456789/3894/ER59%20Brazil>

s%20Engagement%20in%20International%20Development%20Cooperation%20The%20'State%20of%20the%20Debate'.pdf?sequence=4 [Último acceso: 9 Dic. 2015].

Davies, P. (s.f.). South-South Cooperation: Moving Towards a New Aid Dynamic. *Poverty in Focus, International Policy Centre for Inclusive Growth*, (20).

de Oliveira Schmitz, G. (2014). *A Sociedade Civil Brasileira e a Cooperação Sul-Sul para o Desenvolvimento: Estudo de Caso da Viva Rio no Haiti*. [online] Brasília: Instituto de Pesquisa Económica Aplicada (IPEA). Disponible en: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2010.pdf [Último acceso: 20 enero 2016].

Degnbol-Martinussen, J. y Engberg-Pedersen, P. (2003). *Aid*. Londres: Zed Books.

Departamento de Estado de EE.UU. (2015). *Bandung Conference (Asian-African Conference), 1955 – 1953-1960 - Milestones - Office of the Historian*. [online] Disponible en: <https://history.state.gov/milestones/1953-1960/bandung-conf> [Último acceso: 9 diciembre 2015].

Embajada de Finlandia, México, (2012). *Agreement between the Embassy of Finland in Mexico and Un Toit pour mon Pays*.

FOMIN, (2013). *Donors*. [online] Disponible en: <http://www.fomin.org/mif/AboutUs/Donors/tabid/412/language/en-US/Default.aspx> [Último acceso: 22 enero 2016].

FOMIN, (2014). *Reporte de estado del proyecto (final)*. [online] Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=39051400> [Último acceso 22 enero 2016].

FOMIN, (s.f.). *Nuestra misión*. [online] Disponible en: <http://www.fomin.org/es-es/portada/acercade/misi%C3%B3n.aspx> [Último acceso: 22 enero 2016].

FOMIN, (s.f.). *Un agente de cambio*. [online] Disponible en: <http://www.fomin.org/es-es/portada/acercade/estrategia.aspx> [Último acceso: 22 enero 2016].

Fourcade, G. (2014). *Entrevista con Gastón Fourcade*.

Freres, C., Martínez, I. y Angulo, O. (2010). *La inserción de América Latina en el cambiante sistema internacional de cooperación*. Documento de trabajo nº 46. Madrid: Fundación

Carolina CeALCI.

Funes, M. (2014). *Entrevista con María Teresa Funes*.

Glasser, R. (2008). Why we need to look hard at the NGOs' flaws. *Europe's World*, [online] (Spring Issue). Disponible en: http://europesworld.org/2008/02/01/why-we-need-to-look-hard-at-the-ngos-flaws/#.Vp_zwiorLIU [Último acceso: 20 enero 2016].

Goulart, S. y Prado de Costa, R. (2014). International cooperation in Haiti: organization for what?. *REBELA-Revista Brasileira de Estudos Latino-Americanos*, 3(1).

Hirst, M. y Antonini, B. (2009). *Pasado y Presente de la Cooperación Norte-Sur para el desarrollo*. Documentos de Trabajo sobre Cooperación Sur-Sur. Dirección General de Cooperación Internacional, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

Hirst, M. (2011). Las políticas de Estados Unidos, Europa y América Latina en Haití: convergencias, sobreposiciones u opciones diferenciadas?. *Pensamiento Iberoamericano*, (8).

HomePlan, (2010). *HomePlan Jaarverslag 2010*. [online] HomePlan. Disponible en: <http://www.homeplan.nl/wat-doen-wij/Kleinschalig-en-transparant/> [Último acceso: 22 enero 2016].

HomePlan, (2012). *HomePlan Jaarverslag 2012*. [online] HomePlan. Disponible en: <http://www.homeplan.nl/wat-doen-wij/Kleinschalig-en-transparant/> [Último acceso: 22 enero 2016].

HomePlan, (2013). *HomePlan Jaarverslag 2013*. [online] HomePlan. Disponible en: <http://www.homeplan.nl/wat-doen-wij/Kleinschalig-en-transparant/> [Último acceso: 22 enero 2016].

HomePlan, (n.d.). *Housing for the poorest*. [online] Disponible en: <http://www.homeplan.nl/> [Último acceso: 22 enero 2016].

Iara, C., Suyama, B., Trajber Waisbich, L. y Pomeroy, M. (2014). *Brazil's Engagement in International Development Cooperation: The State of the Debate*. Evidence Report: Rising Powers in International Development. Institute of Development Studies.

Institute of Development Studies, (2015). *Realising the Potential of Civil Society-led South-*

South Development Cooperation. *IDS Policy Briefing*, [online] (84). Disponible en: http://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/123456789/5656/P%20B84_AGI_D421_CivilSociety_Online.pdf?sequence=1 [Último acceso: 20 enero 2016].

Kristoff, M. y Panarelli, L. (2010). Haiti: A Republic of NGOs?. *United States Institute of Peace*, [online] (Peace Brief 23). Disponible en: <http://www.usip.org/sites/default/files/PB%2023%20Haiti%20a%20Republic%20of%20NGOs.pdf> [Último acceso: 21 enero 2016].

Lengyel, M. y Malacalza, B. (2012). *Países de Renta Media y Cooperación Sur-Sur: El caso latinoamericano*. Madrid: Fundación Carolina.

Malacalza, B. (2012). *Viejos y nuevo debates en torno a la ayuda internacional al desarrollo*. Miriada: Investigación en Ciencias Sociales. Buenos Aires: bibliotecausal.org.ar.

Malacalza, B. (2014). *Modelos de Cooperación Internacional para el Desarrollo en Haití. Discursos, prácticas y tensiones*. Relaciones Internacionales, (25).

Martínez Osés, P., Stronzake, J., Sogge, D., Alcalde, A., Martínez, I. y Laybourn, C. (2011). *Renovando el papel de las ONGD: Hacia la transformación social*. [online] Editorial 2015 y más. Disponible en: http://www.2015ymas.org/IMG/pdf/Renovando_el_papel.pdf [Último acceso: 20 enero 2016].

MINVU, (2013). *Aprueba convenio de colaboración y transferencia de recursos entre el Ministerio de Vivienda y Urbanismo y Fundación Un Techo para mi País*. Santiago.

Morgenthau, H. (1962). A Political Theory of Foreign Aid. *The American Political Science Review*, 56(2), p.301.

Mosley, P., Hudson, J. y Horrell, S. (1987). Aid, the Public Sector and the Market in Less Developed Countries. *The Economic Journal*, 97(387), p.616.

Naciones Unidas, (2008). *Declaración de Doha sobre la financiación para el desarrollo: Documento final de la Conferencia internacional de seguimiento sobre la financiación para el desarrollo encargada de examinar la aplicación del Consenso de Monterrey*. [online] Doha: Naciones Unidas. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/comun/docs/?symbol=A/CONF.212/L.1/Rev.1> [Último acceso: 18 enero 2016].

Naciones Unidas, (2009). *The UN General Assembly adopted on 21 December 2009 the Nairobi*

outcome document of the High-level United Nations Conference on South-South Cooperation. General Assembly Resolution 64/222 o. [online] Naciones Unidas. Disponible en: <http://southsouthconference.org/wp-content/uploads/2010/01/GA-resolution-endorsed-Nairobi-Outcome-21-Dec-09.pdf> [Último acceso: 18 enero 2016].

Naciones Unidas (2014). *United Nations Mission in Haiti (UNMIH) - Mandate*. [online] Disponible en: <http://www.un.org/en/peacekeeping/missions/past/unmihmandate.html> [Último acceso: 8 julio 2014].

OCDE (2013a). *Triangular Co-operation: What can we learn from a survey of actors involved?*. OECD.

OCDE (2013b). *Triangular Co-operation: What's the literature telling us?*. OECD.

OCDE (2014a). *Aid effectiveness - OECD*. [online] Disponible en: <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm> [Último acceso: 5 julio 2014].

OCDE (2014b). *Aid effectiveness - OECD*. [online] Disponible en: <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/busanpartnership.htm> [Último acceso: 21 julio 2014].

OCDE (2014c). *DAC Fragile States - OECD*. [online] Disponible en: <http://www.oecd.org/dacfragilestates/aboutthefragilestatesprinciples.htm> [Último acceso: 2 julio 2014].

OCDE (2014d). *The OECD Glossary of Statistical Terms*. [online] Stats.oecd.org. Disponible en: <http://stats.oecd.org/glossary/> [Último acceso: 30 junio 2014].

OCDE (2015a). *About the OECD - OECD*. [online] Disponible en: <http://www.oecd.org/about/> [Último acceso: 7 diciembre 2015].

OCDE (2015b). *Development Co-operation Directorate (DCD-DAC) - OECD*. [online] Disponible en: <http://www.oecd.org/dac/developmentassistancecommitteedac.htm> [Último acceso: 7 diciembre 2015].

OCDE, (2015c). *Official development assistance - definition and coverage - OECD*. [online] Disponible en: <http://www.oecd.org/dac/stats/officialdevelopmentassistancedefinitionandcoverage.htm> [Último acceso: 7 Dic. 2015].

- Oficina de Evaluación y Supervisión del FOMIN, (2013). *Documento de referencia: El FOMIN en Haití*. FOMIN.
- Pomerantz, P. (2004). *Aid effectiveness in Africa*. 1a ed. Lanham, Md.: Lexington Books.
- Sachs, J. (2005). *The end of poverty*. 1a ed. New York: Penguin Press.
- Sanahuja, J. (2007). *¿Más y mejor ayuda?: la Declaración de París y las tendencias en la cooperación al desarrollo*. Anuario 2007-2008 Centro de Educación e Investigación para la Paz (CEIPAZ). Madrid: CEIPAZ, pp.71-101.
- Schuller, M. (2007). Invasion or Inflation? Understanding the Role of NGOs in Contemporary Haiti. *The Journal of Haitian Studies*, [online] 13(2). Disponible en: http://www.jstor.org/stable/41715359?seq=1#page_scan_tab_contents [Último acceso: 20 enero 2016].
- SEGIB, (2009). *Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2009*. Estudios SEGIB nº4. Madrid: Secretaría General Iberoamericana (SEGIB).
- Sogge, D. (2004). *Dar y tomar*. 1a ed. Barcelona: Icaria Editorial.
- Solari, C. (2009). Las herramientas de Berríos. *Revista Paula*. [online] Disponible en: <http://www.paula.cl/entrevista/las-herramientas-de-berrios/> [Último acceso: 21 enero 2016].
- Stuenkel, O. (2013). *Institutionalizing South-South Cooperation: Towards a New Paradigm?*. Background Research Paper. High Level Panel on the Post-2015 Development Agenda.
- TECHO, (2016a). *Misión / Visión – TECHO* [online] TECHO | Juntos por un mundo sin pobreza. Disponible en: <http://www.techo.org/techo/mision-vision-valores/> [Último acceso: 21 enero 2016].
- TECHO, (2016b). *Premios y reconocimientos - Prizes and Recognitions - TECHO | Juntos por un mundo sin pobreza*. [online] Disponible en: <http://www.techo.org/techo/premios-y-reconocimientos/> [Último acceso: 21 enero 2016].
- TECHO, (2016c). *TECHO - Haití*. [online] TECHO | UN TECHO PARA MI PAÍS. Disponible en: <http://www.techo.org/haiti/es/techo/historia/> [Último acceso: 21 enero 2016].
- TECHO, (2016d). *TECHO | Haití*. [online] TECHO | UN TECHO PARA MI PAÍS. Disponible en: <http://www.techo.org/haiti/es/techo/model-de-travail-de-techo/> [Último acceso: 21

enero 2016].

TECHO-Haití, (2012). *Formulario de Solicitud del Fondo de Cooperación Local (FCL)*.

TECHO-Haití, (2012). *Ingresos 2012 TECHO-Haití*.

TECHO-Haití, (2014). *Estado de ingresos y egresos del Jan 2013 al Dec 2013*.

TECHO-Haití, (2014). *Ponencia de Jean Donald y Alberto Pla en la universidad CEU San Pablo de Valencia*. [video] Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=wUST7kwZ9Go> [Último acceso: 21 enero 2016].

Tomlinson, B. (2013). *Working with Civil Society in Foreign Aid: Possibilities for South-South Cooperation?*. [online] Beijing: PNUD. Disponible en: http://www.undp.org/content/dam/undp/documents/partners/civil_society/publications/2013_UNDP-CH-Working-With-Civil-Society-in-Foreign-Aid_EN.pdf [Último acceso: 20 enero 2016].

UNASUR, (2012). *Secretaría Técnica de UNASUR en Haití: Informe de actividad*. Asunción: UNASUR.

Unidad Especial de Cooperación Sur-Sur, (2009). *Enhancing South-South and Triangular Cooperation*. Study of the Current Situation and Existing Good Practices in Policy, Institutions, and Operation of South-South and Triangular Cooperation. [online] Nueva York: PNUD. Disponible en: http://southsouthconference.org/wp-content/uploads/2009/10/E_Book.pdf [Último acceso: 19 enero 2016].

Unidad Especial de Cooperación Sur-Sur (CSS), PNUD (s.f.), "Triangular Co-operation: How Triangular Co-operation Works", *Online Handbook on South-South Co-operation*, CSS, PNUD, Disponible en: http://handbook.southsouthconference.org/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=120 [Último acceso: 21 enero 2016].

Van Wassenhove, L., Tomasini, R. y Stapleton, O. (2008). *Corporate Responses to Humanitarian Disasters: The Mutual Benefits of Private-Humanitarian Cooperation*. [online] The Conference Board. Disponible en: <http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/humanitarian/documents/R-1415-08-WG.pdf> [Último acceso: 21 enero 2016].

Vazquez, K. (2013). *Enhancing Management Practices in South-South and Triangular*

Cooperation: Study on Country-led Practices. Agencia de Cooperación Internacional del Japón.

Wallace, T., Bornstein, L. y Chapman, J. (2007). *The aid chain*. 1a ed. Rugby: Practical Action Pub.

Werker, E. y Ahmed, F. (2008). What Do Nongovernmental Organizations Do?. *Journal of Economic Perspectives*, 22(2), pp.73-92.

Woods, N. (2005). The shifting politics of foreign aid. *International Affairs*, 81(2), pp.393-409.

Yamashiro Fordelone (2009). *Triangular Co-operation and Aid Effectiveness: Can triangular co-operation make aid more effective?* Preparado para Policy Dialogue on Development Co-operation (Ciudad de México, 28-29 septiembre 2009). OCDE.

Yin, R. (2003). *Case study research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Apéndices

Apéndice 1: Listado de entrevistados

| Nombre | Puesto | Sede | Fecha |
|----------------------------|---|---------------------------------|---------------------|
| Gastón Fourcade | Director Nacional de Formación y Voluntariado | TECHO-Argentina | 5 de junio de 2014 |
| María Teresa Funes | Directora de Administración y Finanzas | TECHO-Haití | 9 de junio de 2014 |
| Guadalupe Ayerza | Directora de Desarrollo | TECHO-U.S. | 25 de junio de 2014 |
| Francisco Álvarez | Director de Cooperación Internacional | TECHO-Latinoamérica y El Caribe | 10 de julio de 2014 |
| Luis Bonilla Ortiz-Arrieta | Director Regional México y El Caribe | TECHO-Latinoamérica y El Caribe | 5 de agosto de 2014 |