

# **Factores de éxito o de fracaso en programas o proyectos de cooperación internacional en el Pacífico colombiano**

*Rodolfo Andrés Murillo Herrera*

## **Introducción**

En la actualidad el mundo es cada vez más competitivo y globalizado, lo que ha generado que existan grandes brechas de desigualdad en la población. Esto lleva a que los gobiernos y los organismos internacionales, sociedad civil, académica y sector privado unan esfuerzos para desarrollar proyectos o acciones que estén en pro del desarrollo sostenible, pero que sobre todo ayuden a mejorar el nivel de vida de la población por medio del intercambio de información, recursos, tecnología, etc. Es decir, que en este punto es trascendental ejecutar proyectos de calidad, bien formulados y adecuados a las prioridades de dicha región o país (Agencia Mexicana de cooperación Internacional para el desarrollo, 2018).

Colombia es el tercer país de Latinoamérica que recibe más ayuda por parte de organismos de cooperación internacional por razones políticas y por la situación de conflicto armado que ha venido enfrentando a lo largo de su historia (Grasa, 2016). Pero adicional a ello, el país se ha convertido en un referente de gestión de cooperación en la región, debido a las transformaciones institucionales que ha presentado recientemente, puesto que ven a la comunidad internacional como un socio estratégico y la cooperación internacional como una herramienta eficaz para la consolidación de un instrumento de política exterior nacional (Riaño, 2018). Sin embargo, los proyectos o programas de cooperación internacional desarrollados en diferentes zonas del país o en especial en el pacífico colombiano, no están generando los resultados esperados, ya que persiste la

pobreza, el analfabetismo, la ilegalidad, necesidades básicas insatisfechas, entre otras desigualdades más que siguen dejando rezagada a esta zona con relación a las demás áreas del país (Galvis, Moyano, Alberto, & Fajardo, 2016).

Se estima que la evaluación de la cooperación no debe ser concebida como la última tarea que se realiza cuando la intervención ha terminado, por el contrario, debe ser entendida como un paso que se incorpora desde el diseño. Es decir, debe ser interpretada como parte esencial de la política pública de desarrollo, que incluye la planificación y el seguimiento como parte del ciclo integral, dado que, para su abordaje, descripción y análisis, se requiere el concurso de diversos campos del conocimiento: administración pública, relaciones internacionales, ciencia política, administración de negocios, sociología y economía. Adicional a ello, el Estado busca aliarse con estos organismos de cooperación internacional con el objetivo de mejorar la capacidad de inducir un cambio social y vincular sus temas de economía política con el componente de desarrollo de este tipo de proyectos (Rodríguez, 2013).

Por ende, a lo largo de este artículo se busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿qué explica el éxito o fracaso de proyectos de cooperación internacional en la región del Pacífico colombiano? Más precisamente, ¿Qué factores explican por qué, a pesar de las altas inversiones en múltiples campos y de los proyectos de cooperación internacional en la región, persisten altos índices de pobreza y NBI, alto desempleo, escasez de ingresos? ¿Por qué no se consigue revertir las condiciones negativas de la población o prevenir que la comunidad regrese a ellas una vez finaliza el aporte de los recursos de proyectos de cooperación?

Se tomó como referencia la población de esta zona del país para el desarrollo de este artículo, ya que un gran número de los habitantes de estos lugares se encuentran envueltos en un panorama desalentador, caracterizado por bajos niveles de ingresos, altas tasas de analfabetismo, desempleo y bastantes carencias en las condiciones materiales; lo que en parte se debe a que la mayoría de las actividades económicas del Pacífico colombiano están basadas en la ilegalidad (Dinero, 2016), y como consecuencia dificultan más el panorama y genera que se entre a cuestionar la eficiencia o efectividad de los programas y proyectos de cooperación internacional que han sido desarrollados en esta zona, ya que, según Monje (2018), se estima que a pesar del discurso los lineamientos de dichas instituciones, un amplio porcentaje de los profesionales de sus equipos ejecutores no valoran el establecimiento de relaciones de empatía ni la promoción de la participación de la población en todas y cada una de las fases del ciclo de vida de los proyectos. De cierta manera, esto ha provocado que no se obtenga una participación activa y empoderada de la población y a su vez, demuestra que no existe un modelo horizontal de promoción del desarrollo que garantice los resultados esperados antes, durante y después de la implementación del proyecto.

El Estado colombiano en los últimos años ha buscado desarrollar alianzas con organismos de cooperación internacional para atender la necesidad de contar con recursos para responder a las necesidades del desarrollo y a la vez, afrontar los retos nacionales en temas de desigualdad, pobreza, consolidación de paz, conservación del medio ambiente, protección cultural y étnica, ciencia y tecnología (Riaño, 2018). Pero si se indaga el porqué de la persistencia de la pobreza, analfabetismo, desempleo, etc. en el Pacífico colombiano, se puede observar que es un reflejo claro de la ineffectividad de las políticas públicas del

gobierno para mejorar el bienestar de dicha población, tanto así que el sistema educativo no ha logrado promover una mayor movilidad social que llegue a romper la transmisión integral de la pobreza, cambiando la mentalidad de los pobladores, incentivando un cambio radical en el tema de emprendimiento y capacidad de asociación para desarrollar empresa, debido a que en esta zona colombiana se sigue un patrón en torno al logro educativo de los hijos, debido a que está altamente relacionado con el logro educativo alcanzado por los padres y relega de alguna manera la valoración y el interés por el emprendimiento y la creación de empresas, lo que al final hace un poco más difícil la salida del círculo vicioso de la pobreza y la reducción de la brecha del ingreso per cápita con el interior del país, pues la oferta laboral a la que se debería acceder fruto de los logros académicos y profesionales, es muy reducida en todo el departamento y algunos otros factores, como por ejemplo la concentración de la actividad productiva en la minería que en algunos casos se ejecuta de manera ilegal (Galvis, Moyano, Alberto, & Fajardo, 2016).

Este artículo tiene la siguiente estructura: en la primer sección se mencionan cada una de las bases teóricas de la investigación, las cuales permitirán sustentar la hipótesis; posteriormente se plantea la hipótesis teniendo en cuenta el objetivo de la investigación y la información recolectada para dar respuesta a la pregunta del artículo; luego, en la siguiente sección, se mencionan los casos de estudio que servirán como fuente para evaluar empíricamente la teoría planteada, para de esta manera llegar a dar respuesta a la pregunta de investigación en torno a la identificación de los factores de éxito de los programas de cooperación internacional; finalmente, se plasman unas conclusiones con respecto a los resultados encontrados en los casos de estudio de cara a la pregunta y la teoría.

## **Marco Teórico**

Para el desarrollo de este artículo es necesario conocer y tener claro algunas bases teóricas que permiten comprender con mayor facilidad el alcance y ejecución del proceso investigativo. Por ello, en primera instancia es importante definir el concepto de cooperación internacional para posteriormente discutir algunas teorías en torno al tema.

### **El concepto de cooperación internacional**

La cooperación internacional es considerada como “un sistema de interacciones entre distintos actores y organizaciones cuyo objetivo es lograr unos niveles de conformidad recíproca mediante un proceso de negociación denominado coordinación de políticas” (Keohane R. , 1988). Es decir, la cooperación internacional es una manera de llevar ayudas a diferentes lugares del mundo para mejorar las situaciones de necesidad o precariedad de ciertas poblaciones que se encuentran en problemas, ya sean de carácter político, económico, social, ambiental, etc. Tal como Pérez y Sierra afirman que este tema es “un componente de las relaciones internacionales y de relaciones exteriores, por el cual se promueve el vínculo entre países y organizaciones o sus instituciones”. Todo esto con el fin de colaborar en la búsqueda de soluciones y beneficios por medio del intercambio de tecnología, recursos, conocimientos, etc. de tal forma que se logre un desarrollo y crecimiento en conjunto de cada una de las poblaciones (Pérez & Sierra, 1998).

Dentro de la cooperación internacional hay dos términos importantes que permiten comprender un poco la manera en que se mueve esta operación. El primer término es el de país donante, que es aquel que ha desarrollado suficientes capacidades en cierto aspecto o que posee mayores recursos y que coopera con otros para modificar cierta situación, ya sea transfiriendo tecnología, experiencia, conocimientos o recursos humanos con el fin de

revertir dicha situación o problema. El segundo término es el de país receptor que es aquel que recibe dichos recursos porque no cuenta con lo suficiente para dar solución al problema. Adicionalmente, a ello, si el país donante está catalogado como un país desarrollado, el proceso es considerado como una cooperación Norte-Sur o vertical, pero si por el contrario dicho país está en desarrollo y cuenta con cierta capacidad o recursos para transferir, el proceso es conocido como una cooperación Sur-Sur u horizontal (Chiani & Scartascini, 2009).

Por otro lado, es importante mencionar otra modalidad de cooperación internacional, la cual es comúnmente conocida como triangular. La cooperación triangular cuando un país desarrollado se une a otro en vía de desarrollo, donde el primero ayuda con los recursos económicos y el segundo aporta con la capacidad técnica alcanzada, con el fin de beneficiar a un país tercero que aún no ha logrado adquirir dicha capacidad o dar solución a una problemática o catástrofe existente. Adicionalmente, existe la cooperación descentralizada oficial o pública que se da cuando un ente público subnacional es el actor donante y la cooperación descentralizada no oficial es aquella que es brindada por organismos de carácter privado sin fines de lucro, es decir, ONGs y es ofrecida en por lo general en países en vía de desarrollo (Chiani & Scartascini, 2009).

En general, la cooperación internacional es vista como el medio más apropiado para poder disminuir las desigualdades que presente una población por medio de la integración de actores estatales y no gubernamentales, junto con la implementación de políticas encaminada a plantear estrategias para dar con la solución (Ripoll & Ghotme, 2014). Sin olvidar que en la implementación de estos proyectos es importante que exista una buena

estructura del programa y voluntad política de los donadores para lograr mejorar las condiciones de vida del objeto de estudio tal como se planea.

Por otro lado, se aprecia que debido a la interdependencia globalizada los gobiernos se convierten en actores políticos y económicos mucho más complejos, siendo de allí de donde proviene esa relación cercana entre lo interno y lo externo en el momento de crear redes, ya que “el libre intercambio de bienes y servicios por una parte y las instituciones y normas internacionales por otra, pueden promover la cooperación internacional, así como la prosperidad económica” (Keohane R. , 2005). Es decir, que la cooperación internacional está enfocada en el desarrollo económico y social de los países que la realizan por medio de la coordinación de políticas.

La concepción de la cooperación internacional para el desarrollo ha atravesado por varias crisis, debido a los malos y pocos resultados obtenidos durante unas décadas. Pero actualmente, este tema ha logrado tomar más fuerza y verse basado en una visión de desarrollo humano, que supera la visión exclusivamente economicista y vertical de las décadas anteriores. Por otra parte, a pesar de sus altibajos, la cooperación internacional para el desarrollo se constituye en la actualidad como un elemento de suma importancia en el actual sistema internacional e incide de forma directa en la manera como se relacionan los diferentes actores de dicho sistema, actores tanto de naturaleza estatal como no estatal (Herrera & Parais, 2014).

## **Aproximaciones a la cooperación internacional**

Existen numerosas teorías que nos dan herramientas para entender distintos aspectos del éxito o fracaso de proyectos de cooperación internacional. Aquí se desarrollan las principales seis, según autores como Keohane, Gradaile, Caballo y Chiani.

En primer lugar, está la *teoría de desarrollo económico regional*. En este marco, la cooperación es comprendida como el aumento persistente del bienestar de cierta población de una región en específico, expresado por diferentes indicadores, tales como: ingreso per cápita, disponibilidad de servicios sociales, empleo, etc. Pero históricamente es muy reconocido que las regiones que logran el desarrollo socioeconómico son aquellas en donde los valores, la confianza en las instituciones y el clima organizacional o sociocultural empoderan el potencial tecno-económico del desarrollo local (Cubides, 2006). Es decir, que esta teoría busca investigar los efectos que tienen las acciones del Estado, las decisiones de empresarios y consumidores en lo relacionado a la localización espacial con base a la estructuración económica del espacio.

Esto lleva a concluir que para que se dé un crecimiento regional exitoso, deben existir tanto posibilidades económicas para la diversificación, como una estructura sociopolítica que permita dichas oportunidades, debido a que se estima que la ayuda es ineficaz para promover el crecimiento en países en vía de desarrollo, por diferentes motivos como: la corrupción, cuestiones relacionadas con el modelado y la medición de la eficacia de la ayuda, la calidad institucional débil de los países receptores (Kaya, Kaya, & Gunter, Development aid to agriculture and economic growth, 2012).

En segundo lugar, está la *teoría de las buenas prácticas* la cual ve la cooperación internacional como un recurso para la acción comunitaria, debido a que son diferentes iniciativas que puede realizar una organización o institución para cumplir con una serie de requisitos que se convierten en experiencias valiosas que ayudan a mejorar la capacidad de orientar el presente y el futuro, como lo es el caso de la UNESCO que especifica cuatro rasgos para identificar unas buenas prácticas en el ámbito social: la innovación, la eficacia, la sostenibilidad y la replicabilidad de las iniciativas (Gradaille & Caballo, 2016). Todo con el fin de que el resultado de la aplicación de dicho proyecto o programa donde se hace uso de buenas prácticas tenga un impacto social mucho mayor y se logre aumentar la capacidad global de la estructura organizativa para dar solución a determinados problemas introduciendo modelos más creativos, que cuenten con la capacidad de lograr lo que se ha propuesto de manera tangible, con impactos positivos, de forma armónica a lo largo del tiempo y que sobre todo sirva de referente para desarrollar políticas o iniciativas en otras zonas del país que cuenten con situaciones problemáticas similares. En pocas palabras, el concepto de buenas prácticas hace referencia a “toda experiencia guiada por principios, objetivos y procedimientos apropiados que se adecúan a una perspectiva normativa o a un parámetro consensuado o toda experiencia que ha arrojado resultados positivos y que demuestra su eficacia y utilidad en un contexto concreto” (UNESCO, 2012)

En tercer lugar, está la *teoría de la asociatividad*. Aquí, la cooperación es considerada como la conformación de redes de negocios o clústers localizados de empresas o instituciones en una industria específica, representando una ventaja importante frente a los retos de productividad, competitividad y oportunidades en nichos de mercado que se abren en el concierto global, pero en este caso será analizado por la forma de establecer

cooperaciones, colaboraciones y competencias, en aspectos como el mercadeo y la innovación (Castellanos, 2010). Esta teoría es importante para dar respuesta a la pregunta de investigación, ya que es trascendental que en el desarrollo de un proyecto social o de cooperación internacional se logre generar en la población objetivo la capacidad de asociarse para lograr un bien común. Es decir, la asociatividad puede ser vista como una estrategia para lograr el desarrollo competitivo de una comunidad con el fin de dar solución a una necesidad o problema, teniendo en cuenta que Colombia es un país que cuenta con un gran porcentaje de micro, pequeñas y medianas empresas que luchan por sobresalir en el mercado y ganar mayor participación (Dinero, 2016).

Por otro lado, está la *teoría de los factores de éxito* que, en términos generales, son los elementos que pueden afectar o beneficiar el desarrollo de un proyecto o programa, los cuales son variables y se deben tener en cuenta antes, durante y después de la realización del proyecto, debido a que estos pueden arrojar información clave para el logro de los objetivos de la institución, empresa o en caso de replicar el proyecto. Además, no existe la categorización de qué es un factor determinante de éxito en general, puesto que hasta ahora no hay ninguna fórmula específica para determinar con exactitud cuáles son dichos elementos (Romero, Noriega, Escobar, & Ávila, 2009), Pero en este caso lo que se busca es entender las causas sistemáticas del fenómeno y encontrar respuestas.

Además, en este punto es importante mencionar que el no considerar o ignorar ciertos factores como la innovación, el liderazgo, la capacitación, etc., puede ser el marco de diferencia entre el éxito o el fracaso en la implementación del programa, es decir, en las pequeñas cosas o detalles mínimos es donde se encuentra lo trascendental y vital para el éxito.

En cuanto a esta teoría, el APM Body of Knowledge (2012) menciona que “los factores de éxito son elementos del contexto del proyecto o procesos de la gerencia que deben ser controlados o influenciados, que aumentarán la probabilidad de éxito del proyecto”. Es decir, que estos factores pueden ser visto más como las habilidades, capacidades, recursos y atributos que posea una institución u organización para lograr un rendimiento competitivo en el mercado o en un ambiente externo. Adicional a ello, los factores críticos de éxito están relacionados con una eficiente y efectiva gerencia o direccionamiento estratégico, ya que se puede presentar fracaso en la gerencia de un proyecto cuando se dan bajos niveles de los siguientes aspectos: satisfacción del usuario, habilidad para cumplir con el presupuesto estimado, cumplimiento del cronograma, calidad del producto y productividad del equipo de trabajo (Eman & Koru, 2008). Dado que la gerencia de un proyecto en especial de cooperación internacional puede ser exitosa, independientemente de la estructura organizacional que esta tenga, ya que es solo tan buena como las personas, colaboradores y líderes que estén manejando y direccionando las actividades o funciones claves.

Por último, está *la teoría del cambio* que UNICEF (2014) define como:

“las actividades que producen una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política o una organización” (p.1).

Es decir, son todas las acciones que ejecuta una institución o entidad para producir una variación positiva en la población objetivo, lo que ayuda a identificar que esta teoría es un pilar fundamental para la evaluación de los impactos generados por el desarrollo de un

proyecto de cooperación internacional o de cualquier otra índole, ya que esto le permite a la institución u organización tener una mayor claridad, efectividad, relevancia y uso racional de los recursos disponibles, pero sobre todo le ayudará a ejecutar un monitoreo oportuno de las intervenciones que se han puesto en marcha y de esta forma proceder a evaluar o comparar los resultados esperados con los reales (Eguren, 2018).

En términos generales, la teoría del cambio puede ser considerada como la ruta hacia el cambio esperado, que, en el caso del Pacífico colombiano, es que la población de esta región, logre salir de ese ciclo vicioso de pobreza, desempleo, mala calidad de vida, etc. que ha repetido de generación en generación y pueda llegar a convertirse en una de las zonas más productivas o competitivas del país. En ese punto, es donde la teoría del cambio y de la asociatividad juegan un papel importante, debido a que son estrategias que permiten identificar y explicar todos los pasos y las condiciones necesarias para crear un cambio significativo a mediano y largo plazo en la comunidad del Pacífico colombiano. En otras palabras, la teoría del cambio ayuda a planificar y visualizar la variación o la transformación deseada en la comunidad, reflexionando y reevaluando los logros a lo largo de la implementación de dicho proyecto para obtener el éxito del programa. (National Latino Network, 2019).

La combinación de estas cinco teorías mencionadas anteriormente permite analizar desde perspectivas bien fundamentadas la problemática que se ha venido presentando en el Pacífico colombiano y concluir inicialmente que esta no va a cambiar con la inversión de muchos recursos económicos simplemente. Por el contrario, dicho panorama empezará a tener cambios secuenciales cuando la misma comunidad tome la iniciativa y entre a ser más receptiva, consciente y comprometida con los proyectos y programas de cooperación

internacional. Es decir, que el primer cambio se debe dar en la población, que exista una variación de la mentalidad y la forma de afrontar o ver los problemas, para que de esta manera cada una de las inversiones tecnológicas, económicas, ambientales y políticas tengan el resultado esperado.

### **Hipótesis**

En la actualidad existe debilidad en la ejecución de actividades previas o durante el desarrollo de proyectos de cooperación internacional, donde el objetivo de dichas acciones sea buscar un cambio interior en la población, con el fin de que se logre una transformación en la forma de ver y de pensar con relación a la vida o los problemas, para que de esta manera en ayuda conjunta con las estructuras de gobierno y las políticas públicas eficientes, se logre orientar los recursos disponibles a las problemáticas importantes y así brindarle a dicha población los medios, las capacitaciones y las habilidades para salir de ese ciclo vicioso en el que han vivido por años, pero sin llegar a mal acostumbrar o sobreproteger a la comunidad beneficiada. Con base en la revisión de aproximaciones teóricas a la cooperación internacional presentada en la sección anterior, en este trabajo se busca evaluar la siguiente hipótesis:

*Los proyectos de cooperación internacional tienen éxito a largo plazo cuando se realizan programas previos o paralelos al proyecto, que apunten a transformar la mentalidad que tiene la población objetivo, de tal forma que al momento de ejecutar e invertir recursos, las personas tengan mayor aceptación a los proyectos CI y sepan aprovecharlos para modificar positivamente el entorno o la realidad en que viven.*

Lo anterior está basado principalmente en la teoría del cambio y la asociatividad, para generar transformación desde el interior hacia el exterior, a través de la creación de

empresas o iniciativas de negocio, de tal manera que vean a sus vecinos o familiares como aliados para emprender, crecer con trabajos liderados por ellos mismos e impulsar a la región.

## **Metodología**

¿Cuáles son los factores explicativos del éxito o fracaso de programas de cooperación internacional? Con el fin de responder a esta pregunta y evaluar la hipótesis sugerida anteriormente, en este artículo se realiza una investigación empírica de carácter cualitativo y causal. La metodología por usar es el estudio de caso, entendido como el estudio intensivo de una sola unidad donde la meta es esclarecer una pregunta pertinente a un conjunto de unidades más amplio (Gerring, 2004). Adicional a ello, esta investigación tiene una característica causal no experimental, dado que está orientada a descubrir posibles relaciones entre variables, donde el objetivo es entender cuáles variables son las causantes del fenómeno estudiado. Es decir, busca identificar la relación funcional entre causa y efecto, destacándose por tener control sobre las variables y los resultados pueden ser verificados (Aliaga, 2000). Ya que este tipo de estudio “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández, 1997). Es decir, pretende investigar cómo es, cómo se manifiesta cierto fenómeno y sus componentes, analizando el comportamiento de una variable o la relación de varias, como por ejemplo en este caso el éxito de programas o proyectos de cooperación internacional con la transformación de la mentalidad, la capacidad de asociarse, etc., para de esta manera conocer como es el panorama real de estos proyectos.

En cuanto a la recolección y análisis de datos para este artículo de investigación, se llevó a cabo por medio de los procedimientos de la investigación interpretativa, ya que

busca supuestos sobre ciertos factores como: políticos, económicos, sociales, etc. que se encuentran dentro de la comunidad. La investigación interpretativa está orientada hacia el descubrimiento y considera al estudio de caso como el modelo de producción de conocimientos para poder entender que está sucediendo con el objeto de estudio (Quezada, 2014).

El método por utilizar para validar la información recolectada es la triangulación y la comparación con otros casos similares, utilizando de esta manera fuentes secundarias encontradas por medio del análisis de contenido web, es decir, que el instrumento de recolección de información para el desarrollo de este artículo es el estudio de casos.

Por otro lado, el método es de carácter inductivo, ya que se basa en la formulación de hipótesis sustentadas en lo experimentado u observado de los elementos de estudio, para así lograr conclusiones de tipo general.

Las fuentes de información son secundarias, ya que se tuvo en cuenta investigaciones realizadas por estudiantes o expertos en tema similares y que fueron aplicados en otras compañías u organizaciones, de tal modo que estos sirvan como referentes para el desarrollo de este artículo y lograr concluir cuales son los factores de fracaso que no han permitido el éxito de los programas de cooperación internacional en la costa pacífica colombiana.

Los casos que se van a estudiar son Invest in Choco, Programa Nacional Escuelas Taller en Colombia, Todos por el Pacífico y Todos Somos Pazcífico. Se tuvieron en cuenta estos casos, debido a que son programas que se han realizado en la zona de estudio, aplicados a través de diferentes tipos de programas y orientados a objetivos comunes, como

mejorar las condiciones de vida y bienestar de la población; además han logrado algunos resultados positivos y se realizaron entre organismo internacionales y entes gubernamentales, lo que permitirá identificar con facilidad los errores cometidos que causaron el desgaste del proyecto y a su vez, también determinar los factores de éxito de esos programas. De los 4 casos escogidos, solo dos reportaron éxito frente a sus objetivos iniciales: Invest in Choco y Todos somos PAZcífico, mientras que los otros dos no cumplieron con los objetivos propuestos y los programas no se terminaron de ejecutar.

### **Casos de cooperación internacional en el Chocó**

En esta sección se busca describir de forma general cada uno de los casos de estudio, partes que intervinieron, resultados esperados u obtenidos, objetivos de programa y a su vez, mencionar con brevedad los aspectos que posiblemente causaron el éxito o el fracaso de dicho proyecto.

#### **Invest in Choco**

Este proyecto fue creado por varios empresarios representados por la ANDI con el fin de traer inversión hacia la región del Pacífico colombiano, generando empleo, oportunidades de negocio y mayor competitividad, donde los socios fundadores son la Gobernación del Chocó, la Alcaldía de Quibdó y la Cámara de Comercio del Chocó, con el objetivo de impulsar toda la región pacífica, por medio de mecanismos de atracción, retención de inversión privada y del mejoramiento empresarial. Con la implementación de esta agencia se buscaba mejorar los indicadores críticos que estaba presentando el departamento, tales como: un coeficiente de Gini de 0,616, población en extrema pobreza de 40% y déficit de vivienda de 92,4%, entre otros (Portafolio, 2015).

Inicialmente el programa fue ejecutado con inversión nacional, en el cual identificaban tres sectores fuertes para invertir, como: infraestructura hotelera y turística, tercerización de servicios (BPO) y comercio, donde el principal atractivo que mostraban para los inversionistas internacionales era la estratégica ubicación geográfica que convierte al departamento en la real esquina de Suramérica para su conexión con el Caribe y el resto del mundo, acompañado esto de la gran biodiversidad que podía ser explotada por la industria turística, cosmética y farmacéutica (El Tiempo, 2018). Pero con el paso del tiempo la USAID entro hacer parte del proyecto y contrató la consultoría con Banca de Inversión Social (BIS) y Hamkke Consulting, con el fin de que se creara y se pusiera en marcha dicha agencia, la cual con el trascurso de los meses y años logró que Quibdó sea participante del programa de asistencia técnica “Doing Business” del Banco Mundial, hacer parte del programa nacional “¿Cómo Vamos?” y ser miembro de la Comisión Regional de Competitividad (Roldán, 2018).

Los objetivos buscados por esta agencia son: generar empleo tanto directo como indirecto, aumentar los ingresos por persona o familia, generar oportunidades para proveedores locales, transferencia de tecnología y conocimiento, mejorar las destrezas laborales, crear cadenas de valor agregado (clústers), aumentar en ingresos tributarios y/o regalías y mejorar la imagen, lo que de cierta manera aumenta el atractivo para otros potenciales inversionistas, tanto así que se menciona a este caso como un modelo para replicar en otras zonas del país, debido a la respuesta de las necesidades del territorio, escuchando actores locales, articulando líderes y el apoyo de las instituciones brindando asesoría técnica para el proyecto (Roldán, 2018).

En cuanto a los impactos que este programa logró realizar durante su ejecución fueron positivos, dado que se permitió generar empleos, nuevas oportunidades de crecimiento para el sector del turismo, vinculación de nuevos empresarios al clúster, más de 500 personas capacitadas en talleres de innovación, marketing digital, entre otros temas como: nuevas inversiones en la costa del Pacífico, mejoramiento de la imagen del departamento promocionando la gastronomía, el turismo y la biodiversidad, etc. En términos generales se puede concluir que el programa logró generar bastantes beneficios, pero a simple vista se observa que no pudo transformar la situación de las personas más vulnerables de dicho departamento que son las que están teniendo una mala calidad de vida.

### **Todos por el Pacífico**

Este programa inició el primero de marzo del 2011 y finalizó el 28 de julio de 2017, donde se buscaba mejorar la calidad de vida de la población de trece municipios del Chocó, en el cual se construían sistemas de acueducto y alcantarillado en los municipios vinculados al programa de la zona y además aseguraba la prestación de los servicios de agua potable y tratamiento de residuos que garantizaran la sostenibilidad de la inversión, pero todo esto de la mano con el fortalecimiento de las entidades prestadoras de servicios y de la comunidad para garantizar una mayor sostenibilidad (Minvivienda, 2011).

Los municipios del departamento del Chocó que fueron beneficiarios del proyecto son: Acandí, Bahía Solano, Capurganá, Itmina, Medio Baudó, Nóvita, Rio Quito, Atrato, Cantón de San Pablo, Medio San Juan, Nuquí, San José del Palmar y Tadó, con aproximadamente 5.846 habitantes de las zonas urbanas beneficiados, donde los recursos invertidos para la realización del proyecto fueron de \$103.109.422.283, los cuales

recibieron un aporte del Fondo de Cooperación de Aguas y Saneamiento del Reino de España y otro del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (Minvivienda, 2017).

Este proyecto no pudo ser culminado en todos los municipios, dado que en algunos fue suspendido o presentó fallas, pero en conclusión el programa logró mejorar la calidad de vida de una población bastante necesitada y carente de servicios básicos, pero la pregunta es ¿Este proyecto tiene alcances a largo plazo en la población y logra brindarle un mejor mundo o calidad de vida a las nuevas generaciones? A simple vista, el proyecto da solución a una necesidad existente pero no le proporciona nuevas oportunidades a dicha comunidad que está inmersa en la pobreza, el desempleo, desnutrición, ilegalidad, etc.

### **Todos somos PAZcífico**

Este es un programa de gobierno Colombiano que tuvo inicio el 30 de julio de 2014, donde declararon la región del Pacífico como prioridad en materia de equidad y es administrado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de la franja del Litoral Pacífico y a su vez, disminuir las brechas existentes con respecto a la franja Andina del Pacífico colombiano y del resto del país, por una suma de 400 millones de dólares (Portal gestión del riesgo, 2018).

En este programa hubo intervención por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para el proyecto de agua, saneamiento básico y electrificación para el Pacífico colombiano, por un valor de US\$231.4 millones, con el fin de mejorar las condiciones en las que habita la población y acciones en temas de agua potable o energía en los departamentos del litoral Pacífico; Adicional a ello, el Banco Internacional de

Reconstrucción y Fomento (BIRF), otorgo préstamos para el desarrollo del proyecto, entre otros inversionistas más que a lo largo de la trayectoria del programa han decidido aportar a este gran programa (Gestión del riesgo, 2017).

En términos generales, este plan está enfocado en tres aspectos; En primer lugar, el acueducto y saneamiento básico, buscando disminuir las brechas entre el litoral y la franja Andina en lo relacionado con la provisión de servicios; En segundo lugar, está la energización que pretende promover el acceso a energía eléctrica confiable, avanzar en la promoción de soluciones energéticas sostenibles y reducir la dependencia de los combustibles fósiles; El último lugar, está la conectividad que busca reducir tiempo de recorrido y costos de operación para carga y pasajeros (Portal gestión del riesgo, 2018).

Este programa sigue aún vigente y se continúa desarrollando en la zona del Pacífico colombiano, ya que ha demostrado tener buenos resultados y beneficiar a cientos de personas o familias que no contaban con el acceso a agua, alcantarillado, aseo o electricidad, por lo cual se puede concluir que este programa ha logrado tener no solo un impacto a corto sino largo plazo, ya que va a cumplir dos años de su inauguración y se ha decidido seguir prolongando este tiempo, lo que demuestra que dentro de este proyecto hay varios factores claves para lograr el éxito de la implementación de un proyecto de cooperación internacional, por lo cual es importante entrar a comparar e indagar con los demás casos mencionados y de esta forma analizar a fondo que acciones o actividades se están realizando en este programa que no se han llevado a cabo en los demás, puesto que el plan “Todos Somos PAZcífico” logro llamar la atención de organismos de cooperación internacional y del sector privado colombiano para que invirtieran en el proyecto de manera continua; Es decir, que este programa contiene algún elemento que logra llamar la atención

a nivel internacional y puede cumplir con los resultados propuestos, sin prolongaciones o suspensiones del proyecto.

### **Programa Nacional Escuelas Taller en Colombia – Herramientas de Paz**

Este programa es una iniciativa desarrollada por el Ministerio con relación al marco del Plan de Desarrollo del Gobierno Nacional para los años 2010 al 2014, cuyo objetivo principal es el reconocimiento y respeto de las diferentes culturas, buscando fomentar en las regiones el fortalecimiento de las capacidades locales para el desarrollo social y económico basado en tres principios: Valoración, apropiación y salvaguardia del patrimonio cultural; En segundo lugar, el emprendimiento y creación de industrias; Por último, el enfoque diferencial, acciones afirmativas y acciones que no produzcan daño a la población local (Mincultura, 2010).

Las Escuelas Taller es un programa que capacitó a jóvenes entre los 15 y 30 años de edad, logrando llegar a aproximadamente 4000 jóvenes en diferentes áreas tradicionales asociadas al patrimonio cultural, espacios de inclusión, equidad y respeto por la diversidad, con el objetivo de construir una cultura de paz en dichas poblaciones sin perder la memoria e identidad del lugar, donde al finalizar el proyecto los egresados se convirtieron en individuos emprendedores que comprenden la importancia del patrimonio cultural como medio clave para el desarrollo local y para el crecimiento integral como seres humanos (Mincultura, 2010). El proyecto fue introducido al país por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) como una herramienta eficaz para asegurar la protección del patrimonio cultural de la nación y todo con el ánimo de asegurar que se brinde una agradable experiencia donde se incluyan las políticas culturales del país, por lo cual con el transcurso del proyecto entró a hacer parte del programa el Servicio

Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Corporación Andina de Fomento (CAF) para garantizar mayor efectividad y eficiencia en la realización de las capacitaciones, logrando de esa manera abrir varias Escuelas Taller a lo largo del país, como: Barichara, Cartagena, Mompo, Bogotá, Cali, Tumaco, Popayán, Salamina, Tunja y Buenaventura; donde cada una de ellas se centra en los objetivos específicos que responden a las necesidades del municipio o la región cultural en la que se localizan (Red Escuelas Taller, 2010).

En pocas palabras, lo que este programa de Escuelas Taller buscaba durante la implementación era articular la cultura, la formación por el trabajo, el desarrollo humano y el emprendimiento para proponer alternativas de desarrollo social y económico del país por medio del fortalecimiento y la recuperación de las tradiciones, sin duda, este proyecto demuestra claramente que no solo se deben brindar una ayuda económica a la población vulnerable, sino por el contrario se debe capacitar e impulsar para que desarrolle alternativas innovadoras y emprendedoras, de tal forma que se genere empleo y nuevas oportunidades empresariales.

Los casos mencionados anteriormente cumplieron parcialmente con las expectativas en relación a los objetivos propuestos durante el planteamiento, puesto que los resultados solo fueron a corto y mediano plazo, ya que si se investiga en la actualidad el número de personas de la zona del Pacífico colombiano que siguen viviendo en la pobreza, se evidencia que es aún mayor con relación a hace 5 años, debido a que en la zona el conflicto armado ha aumentado y por ende los trabajos ilícitos, la prostitución, el desempleo, el desplazamiento, la pobreza, etc. Es decir, que los proyectos realizados años anteriores no cumplieron con las expectativas esperadas tanto por la población como por el Gobierno Nacional.

## **Factores de éxito asociados a las teorías**

En esta sección se buscan describir los factores determinantes del éxito de un programa de cooperación internacional, con base en la revisión de varios documentos de investigación y del estudio de caso de varios programas de cooperación internacional realizados en la zona del Pacífico colombiano, que tenían como objetivo ayudar a dicha población a mejorar su condición de vida.

En primer lugar, se encuentra que uno de los principales factores de éxito de un programa de cooperación internacional es el *empoderamiento* de la población. Es importante realizar este paso antes de comenzar con la ejecución del proyecto, ya que son los mismos integrantes de la comunidad o población objetivo, quienes propician el desarrollo personal y comunitario, debido a que por medio de las capacitaciones se logran desarrollar habilidades y capacidades que les permitan mejorar el control sobre sus vidas y su entorno, transformando la mentalidad o la forma de ver la vida o los problemas.

Es allí, donde entran los programas o proyectos de cooperación internacional a brindarle las herramientas o los medios para hacer realidad cada una de esas ideas de negocio o emprendimientos que generen empleo, desarrollo y crecimiento para dichas familias y la región. Esto es porque en el mayor de los casos estos organismos internacionales y el Gobierno Nacional solo llegan a la zona, brindan una ayuda económica, cumplen con los tiempos del proyecto y finalizan, dejando a muchas personas en la misma situación donde lo único que cambia es que cuenta con unos pesos más en el bolsillo, algo que con el pasar de los días se habrá acabado y regresarán a la misma mala calidad de vida que tenían.

Este es el motivo principal por el que es importante asegurar que en la implementación de proyectos de cooperación internacional se garantice inicialmente un cambio o transformación interior de la población a beneficiar, ya que muchas personas se acostumbran solo a vivir de las ayudas o de la caridad del gobierno y no buscan la manera de salir adelante porque tiene lo suficiente para vivir y no desean cambiar. Por ello, es clave que la persona beneficiada que haga parte del programa, no salga igual a como ingresó, sino por el contrario termine mucha más empoderada, emprendedora, luchadora y con ganas de cambiar su vida y la de su familia, ya que el empoderamiento es visto por muchos como una herramienta de cambio en las personas vulnerables, tal como se realizó en el caso del “Plan Nacional de Escuelas de Talleres” donde el objetivo principal era el empoderamiento y crecimiento personal de los participantes para el beneficio de la región.

Adicional a ello, un hecho que siempre está presente en los territorios colombianos es el permanente cambio de gobiernos locales, lo que en algunos casos puede entorpecer el programa o convertirse en un impedimento para la continuidad de las acciones de internacionalización. En ese caso, es clave que también exista un verdadero compromiso y empoderamiento de los actores locales no gubernamentales, para garantizar que ese suceso no sea un riesgo para la continuidad de los procesos adelantados anteriormente (Ruiz, 2012).

Por otro lado, en este factor de éxito es importante recalcar que, para cualquier tipo de proyecto o programa, el recurso humano tanto de interior de la organización como de los beneficiados es el más importante, ya que gracias a él y por él, es que se desarrollan este tipo de ayudas, dado que todos los seres humanos merecen vivir dignamente y bajo las mejores condiciones de vida, accediendo a educación de calidad, empleo, alimentación, etc.

Por lo cual, es trascendental empoderar a dicho recurso humano para encuentre valor en cada una de las cosas que suceden a su alrededor, es decir, los proyectos de cooperación internacional deben cambiar su enfoque por uno más estratégico, que se enfoque en el fortalecimiento interno de los receptores, para de esta forma aprendan como manejar los recursos (Ripoll & Ghotme, 2014).

En segundo lugar, está el factor de la *asociatividad*, el cual tiene que ser analizado desde dos puntos de vista: El primero está relacionado con la asociatividad entre organismos internacionales y nacionales para crear un programa o proyecto de cooperación que realmente busque cambiar ese panorama que vive dicha población y no solo se enfoque en cumplir los objetivos y culminar el proyecto, siendo allí, donde entran a ser trascendentales las personas que dirigen el proyecto porque deben ser personas capacitadas, expertas en los temas, con bastante influencia social y experiencia, para que el enfoque humanitario no se pierda por el simple hecho de cumplir con unos requisitos burocráticos;

El segundo punto de vista está enfocado en la asociatividad en comunidad beneficiada y consiste en diseñar cadenas de trabajo, bajo el modelo del emprendimiento, con el fin de crear redes de colaboración y provocar el desarrollo económico de la zona, tal como se plantea en el caso de “Invest in Chocó” pero un poco más direccionado a las personas más vulnerables e inmersas en la pobreza, que son quienes no tienen acceso a iniciar con un proyecto empresarial que a largo plazo se convierta en los ingresos de dicha familia para mejorar sus condiciones de vida, acceder a educación, etc.

Para lograr dicha asociatividad entre la población objetivo es importante capacitarlos en diferentes temas productivos, gastronómicos, administrativos, turísticos, entre otros más, con el objetivo de brindarles un portafolio de oportunidades empresariales donde ellos sean

quienes tomen la iniciativa y por medio del acompañamiento de los organismos promotores se logre crear diferentes asociaciones de trabajo, ya sea para proyectos productivos como cultivos, turismo, artesanales, musicales, etc. donde se asocien las mujeres, los jóvenes, los adultos mayores, entre otros.

De tal forma que los emprendimientos tengan un alto impacto económico y social en la economía de la zona tanto a corto, mediano y largo plazo, convirtiéndose en negocios que aporten de manera sostenida a la generación de empleo, mejoras en el mercado y en la imagen de la región, dado que la acción en conjunto “presenta en la generación de sinergias que promueven la creación de redes. Estas sinergias son las que a su vez promuevan el desarrollo de la economía empresarial, el turismo y la generación de empleo, entre otros” (Mory, Helguero, & Gonzáles, 2009).

Con la asociatividad de la comunidad lo que se busca es desarrollar una herramienta estratégica que promueva el desarrollo de las comunidades, puesto que, si un proyecto se enfoca de manera individual, lo más probable es que el resultado no sea colectivo y no se logre el desenlace que se esperaba, que en este caso es que la población del Pacífico colombiano salga de la pobreza extrema, analfabetismo, hambre, desnutrición, etc.

En tercer lugar, está el *lenguaje claro* como un factor de éxito de un proyecto, debido a que es importante que los integrantes del proyecto de cooperación, tanto los nacionales como los internacionales, conozcan la terminología que se va a usar, con el fin de que todos estén en la misma sintonía y de esta manera evitar errores o inconveniente por una mala comunicación tanto interna como externa, resaltando de esta manera que la comunicación efectiva dentro del proyecto entre cada uno de los stakeholders es fundamental, ya que “la comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en

las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas” (Bonilla, 1988). Es decir, que si existe buena y eficiente comunicación el alcance de los objetivos se dará un poco más rápido, evitando malinterpretaciones que puedan llevar al proyecto al fracaso.

En cuarto lugar, está la *proximidad social* como un elemento de éxito en un programa de cooperación internacional, puesto que es la mejor forma de conocer la situación real que está viviendo la persona beneficiaria del proyecto y es por eso, que los actores claves del proyecto deben contar con la capacidad de establecer y mantener buenas relaciones con la población objetivo, para de esta manera lograr un empatía y la promoción de la participación de los pobladores, ya que si por el contrario no existe conexión o un vínculo entre el proyecto y la población, realmente los resultados no serán los pronósticos o posiblemente el programa no tenga ningún impacto a largo plazo y esto es lo que comúnmente sucede con la mayoría de programas de cooperación internacional como “Todos por el Pacífico”, que después de sus finalización la comunidad simplemente hizo uso de los servicios obsequiados pero su situación en cuanto a hambre, desempleo, pobreza extrema, etc. no cambiaron sino por el contrario empeoraron.

Por último, está el *uso óptimo de los recursos asignados*, lo que comúnmente es conocido como eficiencia, y para poder cumplir con esto, es necesario implementar un sistema de gestión de la calidad de los resultados y entregables del proyecto, de tal forma que se controle el desempeño de los procesos o de la misma organización y que exista mejora continua, participación del personal, liderazgo, etc. Pero que sobre todo es clave que prime “la necesidad de mayor transparencia sobre los mecanismos de asignación de recursos financieros a los proyectos” (Coppin & Morales, 2014).

Con este último punto, lo que se busca es que se dé una productividad favorable para el programa, de tal forma que no se desgasten recursos en donde realmente no era necesario invertirlos, sino por el contrario se inviertan en donde se logren los máximos resultados con la mínima cantidad, es decir, es sacarle el mayor provecho a cada recursos invertido sin importar si no es de carácter económico, ya que por lo general en este tipo de programas el malgasto de recursos es muy común, tanto así que se habla de que en Colombia el mal uso de recursos públicos ha llegado hasta el 4.8% del PIB y en América Latina es casi del 4.4%, lo que demuestra que existe una cultura poco ética en el manejo de estos recursos tanto públicos como privados, siendo este el causante de que muchos programas de cooperación internacional caigan en el fracaso y no se logren los resultados esperados, es por ello que en muchas situaciones los proyecto sociales o ambientales no son terminados o simplemente fueron cancelados, ya sea porque los recursos no alcanzaron o la persona encargada no fue lo suficientemente responsable.

En pocas palabras, siguiendo las teorías, en el Pacífico se puede crear poco a poco una ventaja comparativa de la zona, donde la cooperación internacional sirva como el apalancamiento que necesitan muchas MiPymes para generar desarrollo y crecimiento económico en el Pacífico colombiano y, a la vez, se cree una cadena de varias empresas o comunidades con características y necesidades similares, de tal forma que estas logren mantenerse en el mercado de manera competitiva, manteniendo independencia y autonomía, pero sobre todo generando un cambio económico, social y de mentalidad para la población.

## **Conclusión**

A lo largo de este documento se plantearon cuatro casos de cooperación internacional que se realizaron en la zona del Pacífico colombiano, los cuales se relacionaron con cinco teorías que sustentaron el análisis de la investigación y se compararon con otros casos encontrados durante la investigación literaria, de lo cual se logró llegar a varias conclusiones.

En primer lugar, se llegó a concluir que la mayoría de los proyectos que han sido desarrollados en la costa pacífica a lo largo de los años no han tenido los resultados esperados, debido a que dicha población sigue inmersa en un desconocimiento de las múltiples oportunidades que hay a su alrededor y adicional a eso poseen una mentalidad muy cerrada, pero todo esto está acompañado de las malas políticas públicas del Gobierno Nacional, ya que todos los proyectos que desarrollan los terminan y se olvidan de la gente, lo que provoca que no exista un proceso continuo que genere una transformación a largo plazo y que la única opción que tenga esta comunidad es volver a la ilegalidad, a la pobreza, etc.

En pocas palabras, el factor más importante de éxito que puede implementar un organismo de cooperación internacional en cada uno de sus programas es que como paso inicial implemente el empoderamiento social en la comunidad que va a intervenir, haciendo uso de la teoría del cambio y de la proximidad social.

La segunda conclusión a la que se logró llegar es que es importante relacionar dos factores de éxito, los cuales son: la asociatividad y la proximidad con el ciudadano, de tal forma que se logre crear un vínculo entre las organizaciones que hacen parte del programa de cooperación internacional y la población a beneficiar, para de esta manera influir un

poco sobre sus decisiones y guiarlos a emprender o incursionar en el mundo empresarial, llevándolos a la independencia económica y desarrollo personal o familiar, con el objetivo de que dicha población no solo sobreviva con las ayudas del Estado y se acostumbre a vivir de esa manera, sino por el contrario que se asocien entre ellos mismos, emprendan y hagan de la región un punto de inversión internacional, mejorando la imagen e impulsando cada una de las virtudes de la zona, tales como: multiculturalidad, abundancia gastronómica, turismo, biodiversidad, talentos musicales, etc.

Por otro lado, se estima que la mayoría de los casos de personas residentes en el Choco que viven en la pobreza son de áreas rurales y la mayoría de ellos dependen de la agricultura o actividades relacionadas. Por ello, se ha logrado determinar que para que se logre el crecimiento económico y la reducción de la pobreza, es importante hacer énfasis especial en el sector agrícola. Por tal motivo, este sector puede ser considerado como el motor del crecimiento, no solo favoreciendo directamente a los pobres de las zonas rurales, sino que también expande los efectos reductores de la pobreza a otros sectores (Kaya, Kaya, & Gunter, 2013).

Por último, uno de los puntos de éxito pero no el menos importante es el hecho de manejar un lenguaje claro o una comunicación efectiva en cada una de las actividades o acciones que se desarrollen durante la implementación del programa de cooperación internacional, ya que de esta manera se reducen los imprevistos, errores, malinterpretaciones, inconvenientes, etc. que conllevan en muchas situaciones a la finalización del proyecto o no culminación del mismo, dejando a los beneficiarios un poco descontentos o con las ilusiones por el suelo, provocando que se rompan los lazos de confianza y credibilidad entre ambas partes.

## Referencias

*Agencia Mexicana de cooperacion Internacional para el desarrollo. (21 de Abril de 2018).*

*¿Qué es la cooperación internacional para el desarrollo? Obtenido de Gobierno Mexicano: <https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/que-es-la-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-29339>*

*Aliaga, F. (Junio de 2000). Validez de la Investigación causal. Tipologías y evolución.*

*págs. 52 (3) 301-320. Obtenido de Universidad de Valencia:*

*<http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/71343/133965.pdf?sequence=1&isAllowed=y>*

*Ayuda en acción. (27 de Febrero de 2018). La relevancia de la cooperación internacional para el desarrollo. Obtenido de*

*<https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/cooperacion-internacional-desarrollo/>*

*Bonilla, C. (1988). La comunicación, función básica de las relaciones públicas (Vol. 1a. ed). México: Trillas.*

*Castellanos, J. G. (29 de Abril de 2010). La asociatividad como fenomeno evolutivo,*

*análisis de casos colombianos. Revista EAN. No 68, 100-111. Obtenido de*

*<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a08.pdf>*

*Chiani, A. M., & Scartascini, J. (Julio de 2009). La cooperación internacional:*

*Herramienta clave para el desarrollo de nuestra región. Buenos Aires: Knorad Adenauer Stiftung. 1a. ed. Obtenido de*

[https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=c920df51-f9ec-b210-e38d-2bbe7024dd3c&groupId=287460](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=c920df51-f9ec-b210-e38d-2bbe7024dd3c&groupId=287460)

Coppin, L., & Morales, S. (2014). *Los proyectos de turismo de cooperación internacional. ¿Para qué y para quiénes?* Obtenido de *Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos-ABET*, 55–68: <https://periodicos.ufff.br/index.php/abet/article/view/3057>

Cubides, J. S. (2006). *Enfoque sobre algunas teorías referentes al desarrollo regional*. Bogotá: Sociedad geográfica de Colombia. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/academia/inae/pdf/inae5/515.pdf>

Dalen, D. B., & Meyer, W. J. (12 de Septiembre de 2017). *La investigación descriptiva*. Obtenido de <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>

Dinero. (15 de Septiembre de 2016). *Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>

Dinero. (11 de Agosto de 2016). *Un préstamo de más de US\$120 millones, da luz de esperanza al Pacífico colombiano*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/situacion-actual-del-pacifico-colombiano/238704>

Dixon, M. (2012). *APM Body of Knowledge*. Peterborough, England: Association for project management. 4ta Ed. Obtenido de [http://nsagm.weebly.com/uploads/1/2/0/3/12030125/body\\_of\\_knowledge-apm.pdf](http://nsagm.weebly.com/uploads/1/2/0/3/12030125/body_of_knowledge-apm.pdf)

Eguren, I. R. (Mayo de 2018). *Teoría del cambio*. Obtenido de <http://ateneucoopbll.cat/wp-content/uploads/2018/04/Teor%C3%ADa-de-Cambio-una-brujula-2.0.pdf>

*El Tiempo*. (28 de Abril de 2018). 'Invest in Chocó' le apostará al desarrollo del Pacífico. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-913459>

Eman, E., & Koru. (2008). *A replicated survey of IT software projects failures*. *IEEE Software*. Obtenido de [https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/12988/1/El\\_Emam\\_Khaled\\_2008\\_A\\_replicated\\_survey\\_of\\_IT\\_software.pdf](https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/12988/1/El_Emam_Khaled_2008_A_replicated_survey_of_IT_software.pdf)

Galvis, L., Moyano, L., Alberto, C., & Fajardo, A. (Junio de 2016). *La persistencia de la pobreza en el pacífico colombiano y sus factores asociados*. Obtenido de Banco de la República: [https://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_238.pdf](https://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_238.pdf)

Gerring, J. (Mayo de 2004). *¿Qué es un estudio de caso y para que sirve?* Obtenido de *The American Political Science Review*.

*Gestión del riesgo*. (2017). *Plan todos somos pazcífico*. Obtenido de [http://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Documents/Plan\\_Pazcifico/TDR\\_TUMACO\\_BM.pdf](http://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Documents/Plan_Pazcifico/TDR_TUMACO_BM.pdf)

Gradaille, R., & Caballo, M. (2016). *Las buenas prácticas como recurso para la acción comunitaria: Criterio de identificación y búsqueda*. 75-88. Obtenido de *Universidad de Santiago de Compostela*.

Grasa, R. (2016). *La cooperación internacional para el desarrollo en Colombia*. Bogotá: *Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia*. Obtenido de

*Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia:*

*[https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/archivos\\_usuario/2016/cooperacion-internacional-final-16072014.pdf](https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/archivos_usuario/2016/cooperacion-internacional-final-16072014.pdf)*

*Hernández, R. (1997). Metodología de la investigación (Sexta ed.). México D.F: McGraw-Hill Interamericana de México S.A. Obtenido de*

*<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>*

*Herrera, L. D., & Parais, C. G. (28 de Octubre de 2014). Origen y evolución de la cooperación internaciona para el desarrollo. 8, págs. 117-131.*

*Kaya, O., Kaya, I., & Gunter, L. (2012). Development aid to agriculture and economic growth. Blackwell Publishing Ltd.*

*Kaya, O., Kaya, I., & Gunter, L. (2013). Foreign Aid and the quest for poverty reduction: Is Aid to agriculture efective? Journal of Agricultural Economics, 64, 583-596.*

*Keohane, R. (1988). Despues de la hegemonia: Cooperación y discordia en la politica económica mundial. Grupo Editor Latinoamericano GEL. Obtenido de <https://tri2ucv.files.wordpress.com/2013/02/despues-de-la-hegemonia-robert-o-keohane.pdf>*

*Keohane, R. (2005). La obra de Robert O. Keohane y la disciplina de las relaciones internacionales. México: CIDE (Colección Estudios Internacionales CIDE).*

*Mincultura. (2010). Escuelas Taller de Colombia. Obtenido de*

*<https://www.mincultura.gov.co/areas/patrimonio/programa-nacional-de-escuelas-taller-de-colombia/Paginas/default.aspx>*

*Mincultura. (2010). Programa Nacional Escuelas Taller Colombia. Obtenido de*  
*[https://www.mincultura.gov.co/areas/patrimonio/planes-y-](https://www.mincultura.gov.co/areas/patrimonio/planes-y-programas/Paginas/Programa-Nacional-Escuelas-Taller-de-Colombia.aspx)*  
*[programas/Paginas/Programa-Nacional-Escuelas-Taller-de-Colombia.aspx](https://www.mincultura.gov.co/areas/patrimonio/planes-y-programas/Paginas/Programa-Nacional-Escuelas-Taller-de-Colombia.aspx)*

*Minvivienda. (2011). Todos por el pacifico. Obtenido de*  
*[http://www.minvivienda.gov.co/ImagenesContenido/ViceministerioAgua/cooperacio](http://www.minvivienda.gov.co/ImagenesContenido/ViceministerioAgua/cooperacion_internacional/col_18.jpg)*  
*[n\\_internacional/col\\_18.jpg](http://www.minvivienda.gov.co/ImagenesContenido/ViceministerioAgua/cooperacion_internacional/col_18.jpg)*

*Minvivienda. (2017). Todos por el pacifico. Obtenido de*  
*[http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-](http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-agua/programas/todos-por-el-pac%C3%ADfico)*  
*[agua/programas/todos-por-el-pac%C3%ADfico](http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-agua/programas/todos-por-el-pac%C3%ADfico)*

*Monje, J. A. (15 de Abril de 2018). Antropología del desarrollo y factores críticos para el*  
*éxito de los proyectos de cooperación internacional. El caso de las OMGD en*  
*América Latina. 13, 93-117.*

*Mory, E. d., Helguero, M. M., & Gonzáles, E. A. (2009). Factores de éxito de las alianzas*  
*para el desarrollo local. Experiencias comparadas de España y Perú. Repositorio*  
*Universidad del Pacífico, 1, 79-105. Obtenido de Univerisas del pacifico, Lima,*  
*Perú:*  
*[https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=829105006026084116089095108118](https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=8291050060260841160890951081181180140510230660410630350951131041040261100890240191200171180560260290320130920980890811180940020530200570050791120780650240290640980220930810100071240751240660700100040191021231210)*  
*[1180140510230660410630350951131041040261100890240191200171180560260](https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=8291050060260841160890951081181180140510230660410630350951131041040261100890240191200171180560260290320130920980890811180940020530200570050791120780650240290640980220930810100071240751240660700100040191021231210)*  
*[2903201309209808908111809400205302005700507911207806502402906409802](https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=8291050060260841160890951081181180140510230660410630350951131041040261100890240191200171180560260290320130920980890811180940020530200570050791120780650240290640980220930810100071240751240660700100040191021231210)*  
*[20930810100071240751240660700100040191021231210](https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=8291050060260841160890951081181180140510230660410630350951131041040261100890240191200171180560260290320130920980890811180940020530200570050791120780650240290640980220930810100071240751240660700100040191021231210)*

*National Latino Network. (2019). Qué es la teoría del cambio. Obtenido de <https://nationallatinonetwork.org/espanol-be-toolkit/exploring-community-evidence/how-did-we-create-the-community-centered-ebp-approach>*

*Patricia Rogers. (Septiembre de 2014). La teoría del cambio. Obtenido de [https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%202%20Theory%20of%20Change\\_ES.pdf](https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%202%20Theory%20of%20Change_ES.pdf)*

*Pérez, A., & Sierra, I. (1998). Cooperación técnica internacional. México: Revista Mexicana de Política Exterior. Obtenido de La dinamiiza internacional y la experiencia mexicana: <https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n51/perezsierra.pdf>*

*Portafolio. (29 de Abril de 2015). 'Invest in Chocó' le apostará al desarrollo del Pacífico. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/invest-in-choco-le-apostara-desarrollo-pacifico-39608>*

*Portal gestión del riesgo. (2018). ¿Qué es el Plan Todos Somos Pazcífico -PTSP? Obtenido de <http://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Paginas/Noticias/2016/Plan-Todos-Somos-PAZcifico-%E2%80%93PTSP%E2%80%93.aspx>*

*Quezada, J. (2014). Los enfoques interpretativos en investigación. México: Insitituto de educación y cultura Alejandria S.C.*

*Red Escuelas Taller. (2010). Escuelas Taller de Colombia - Herramientas de Paz. Obtenido de <http://redescuelastaller.com/escuelas-taller/colombia/escuelas-taller-de-colombia-herramientas-de-paz/>*

- Riaño, M. L. (2018). *Conyuntura de la cooperación internacional*. Bogotá: Coordinación de relaciones internacionales. Obtenido de Procuraduría: <https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/An%C3%A1lisis%20de%20Conyuntura%20de%20la%20Cooperaci%C3%B3n%20Internacional.pdf>
- Ripoll, A., & Ghotme, R. (Enero de 2014). *La cooperación internacional: herramienta de desarrollo o de atraso*. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 15, 54-63. Obtenido de *Bicética*: <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rlbi/article/view/522/289>
- Rodríguez, V. P. (2013). *La cooperación internacional al desarrollo y la evaluación de sus políticas: Una aproximación teórica*. La Habana: Centro de investigaciones de economía internacional. Obtenido de Centro de investigaciones de Economía Internacional: "<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Cuba/ciei-uh/20141013111239/LACOOOPERACIONINTERNACIONALALDESARROLLOYLA EVALUACION>
- Roldán, M. (2018). *Cooperación Internacional Efectiva: Invest in Chocó, un caso de éxito*. Obtenido de <http://hamkke.co/es/cooperacion-internacional-efectiva-invest-in-choco-un-caso-de-exito/>
- Romero, R., Noriega, S., Escobar, C., & Ávila, V. (2009). *Factores críticos de éxito: Una estrategia de competitividad*. 2-11.
- Ruiz, F. N. (6 de Noviembre de 2012). *La cooperación internacional para el desarrollo en los territorios colombianos: análisis de posibles casos de gestión a partir de la experiencia del municipio de Caldon (Cauca)*. *Revista de Trabajo Social e Intervención Social*, 17, 87-113.

*Salvador, I. R. (2017). Estudio de caso: características, objetivos y metodología. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/estudio-de-caso>*

*UNESCO. (2012). Buenas practicas para el desarrollo. Obtenido de [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000220304\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000220304_spa)*