

**UNIVERSIDAD NACIONAL FACULTAD DE  
CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**

**PROPUESTA DE PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL  
GRADO DE LICENCIATURA EN GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL**

**LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA DIRIGIDA A  
PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL Y GESTIONADA POR LAS  
ASOCIACIONES DE DESARROLLO INTEGRAL DE LAS COMUNIDADES DE  
EL FUTURO DE LA TIGRA Y LA FORTUNA DE SAN CARLOS.**

**SUSTENTANTES:**

**CINDY VANESSA LÓPEZ RODRÍGUEZ  
ANA CAROLINA SALAS CAMPOS**

**DIRIGIDA POR:  
FRANK SALAZAR CHACON**

**FEBRERO 2023**

**UNIVERSIDAD NACIONAL FACULTAD  
DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**

**LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA DIRIGIDA A  
PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL Y GESTIONADA POR LAS  
ASOCIACIONES DE DESARROLLO INTEGRAL DE LAS COMUNIDADES DE  
EL FUTURO DE LA TIGRA Y LA FORTUNA DE SAN CARLOS.**

**SUSTENTANTES:**

**CINDY VANESSA LÓPEZ RODRÍGUEZ  
ANA CAROLINA SALAS CAMPOS**

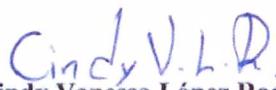
  
**M.Sc. Guillermo Acuña González**  
Representante de la Decana

  
**MBA. Hugo Fonseca Argüello**  
Representante de la dirección Unidad  
Académica

  
**M.Sc. Frank Salazar Chacón**  
Director de proyecto

  
**M.Sc. María Gabriela Hernández López**  
Lector/a

  
**Ana Carolina Salas Campos**  
Sustentante

  
**Cindy Vanessa López Rodríguez**  
Sustentante

# **DEDICATORIA**

A nuestros padres,

Carmen Campos y Gustavo Salas

Damaris Rodríguez, Gilberto López

A mi esposo Rigoberto Villegas y mi hija Emily Villegas López

A quienes estuvieron pendientes y nos apoyaron en este proceso

## RESUMEN Y DESCRIPTORES

La Cooperación Internacional Descentralizada ha jugado un papel importante dentro del Desarrollo Nacional, aportando con recursos a proyectos que con apoyo estatal no se podrían ejecutar. Es por esto que esta modalidad de cooperación es una oportunidad, especialmente para organizaciones comunales como las Asociaciones de Desarrollo Integral de La Fortuna y de El Futuro de la Tigra de San Carlos; para potencializar la obtención recursos internacionales para el desarrollo de proyectos en estas comunidades.

Para esto, se realizó un diagnóstico en donde se mostró diferencia entre ambas asociaciones en elementos como financiación, infraestructura y experiencia en Cooperación Internacional. Una de las diferencias más significativas fue que la ADI El Futuro contaba con conocimientos básicos en proyectos más no con la experiencia en la gestión de fondos de Cooperación Internacional y la ADIFORT no contaba con los conocimientos básicos sobre proyectos más sí con la experiencia de gestión de recursos provenientes de la Cooperación Internacional.

Como resultado del análisis del diagnóstico se construyó una estrategia de gestión de la Cooperación Internacional para cada asociación a partir de su contexto, necesidades y prioridades.

Uno de los objetivos estratégicos era la realización de un programa de capacitación para ambas asociaciones sobre la gestión de la cooperación internacional descentralizada para conocer sobre la dinámica de la cooperación internacional, identificación de necesidades, formulación de proyectos y diversos mecanismos para la obtención de estos recursos; conocimientos de utilidad para que tengan mayor oportunidad de acceder a estos recursos para lograr la ejecución de los proyectos de desarrollo en estas comunidades.

**Descriptores:** Proyecto, Asociación de Desarrollo Integral, Cooperación Internacional, Desarrollo Local, San Carlos

# AGRADECIMIENTOS

Agradecemos:

Al Fondo FOCAES-EXTENSIÓN de la Vicerrectoría de Extensión de la Universidad Nacional (Fondos para el Fortalecimiento de las Capacidades Estudiantiles) por el apoyo brindado al elegir nuestro proyecto como parte de los beneficiarios del fondo en el año 2021.

A los miembros de las Asociaciones de Desarrollo Integral de El Futuro y de La Fortuna de San Carlos y a los líderes comunales que estuvieron anuentes para apoyar y participar en el proyecto.

A la Escuela de Relaciones Internacionales por el apoyo y la apertura en este proceso.

Al tutor de este Trabajo Final de Graduación; Frank Salazar Chacón, por su guía, acompañamiento y paciencia en el desarrollo de este proyecto.

# TABLA DE CONTENIDO

Resumen y Descriptores .....	iv
Agradecimientos .....	v
Tabla de contenido.....	vi
Lista de tablas .....	vi
Lista de abreviaturas .....	vii
Introducción.....	1
A. Justificación.....	1
B. Planteamiento de la problemática .....	3
C. Objetivos de estudio .....	4
D. Acercamiento metodológico .....	5
E. Metodología .....	7
Capítulo I: Marco teórico- referencial .....	11
A. Acercamiento teórico .....	11
B. Cooperación Internacional al Desarrollo .....	13
C. Cooperación Internacional Descentralizada.....	25
Capítulo II: Antecedentes .....	39
A. Historia de las asociaciones involucradas en este proyecto .....	39
Capítulo III: Diagnóstico .....	44
A. Estructura y forma de organización .....	44

B. Proyectos .....	48
C. Análisis FODA.....	52
Capítulo IV: Propuesta de gestión .....	56
A. Definición y características de una propuesta de gestión de la Cooperación Internacional .....	56
B. Propuesta de estrategia para la gestión de la Cooperación Internacional para la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna de San Carlos.....	59
C. Propuesta de estrategia de gestión de la Cooperación Internacional para la Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro de La Tigra de San Carlos .....	68
D. Propuesta innovadora .....	76
Capítulo V: Capacitaciones .....	80
A. Descripción del programa de capacitación sobre la gestión de la Cooperación Descentralizada.....	80
B. Resultados obtenidos.....	90
C. Conclusiones de la experiencia .....	91
Conclusiones generales.....	94
Bibliografía.....	98
Anexos .....	102

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1.1 Clasificación y definiciones de la Cooperación Internacional	22
Tabla 1.2 Mecanismos de gestión de la Cooperación Internacional Descentralizada	31
Tabla 3.1 Experiencia de ADIFORT en proyecto de Cooperación Internacional	49
Tabla 3.2 Tabla comparativa del análisis FODA para la ADIFORT y la ADI de El Futuro	53
Tabla 3.3 Resumen de características de la ADIFORT y ADI de El Futuro	54

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ADI: Asociación de Desarrollo Integral

ADIFORT: Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna

CID: Cooperación Internacional al Desarrollo

DINADECO: Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

IDS: Índice de Desarrollo Social

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

MRREE: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONG: Organismo No Gubernamental



# INTRODUCCIÓN

## A. JUSTIFICACIÓN

La Cooperación Internacional al Desarrollo (en adelante CID) se ha convertido en un componente necesario en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS - Agenda 2030). Siendo así, el presente proyecto se enfoca en generar un aporte a las comunidades, logrando mediante las Asociaciones de Desarrollo Integral (en adelante ADI's), gestionar la Cooperación Internacional, alcanzando así su razón de ser: el desarrollo integral de los pueblos que representan.

Se debe mencionar que el presente proyecto está dirigido a la Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro y La Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna (en adelante ADIFORT) en el cantón de San Carlos, en la provincia de Alajuela.

¿Por qué estas Asociaciones? Se consideró para la elección de estas asociaciones tanto su estructura y organización, como su posición en el índice de desarrollo social (Índice de Desarrollo Social 2017- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica). Por estructura se entiende la cantidad de órganos que componen cada una de estas organizaciones.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en la zona norte la mayoría de los distritos tienen características que los ubican en desventaja social. Sin embargo, las comunidades de La Fortuna y de La Tigra (distrito al cual pertenece El Futuro), se encuentran entre los distritos mejor ubicados en términos de desarrollo social.

Para entender el contexto se puede ver la forma en la que han evolucionado estas asociaciones desde su creación hasta el día de hoy (esta evolución se mostrará en el desarrollo del trabajo).

Estos dos ejemplos de Asociaciones de Desarrollo Integral muestran diferentes formas de organización, así como de gestión de los recursos. Este último elemento no sólo está

determinado por la forma de administrarse, sino también por la disponibilidad de recursos propios.

Es conocido que la comunidad de La Fortuna cuenta con atractivos turísticos como el volcán Arenal, la catarata La Fortuna, aguas termales y el embalse que forma la laguna Arenal, entre otros, que generan ingresos por su visita. El modelo utilizado por ADIFORT, que consiste en la administración sostenible, podría ser replicado por la asociación El Futuro para los recursos naturales que disponen (cataratas, ríos, bosques, entre otros).

Tomando en cuenta lo anterior, asociaciones como la de El Futuro, recurren a la organización de festejos populares para lograr obtener los recursos necesarios para ejecutar sus proyectos, sin embargo, los recursos que recaudan son insuficientes, esto basados en los proyectos que deben ejecutar y el dinero que necesitan para realizarlos.

Otro punto, es que algunas asociaciones como la de El Futuro, consideran a la Municipalidad como su principal aliado para la realización de sus proyectos y desconocen los fondos de cooperación internacional disponibles y cómo acceder a ellos (entrevista realizada a los miembros de la Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro).

Las comunidades como El Futuro, La Lucha, San José, El Progreso ubicadas en la Zona Norte se han visto beneficiadas con fondos de cooperación internacional (KFW- Agencia de Cooperación Alemana- para el arreglo y mantenimiento de caminos) pero gestionados a través de la municipalidad, siendo los convenios cooperación reembolsable los más comunes, pues las municipalidades que los gestionan deben devolver el dinero.

Las zonas rurales, por medio de sus Asociaciones de Desarrollo Integral, unen esfuerzos para ejecutar sus proyectos siempre teniendo como principal donante la municipalidad, esto los lleva a limitar de cierta forma su desarrollo porque no buscan otras opciones de Cooperación. Con este proyecto se busca brindar las herramientas necesarias para que las asociaciones de El Futuro y de La Fortuna conozcan, concursen y gestionen posibles fondos de cooperación internacional, para complementar los esfuerzos en alianza con los gobiernos locales. Las capacitaciones y talleres que se brindarán también propiciarán una visión más

estratégica del desarrollo y les ayudará a los miembros de estas asociaciones a encontrar oportunidades nuevas para desarrollar integralmente sus comunidades.

Este proyecto responde a una necesidad de las asociaciones de conocer las etapas de un proyecto, los estándares de los agentes cooperantes para brindar apoyo, los tiempos y medios en los que estos organismos hacen sus convocatorias para poder concursar y luego gestionar los fondos de cooperación internacional a los que pueden acceder, logrando con esto generar un impacto positivo en la ejecución de sus proyectos que buscan alcanzar el desarrollo óptimo de las comunidades.

Los aliados estratégicos y al mismo tiempo protagonistas de este proyecto son: las asociaciones de desarrollo integral de El Futuro y La Fortuna.

## **B. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA**

¿Cómo pueden las asociaciones de desarrollo integral de La Fortuna y de El Futuro de la Tigra de San Carlos acceder a cooperación internacional descentralizada para la ejecución de los proyectos de desarrollo de estas comunidades?

El presente proyecto busca dar una solución ante un problema presente en muchas asociaciones de desarrollo integral: ¿cómo acceder a fondos de cooperación internacional para la ejecución de los proyectos comunales?

Esta es una pregunta muy válida cuando observamos que las personas que forman parte de las juntas directivas de estas asociaciones en zonas rurales no saben cómo solicitar apoyo financiero.

El problema se profundiza más porque los miembros de estas asambleas y juntas no saben que existen fechas determinadas para hacer las solicitudes de cooperación, ni que existen formatos específicos para realizar esta gestión (entrevista realizada a los miembros de la Junta Directiva de la Asociación El Futuro).

Ciertamente, estas personas tampoco conocen el lenguaje técnico que se utiliza para la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos (los miembros de la junta entrevistados así lo expresan) y por ende se hace complicado cumplir con los requerimientos mínimos que se solicitan para ser beneficiarios de la cooperación internacional que otorgan algunas entidades.

De acuerdo con las circunstancias expuestas, se pretende plantear una solución viable para que esta problemática no limite el desarrollo de los pueblos y no representen en adelante, un obstáculo para el cumplimiento de la agenda de cada asociación de desarrollo integral.

## **C. OBJETIVOS DE ESTUDIO**

Los siguientes son los objetivos que se han definido para este proyecto:

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer el marco institucional de las asociaciones de desarrollo integral de La Fortuna y de El Futuro de la Tigra de San Carlos; por medio de la transferencia de conocimientos en el ámbito de la gestión de la cooperación internacional descentralizada para contribuir al desarrollo integral de estas comunidades.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar los antecedentes en la gestión de la cooperación internacional descentralizada realizada por las asociaciones de desarrollo integral de La Fortuna y de El Futuro de la Tigra de San Carlos.
2. Diagnosticar el rol de las asociaciones de desarrollo integral de La Fortuna y El Futuro en el desarrollo de las comunidades.
3. Construir una propuesta de gestión eficiente de la cooperación internacional descentralizada, que pueda guiar a las asociaciones de desarrollo integral hacia su mejor aprovechamiento.

4. Capacitar a las asociaciones de desarrollo integral de La Fortuna y de El Futuro de la Tigra de San Carlos sobre la gestión de la cooperación internacional descentralizada para que puedan acceder a la misma propiciando la ejecución de los proyectos de desarrollo de estas comunidades.

## **D. ACERCAMIENTO METODOLÓGICO**

En esta sección se encuentra la metodología de esta investigación, así como el tipo de investigación, área de estudio y fuentes de investigación.

Adicionalmente se encuentra el diseño de la investigación y la técnica utilizada para la recolección de los datos y el procesamiento de la información.

El problema por resolver, luego de realizar los talleres con los representantes de las asociaciones de desarrollo integral y en palabras de ellos mismos es la falta de conocimiento de las diferentes fuentes de cooperación internacional, así como el desconocimiento del proceso y herramientas para acceder a los recursos que permiten financiar proyectos de desarrollo rural.

### **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de carácter cualitativa esencialmente, aunque puede tener algunos elementos de tipo cuantitativos.

Se cuenta con conocimiento del funcionamiento de las asociaciones de desarrollo integral por la participación en algunos proyectos de desarrollo comunal.

Con el conocimiento adquirido por el trabajo en conjunto con estas organizaciones y sumado a testimonios, reuniones y entrevistas se procedió a recolectar información valiosa para el proyecto. Estos hallazgos sirvieron como insumo principal para determinar el problema por resolver, así como para dirigir los esfuerzos hacia el punto correcto en la elaboración de los talleres (esto se ampliará más adelante).

También se puntualiza en que esta investigación es descriptiva y explicativa, ya que, para dar a conocer la estrategia, actividades y resultados, es necesario describir cada proceso llevado a cabo en las diferentes etapas del proyecto.

## **2. ÁREA DE ESTUDIO**

La investigación se desarrolló en torno a las Asociaciones de Desarrollo Integral de las comunidades de El Futuro de La Tigra y La Fortuna, ambas en el cantón de San Carlos.

La idea principal de incluir ambas asociaciones, además de las herramientas que se les proporcionan, fue hacer una comparación para efectos del trabajo y crear al mismo tiempo un ambiente propicio para que estas organizaciones pudieran intercambiar experiencias y replicar buenas prácticas.

Las Asociaciones de Desarrollo Integral en este caso tienen una estructura diferente: La ADI de El Futuro cuenta con una asamblea de asociados y una junta directiva conformada por presidente, vicepresidente, secretaria, tesorera, vocal 1, vocal 2, y fiscal. Por otro lado, la ADI de La Fortuna está conformada por una asamblea de asociados, una junta directiva conformada de la misma manera que la anterior y secretaría ejecutiva (administra y ejecuta los proyectos, entre otras funciones operativas).

## **3. FUENTES DE INFORMACIÓN**

En este punto tenemos dos tipos de fuentes: primaria y secundaria.

La información de la fuente primaria se deriva de reuniones y talleres desarrollados como medio para el alcance de los objetivos del presente trabajo:

- a) Representante de la asociación de desarrollo integral de La Fortuna: Ronald Vega quien es el encargado de la oficina administrativa de dicha asociación. Es el encargado de coordinar temas con agentes externos a la comunidad.
- b) Miembros de la Junta Directiva de la asociación de desarrollo integral de El Futuro: son los encargados de administrar, gestionar y generar acciones en la consecución de los objetivos del plan de desarrollo comunal.

- c) Miembros y líderes potenciales elegidos por la misma junta directiva: son las personas están encargados actualmente de la dirigencia comunal, así como otros vecinos con potencial de liderazgo y que es de interés estratégico que puedan conocer los temas desarrollados en los talleres.

La fuente secundaria corresponde a libros y artículos relacionados a la cooperación internacional al desarrollo, las teorías de relaciones internacionales que aplican específicamente al caso de estudio. Además, se obtuvo información importante de parte de las asociaciones, la cual es analizada como insumo para las demás etapas del proyecto.

#### **4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y TÉCNICA DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

La investigación es cualitativa de observación y análisis en campo. Se participó activamente en el entorno de las organizaciones estudiadas. Lo que se pretendía era entender la situación, conocer los actores y la evolución del tema dentro de las asociaciones, con el fin de dar respuesta precisa al problema por resolver.

Con las actividades se buscaba brindar las herramientas que permitieran resolver el problema principal y los problemas que se derivan de este. Tal como se ha mencionado, los datos se recolectaron a partir de reuniones y talleres, los cuales brindaron la información requerida.

#### **E. METODOLOGÍA**

El abordaje metodológico del proyecto se divide en cuatro secciones, que corresponden a los objetivos específicos.

## **1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA REALIZADA POR LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA FORTUNA Y DE EL FUTURO DE LA TIGRA DE SAN CARLOS.**

La ejecución metodológica de esta primera sección se divide en dos actividades principales:

- a) Búsqueda en las actas de las asociaciones respecto a los proyectos de desarrollo ejecutados con Cooperación Internacional.
- b) Sistematización y productos obtenidos.

La reunión de presentación con cada una de las asociaciones, facilitará la planificación de los talleres correspondientes. Se pretende obtener información sobre los proyectos que estas asociaciones han desarrollado con fondos de Cooperación Internacional descentralizada, así como entender el conocimiento que tienen estos actores del acceso a la Cooperación Descentralizada.

## **2. EL ROL DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA FORTUNA Y EL FUTURO EN EL DESARROLLO DE LAS COMUNIDADES.**

En la segunda sección corresponde la identificación de los actores en la gestión de la cooperación internacional por parte de la ADI de La Fortuna y la ADI de El Futuro de la Tigra de San Carlos. Por lo que se realizarán las siguientes actividades:

- a) Recopilación de testimonios y opiniones: esto se realizó mediante la búsqueda de fuentes primarias y secundarias. Las primeras corresponden a una entrevista y reunión con la junta directiva de la ADI de La Fortuna y la ADI de El Futuro de la Tigra de San Carlos en las que permita determinar información e impresiones a este tema. Por otro lado, se realizó una búsqueda de fuentes secundarias, correspondientes a documentos, cartas, minutas, correos electrónicos, entre otros; que puedan detallar la información obtenida. Esta información se solicitó a la junta directiva de ambas asociaciones.
- b) Sistematización y análisis de la información mediante la metodología cuantitativa y cualitativa. Se realizó una revisión de los productos desarrollados en los talleres y

posteriormente para analizarlos, para comprender mejor el rol y la experiencia que tienen estas asociaciones en cuanto a la gestión de la cooperación internacional.

- c) Construcción del diagnóstico del Rol de estas Asociaciones en la Cooperación Descentralizada. Se realizó una identificación basada en un análisis FODA para identificar tanto fortalezas como debilidades, oportunidades y amenazas que tienen las asociaciones en estudio.
- d) Exposición y valoración del diagnóstico con representantes de la ADI de La Fortuna y la ADI de El Futuro de la Tigra de San Carlos. Este diagnóstico permitió entender el rol que ha desempeñado cada una de estas asociaciones en el desarrollo de las comunidades que representan. También se entenderá la evolución de la estructura y organización de las ADI's, a través de los años.

### **3. CONSTRUCCIÓN DE UNA PROPUESTA SOBRE GESTIÓN EFICIENTE DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA, QUE PUEDA GUIAR A LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO INTEGRAL HACIA UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE ESTE TIPO DE COOPERACIÓN PARA GENERAR EL DESARROLLO EN LAS COMUNIDADES.**

Ante los productos obtenidos en las primeras secciones, fue necesario analizar comparativamente para poder determinar una propuesta sobre la gestión eficiente de la Cooperación Descentralizada especializada para las Asociaciones de La Fortuna y la ADI de El Futuro de la Tigra de San Carlos. En ese sentido fue imperativo desarrollar primero capacidades de gestión de la cooperación internacional entre las diferentes personas involucradas y en segundo lugar proveer con algunos instrumentos que puedan ser utilizados por las estructuras institucionales. Para esto se realizaron mesas de trabajo que involucraron a representantes de estas asociaciones para construir una propuesta adaptada a las realidades de cada zona. A su vez, esto facilitó una apropiación de la propuesta final.

#### **4. CAPACITACIÓN A LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA FORTUNA Y DE EL FUTURO DE LA TIGRA DE SAN CARLOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA PARA QUE PUEDAN ACCEDER A LA MISMA PROPICIANDO LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO DE ESTAS COMUNIDADES**

El producto esperado de este componente fue el desarrollo de competencias de las Asociaciones de Desarrollo Integral de La Fortuna y de El Futuro de la Tigra de San Carlos en torno a identificar, formular y presentar ante los entes cooperantes proyectos para obtención de recursos técnicos y financieros para hacer frente a sus principales carencias. Por medio de la participación en capacitaciones conjuntas, entre cooperantes y representaciones de las asociaciones.

Los dos últimos puntos se trataron de desarrollar de forma paralela aprovechando el espacio de los talleres programados, con esto se pretendía que las personas vincularan directamente a un proyecto formulado por ellos mismos y presentarlo a alguno de los agentes cooperantes participantes en los talleres.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL**

## **A. ACERCAMIENTO TEÓRICO**

Las Relaciones Internacionales, como disciplina y objeto de estudio se caracterizan por su dinamismo y cambio constante, esto debido a que los acontecimientos internacionales que modifican el Sistema Internacional, el comportamiento y la aparición de nuevos actores, es a su vez razonado o condimentado por los marcos referenciales de las corrientes dominantes; así fue que en el siglo XX fueron caracterizados por un mundo bipolar y consecuentemente en su mayoría dominados por binomios, como por ejemplo en las Escuelas de pensamiento realista en contraposición con los llamados idealistas liberales, constructivistas y transnacionalistas, en debates inacabados para dar paso a diversos enfoques teóricos que siempre quedaron cortos en la universalidad de su aplicación. La Cooperación Internacional al Desarrollo, como objeto de estudio no es la excepción, se reconoce su aparición con el fin de la segunda guerra mundial y el surgimiento de las Naciones Unidas, la ejecución del Plan Marshall y la creación de instituciones cooperación económica.

Los teóricos liberales fueron los primeros que consideraron la Cooperación Internacional como un método para generar orden y paz dentro del escenario internacional. Así lo expone C. Jiménez “(...) para el liberalismo es importante instaurar mecanismos de cooperación en el mundo, los cuales podrán amortiguar los efectos de la anarquía internacional y reducir los conflictos entre las naciones que culminen en guerras.” (2004, p.122). Desde la perspectiva liberal, la Cooperación Internacional se lleva a cabo solamente por los Estados y con propósito asistencialista.

Pocos años después, la corriente teórica del institucionalismo neoliberal expone que el estudio de las Relaciones Internacionales no debe ser exclusivamente estatocentrista; ya que existen otros actores participando activamente dentro del Sistema Internacional. A partir de esta, se pueden clasificar algunos tipos de cooperación internacional basados en los actores involucrados. Además, destacan la reciprocidad, la cual se relaciona con la obtención de beneficios mutuos.

Desde una perspectiva constructivista surge la concepción de que los Estados tienen su propia identidad, basados en factores internos como la historia, el ambiente, la cultura; y externos como las relaciones sociales entre otros. Esta identidad nacional depende del contexto y pueden variar con los años. Respecto a la cooperación internacional, esta identidad influye en los intereses nacionales, los cuales determinan su marco de acción con otros Estados. Así lo explica G. Pauselli

Las variables de inspiración humanitaria son aquellas que estarían inspiradas en la corriente constructivista de las RRII. En este sentido, la asignación de ayuda internacional a los Estados más pobres está relacionada con la idea de cumplir con las obligaciones morales que poseen los Estados ricos, obligaciones que surgen de un proceso de socialización con otros Estados. ¿Cómo medir el grado de necesidad de un Estado? Aquí es donde los investigadores deben estar atentos a las diferentes visiones de desarrollo que existen en el mundo. Desde el constructivismo se entiende que la identidad nacional da forma a los intereses nacionales, y estos a su vez generan las preferencias estatales en situaciones o áreas específicas. Pensándolo en el sentido contrario, cómo un Estado donante ve al desarrollo en otros Estados depende de su identidad nacional. (2013, p.87-88)

Estas teorías forman parte de la base teórica de este trabajo. Sin embargo, se debe apuntar que estas teorías no brindan un análisis profundo respecto a la Cooperación Internacional al Desarrollo. Esta afirmación coincide con la ponencia de algunos autores, los cuales consideran que los teóricos en Relaciones Internacionales no han logrado explicar claramente la Cooperación Internacional y su dinámica actual. Pauselli afirma que:

La disciplina de las RRII tiene una amplia oferta de teorías, con un alto nivel de sofisticación, y con discusiones en una gran amplitud de temas (Snidal y Wendt 2009: 4) y, a pesar de ello, no ha abordado en profundidad el estudio de la ayuda internacional para el desarrollo, representando este tema menos del 5 % del total de producción académica dentro de la disciplina (Sharman y Weaver 2011). Además, la literatura explicativa sobre cooperación al desarrollo ha tenido poco soporte teórico desde las RRII. (2013, p.74 -75).

Por eso, para comprender el marco de la cooperación internacional se analizará los conceptos y la historia de la misma. Esto brindará una mejor contextualización del proyecto de graduación.

Debe advertirse que, tradicionalmente, en el estudio teórico de las RI han prevalecido los análisis sobre los conflictos y sus causas, relegándose los aspectos teóricos de la Cooperación Internacional a un segundo plano. Ello se debe a que las RI surgieron como disciplina al término de la Primera Guerra Mundial, como resultado de la necesidad de

explicar cómo había sido posible un enfrentamiento de aquellas características y en un ámbito planetario. (Ayllón, 2007, p.26)

## **B. COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL DESARROLLO**

### **1. CONCEPTO**

Las definiciones en torno a la Cooperación Internacional al Desarrollo han dependido del contexto en el que han sido creadas. Evidentemente, en el periodo caracterizado por la bipolaridad, la cooperación internacional fue utilizada como un instrumento al servicio de las alianzas estratégicas y las zonas de influencia de los polos dominantes. Posterior al fin de la guerra fría, con el mayor protagonismo del multilateralismo, nuevos enfoques de cooperación internacional han surgido de la mano de los nuevos modelos de desarrollo. Una de las acepciones más citada fue la expuesta por M. Gómez y J. Sahauja, los cuales consideran la pluralidad de actores y el objetivo que persigue la cooperación. Estos autores la definen como

Conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el Norte y resulte sostenible. (1999, p.17).

Sin embargo, este término está basado en la cooperación Norte- Sur por lo que limitan otras formas de cooperación. Ayllón conceptualiza la cooperación internacional al desarrollo enfocándose en los objetivos de la misma “toda relación entre actores internacionales orientada a la mutua satisfacción de intereses o demandas, mediante la utilización complementaria de sus respectivos poderes en el desarrollo de actuaciones coordinadas y/o solidarias” (2007, p.26).

En Costa Rica, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) establece la Cooperación Internacional al Desarrollo, mediante en el Reglamento N°35056- PLAN-RE del Artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de Mayo de 1974; como

(...) conjunto de acciones orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países desarrollados y en vías de desarrollo, así como entre estos últimos, para alcanzar metas comunes de desarrollo basadas en criterios de solidaridad, equidad, efectividad, interés mutuo y sostenibilidad. (2010b, p.2).

Desde estas definiciones se pueden identificar un objetivo en común, el desarrollo o progreso en los países, sin embargo, se diferencian de los actores involucrados debido al contexto en el que son creados. Para Gómez y Sanahuja, existen diferentes actores bajo la modalidad de Norte- Sur. Ayllón no determina la identidad de los implicados. Por último, MIDEPLAN, al ser una institución del Estado, considera a los países como los principales participantes.

## **2. ANTECEDENTES**

El primer acercamiento a la Cooperación Internacional fue a partir del inicio de la Guerra Fría. Esto como consecuencia de algunos acontecimientos que incentivaron esta actividad.

J. Sanahuja expone algunos los más relevantes:

La aparición de la ayuda al desarrollo y su actual fisonomía son el resultado de las dinámicas históricas que han dado forma al sistema internacional contemporáneo: en primer lugar, la confrontación Este-Oeste y el bipolarismo. En segundo lugar, el proceso de descolonización y el conflicto Norte-Sur. En tercer lugar, las dinámicas de la globalización y la paulatina integración de la economía mundial. Los tres procesos están muy relacionados, y en la explicación de la mayor parte de los acontecimientos clave de la evolución de la cooperación al desarrollo es necesario recurrir a esas tres dinámicas históricas. (2001, p.2)

Por otro lado, la implementación del Plan Marshall, el cual se llevó a cabo 1948 hasta 1952; fue importante dentro del marco de la Cooperación Internacional. Este fue impulsado por Estados Unidos, y consistió en brindar ayuda externa a los aliados de Europa para la recuperación de la misma debido a la segunda guerra mundial.

(...) EEUU suministraron a los aliados europeos unos 14.000 millones de dólares para adquirir equipos y los bienes necesarios para la recuperación de la industria devastada por la guerra, y de paso favorecer sus propios intereses comerciales y estratégicos para la contención del comunismo. (Ayllón, 2007, p.27)

A partir de estos primeros acontecimientos, se reconoce el papel de la Cooperación Internacional dentro de la dinámica internacional, el cual ha evolucionado a lo largo de los años.

En la década de 1950, se reconocía la Cooperación Internacional como un acto de asistencialismo económico, en donde su principal meta se relaciona con el crecimiento económico. Desde ahí que el concepto de desarrollo en estos años estuvo estrechamente relacionado con la economía de los países. A partir de ese concepto, se crea el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Sus países miembros eran los países más poderosos del mundo y desarrollaron un sistema para organizar los flujos de recursos financieros y técnicos entre el Norte y el Sur, lo que se conoce como Ayuda Oficial al Desarrollo. Otro de los acontecimientos significativos de esta época fue la conferencia de Bandung (1955); el cual reunió 29 Jefes de Estados; mayoritariamente de países recién independizados. A partir de esta, se constituye el Movimiento de los Países No Alineados (en la década de 1960), que enfatizó en la autodeterminación de los pueblos, la no adhesión a pactos multilaterales militares y la lucha contra el imperialismo en todas sus formas. De aquí empiezan a surgir las primeras pautas para la cooperación internacional, manteniendo como eje principal el desarrollo económico.

A partir de los años de 1970 comienza una reestructuración de la Cooperación Internacional y el Desarrollo. Esto nace, a partir de factores como el poco crecimiento en los países en vías de desarrollo, las ayudas internacionales como un mecanismo de estrategia geopolítica, la desorganización y el despilfarro de dinero. Uno de los acontecimientos más importantes es La Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano (CNUMAH), conocida como la cumbre de Estocolmo de 1972. Su importancia radica en la introducción de un nuevo concepto de Desarrollo. Otro evento importante es la Convención de Lomé, el cual fueron una serie de tratados entre la Unión Europea y las ex colonias en África, Caribe y Oceanía. Según R. Pedrosa, estos acuerdos reflejan el nuevo contexto de la cooperación internacional: “La firma de estos acuerdos, que de algún modo sirvió de base a la futura política de cooperación europea, estaba centrada fundamentalmente en el comercio y la cooperación tecnológica y financiera.” (s.f, p.119). Dentro de estos, se crea el Fondo Europeo de Desarrollo para apoyar a estos países mediante ayuda financiera y técnica.

La Cooperación Internacional al Desarrollo se condiciona cada vez más después de la década de 1980; ya que, durante estos años, los países donadores atravesaron crisis económicas; en donde, los fondos para ayudas se vieron limitadas. Debido a esto, la eficiencia y eficacia en la utilización de las ayudas internacionales fue crucial para los donadores. Como consecuencia existió una gran intervención de estos en las políticas internas de los países receptores para garantizar la adecuada utilización de los fondos. A raíz de esto surgen los planes de ajuste estructural del Consenso de Washington, impulsados por el FMI y el Banco Mundial en toda América Latina y El Caribe. Uno de sus principales objetivos fue la brindar ayuda condicionada al cumplimiento de los lineamientos expuestos en estos planes; los cuales interferían con políticas internas de los países. Finalmente, impulsar la privatización era su principal objetivo.

Durante estos años otros actores de la Cooperación Internacional comienzan a tomar un papel protagónico en los países en vías de desarrollo, como empresas u ONGs. Esto se debe a la globalización y la proliferación de actores internacionales no tradicionales en el Sistema Internacional:

En los años ochentas, este enfoque centralista y vertical fue duramente cuestionado y criticado por muchas instancias, organizaciones, instituciones internacionales, nacionales, regionales y locales. Los procesos de democratización crearon un espacio para el compromiso directo de los actores de la sociedad civil. El pluralismo institucional, el desarrollo participativo y la descentralización ganaron mayor protagonismo en las prácticas de cooperación. (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana [ACI], 2012, p.20)

Un ejemplo de esto es la inclusión del concepto de Cooperación Descentralizada en una de las Convenciones de Lomé por parte de la Unión Europea. Esto se llevó a cabo en la IV convención de 1989. Para este proyecto, esto es muy relevante, ya que marca la pauta sobre la cooperación descentralizada.

A partir de la caída del muro de Berlín, la Cooperación Internacional sufre un cambio radical, especialmente en sus propósitos. Según Sanahuja, algunas justificantes para brindar ayuda no tenían objetivos claros:

Como ha señalado Hewitt (1994: 4), tras la caída del muro de Berlín se ha asumido que las políticas de ayuda necesitan reformarse, y que la ayuda no puede seguir siendo «...ni un instrumento de la guerra fría, ni una reliquia de las fases tempranas de la

descolonización». Los argumentos humanitarios también son difíciles de mantener ante unos destinatarios más heterogéneos, y la aparición de algunas economías emergentes que ya no responden a la imagen tradicional del subdesarrollo (2001, p.3)

Como consecuencia, para la década de 1990 surge una nueva agenda de Cooperación Internacional, basada en el concepto de desarrollo humano. Según Sanahuja

A primera vista esta “nueva agenda” plantea nuevas prioridades de la ayuda, más relacionadas con los problemas planteados por la globalización, pero un examen más cuidadoso revela que también son el resultado de una revisión de los intereses nacionales de los donantes, que paulatinamente van incorporando estas cuestiones.” (2001, p.5).

Es por esto que se realizan diferentes cumbres internacionales, las cuales fortalecen esta nueva agenda de cooperación internacional.

Como menciona Sanahuja, las diferentes cumbres internacionales realizadas durante la década de 1990 fueron importantes para enriquecer el nuevo contexto de la Cooperación Internacional. En 1992 se realiza la Conferencia mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, en donde se establece un nuevo concepto “Desarrollo Sostenible” y se implementa la Agenda 21, la cual tiene como principal propósito la satisfacción de necesidades básicas de la población mundial. Posteriormente, la Conferencia de Viena 1993 complementa lo expuesto anteriormente y declara el desarrollo humano como derecho universal. Este nuevo enfoque sobre desarrollo y cooperación internacional son los cimientos de nuestro proyecto.

En el 2000, los líderes mundiales se reunieron en Nueva York para firmar la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, en donde se identifican ocho objetivos para lograr mayor desarrollo en los países. Esta se convirtió en la guía para focalizar la Cooperación Internacional. Los gobiernos se comprometieron a cumplir los mismos, por eso se unificaron diferentes agendas, realizaron trabajos en conjunto, entre otros. Sin embargo, han existido algunos problemas en la puesta en marcha de esta, ya que se ha denotado la falta de eficacia en la ayuda a los países receptores como la duplicidad de proyectos basados en un solo objetivo y la proliferación de donantes. Por eso, después del 2000, se realizaron diferentes conferencias para encontrar estrategias que permitieran un mejor trabajo.

El acuerdo de Cotonú se llevó a cabo en el 2000, el cual reemplazó a las Convenciones de Lomé. Según Pedrosa, las principales transformaciones es el reconocimiento de otros actores de la sociedad civil:

Las innovaciones sustanciales del acuerdo de Cotonú se sustentan sobre los siguientes cinco pilares: fortalecer la dimensión política de la relación, actuar directamente sobre la corrupción «activa y pasiva» en los países receptores de ayuda, promover la participación, involucrar a la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones y enfocar las políticas de desarrollo hacia las estrategias de reducción de la pobreza, crear un nuevo marco para la cooperación comercial y económica, y reformar la los mecanismos de AOD.” (s.f., p.127)

Este es importante para el proyecto porque promueve la participación activa de la sociedad civil, en la cual, una de sus representaciones es la figura de Asociación de Desarrollo Integral.

Una de las conferencias más determinantes fue la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, Monterrey 2002. Unos de los aspectos que hace relevante este evento es la participación de actores tradicionales (Gobiernos) y no tradicionales (dirigentes del sector privado y la sociedad civil, y funcionarios superiores de todas las principales organizaciones financieras, comerciales, económicas y monetarias intergubernamentales). Su finalidad fue establecer nuevos lineamientos para la Financiación para el Desarrollo. En esta se exhorta a los países a cumplir con el financiamiento del 0,7% del Producto Interno Bruto de los países para la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). Atender las necesidades del receptor es importante, por ende, se introduce la utilización de planes de desarrollo de los países y la participación activa en la realización de los Programas de Cooperación Internacional.

Continuando con los lineamientos acordados en la Conferencia de Monterrey; en el 2005 se firma la Declaración de París. Esta estructuró y coordinó estrategias de Cooperación Internacional para una mejor gestión de la misma y lograr mejores resultados en los países receptores. Esto mediante el cumplimiento de estos principios: Apropriación, Armonización, Alineación y Resultados y Mutua Responsabilidad. Resalta la importancia del compromiso tanto del donante como del receptor para lograr los objetivos. En el 2008,

el Programa de Acción de Accra refuerza los establecido en la Declaración de París. Así se resumen los dos acontecimientos:

Paralelo a estos eventos locales, en el contexto internacional los foros de eficacia a la ayuda, en particular la Agenda de París y ACCRA, daban lineamientos muy claros en cuanto a la necesidad de armonizar y de apropiar las iniciativas desde una perspectiva más local. (ACI, 2012, p.21)

Otro evento de importancia para la Cooperación Internacional al Desarrollo durante el 2008 fue Declaración de Doha sobre la financiación para el desarrollo. Esta fortalece los acuerdos establecidos en la conferencia de Monterrey 2002. En esta declaración reconoce la relevancia de la Cooperación Sur-Sur y triangular dentro de las opciones de ayuda externa para lograr desarrollo.

En el 2015, luego de la finalización del plazo para el cumplimiento de los objetivos del Milenio del 2000; se establecieron 17 nuevos objetivos, los cuales formaron parte de la nueva agenda internacional. Son conocidos como la Agenda 20-30, ya que existe un plazo de ejecución de proyectos por 15 años, hasta el 2030.

#### ***a. ANTECEDENTES DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL DESARROLLO EN COSTA RICA***

La Cooperación Internacional en Costa Rica ha tenido un papel preponderante para el desarrollo del país. Como lo menciona en el apartado anterior, en las últimas décadas; han existido acontecimientos nacionales e internacionales que han influenciado directamente las políticas de ayudas externas en el país.

Los años de 1990 marcaron un gran cambio para Costa Rica en materia de Cooperación Internacional al Desarrollo. A nivel mundial, los países donantes comenzaron a priorizar a países de bajo desarrollo, focalizando la mayor parte de su ayuda en estos. Esto se basó en la clasificación de los países por renta, en donde Costa Rica fue catalogado como de media renta alta, lo que disminuye la posibilidad de acceder a cooperación internacional, especialmente cooperación no reembolsable. Es por esto que, agencias de cooperación

internacional comenzaron a retirarse de Costa Rica como la USAID (United States Agency for International Development) y KOICA (Korea International Cooperation Agency).

Internamente, Costa Rica estaba presentando algunos problemas en la gestión de la cooperación internacional al desarrollo, influyendo así en la disminución de las ayudas externas. Así lo expone el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (MIDEPLAN):

Costa Rica ha carecido de una política y estrategia de cooperación internacional durante los últimos años que impide definir prioridades de cooperación internacional, que debilita los mecanismos de coordinación y articulación existentes, además de propiciar la dispersión y duplicación en la asignación de los recursos externos. (2007, p.8)

Además, MIDEPLAN expone otros problemas, específicamente relacionados con proyectos de Cooperación Internacional en Costa Rica:

La lentitud en la ejecución de los programas y proyectos, los altos costos administrativos, la limitada participación de las instituciones en el manejo de los recursos externos y las dificultades para avanzar en esquemas de costos compartidos, configuran un entramado institucional y jurídico que pone en peligro las posibilidades futuras de acceder a mayores recursos. (2007, p.8)

A partir de este panorama Costa Rica comenzó a buscar otras formas o nuevos mecanismos de acceder a recursos Cooperación Internacional, lo cual, implicó una reestructuración interna para propiciar las mejores condiciones que generen mejoramiento de la eficiencia para desarrollar estas. Uno de los cambios es la concepción de Costa Rica como receptor y emisor de Cooperación Internacional al Desarrollo. Al ser de renta media alta, se considera que ha impulsado políticas que han permitido generar desarrollo en el país; por lo que, se puede compartir esta información con otros Estados que lo necesiten. Esto genera nuevos mecanismos de cooperación internacional al Desarrollo, como la Cooperación Sur- Sur; la Triangular, Regional y Descentralizada. Es por esto que este panorama es importante para el proyecto, ya que comienzan a aparecer la Cooperación Descentralizada en Costa Rica.

Es importante destacar que Costa Rica, aunque presentaba un buen nivel de desarrollo; es un Estado que presenta mucha desigualdad. Así lo refleja el Índice de Desarrollo Social (IDS) que se realiza a lo interno del país. El IDS es un estudio realizado por el MIDEPLAN: “Este estudio tiene como objetivo, ordenar los distritos y cantones de Costa Rica según su

nivel de desarrollo social, haciendo uso de un conjunto de indicadores que permiten realizar la medición.” (Índice de Desarrollo Social [IDS],2013, p.5). MIDEPLAN refleja mediante el estudio realizado por la ID, la problemática en ese momento:

(...) aún persisten brechas importantes entre diferentes zonas geográficas del país (...) así como retos sociales que atender en cuanto a la reducción de la pobreza extrema y en especial en las regiones de menor desarrollo relativo del país. (2010a, p.11)

Pese a los esfuerzos del gobierno por disminuir esta brecha, existe es imposible generar todos los recursos que necesita para atender la totalidad de sus necesidades. Ahí radica la importancia de la Cooperación Internacional al Desarrollo; en donde puede ayudar a disminuir esta brecha de desigual que existe en Costa Rica. Así lo explica el MIDEPLAN “La cooperación internacional complementa los esfuerzos nacionales, pero aún no es suficiente, por lo que es fundamental obtener mayores recursos externos y redireccionarlos a programas de desarrollo en estas zonas del país y evitar procesos de marginación.” (2010a, p.12). Pese a la necesidad de obtener estos recursos de cooperación para ayudar a reducir la desigualdad, el país ve estos cada vez más disminuidos estos debido a las causas anteriormente expuestas. El gobierno lo expone así:

Las asimetrías geográficas y las disparidades regionales que presenta el país no son tomadas en cuenta por los indicadores utilizados para clasificar a los países receptores de cooperación internacional y no hay duda de que estas disparidades son otra fuente generadora de desigualdad. Las fallas del desarrollo humano separan las zonas urbanas de las rurales de un mismo país, al igual que las pobres de las ricas” (MIDEPLAN, 2007, p.12).

Sin embargo, desde el siglo XXI, Costa Rica ha trabajado en mejorar los aspectos administrativos, tanto en el ordenamiento, planificación y redireccionamiento de los recursos de Cooperación Internacional. Desde el Plan Nacional de Desarrollo, se incluyó dentro el mejoramiento de la Gestión de la Cooperación Internacional como un eje estratégico, para darle prioridad en dentro de los objetivos del gobierno.

Por otro lado, el país ha reinventado la forma de gestionar la Cooperación Internacional mediante la utilización de mecanismos innovadores; entre ellos la Cooperación Descentralizada. Este tipo de cooperación es muy importante para incrementar el desarrollo rural. Desde el inicio del siglo, han existido esfuerzos del gobierno y cooperantes en trabajar el desarrollo en las zonas rurales como el siguiente ejemplo:

En la Región Chorotega y la Región Huetar Norte (incluyendo específicamente la Zona Norte-Norte del país), se han diseñado Planes Regionales y Planes Cantonales de Desarrollo, con la participación de agencias de cooperación como la GTZ de Alemania y la AECID de España, que serán los marcos de referencia para la ejecución de proyectos de inversión en la zona. (MIDEPLAN, 2010a, p.15)

Desde esta perspectiva, este proyecto es fundamental el reconocimiento del papel de formas de gestión no tradicionales, especialmente, la cooperación descentralizada. Este tipo de cooperación puede contribuir con el desarrollo en la zona norte, específicamente el cantón de San Carlos; y así disminuir de esta brecha de desigualdad existente en el país. Todo esto apoyaría al Desarrollo Nacional.

### 3. CLASIFICACIONES DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL DESARROLLO

Existen diferentes clasificaciones de Cooperación Internacional dependiendo del autor que lo exponga. Basado en esas investigaciones, se realizó una clasificación que engloba esta información, la cual se cataloga dependiendo del origen o la forma de realizarse.

Tabla 1.1

#### *Clasificación y definiciones de la Cooperación Internacional*

<b>Naturaleza</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Definición</b>
<b>Actores Involucrados</b>	Multilateral	Son aquellos recursos otorgados por organismos multilaterales, sujetos de derecho internacional, con sus propios recursos o con fondos provenientes de varias fuentes o diversos países miembros. <sup>g</sup>
	Bilateral	Aquellos recursos que se brindan de gobierno a gobierno o mediante agencias de cooperación en virtud de convenios, acuerdos u otros mecanismos. <sup>g</sup>
	Descentralizada	La cooperación que establece relaciones directas entre entidades regionales y órganos de representación local, buscando estimular sus capacidades de proyectar y llevar a cabo iniciativas de desarrollo participativo, en el marco de nuevas funciones y responsabilidades. <sup>h</sup>

<b>Instrumentos de cooperación Internacional</b>	Asistencia Técnica	Es la adaptación y adopción de conocimientos, capacidades, habilidades, experiencias, recursos y nuevas o mejores técnicas y tecnologías que el país no posee o no puede movilizar; aportados por las agencias y organismos de cooperación en forma no reembolsable para emprender actividades de desarrollo. <sup>i</sup>
	Económica	Está destinada a promover proyectos de transferencia tecnológica entre agentes económicos, con el requisito de generar un “potencial comercial” en etapas superiores de desarrollo del proyecto, como una consecuencia directa o indirecta de éstos. <sup>j</sup>
	Preferencias Comerciales	Los países industrializados eliminan total o parcialmente las barreras comerciales - aranceles, cuotas y contingentes – a una parte de o a la totalidad de las exportaciones de los países en desarrollo. <sup>f</sup>
	Donaciones en especie	Las donaciones en especie hacen referencia, a bienes que recibe el país. <sup>k</sup>
	Asistencia Humanitaria	Tiene por finalidad asistir a los afectados por catástrofes humanas o naturales mediante el envío de bienes y equipos de primera necesidad. <sup>k</sup>
	Cooperación Cultural	(...)este tipo de cooperación puede darse mediante muchas facetas, y por ello podemos encontrar ámbitos tan variados como la movilidad y circulación de bienes y servicios, el fortalecimiento de la identidad cultural, la protección de la diversidad cultural y las lenguas minoritarias, el fortalecimiento de los proyectos artísticos y culturales y del espacio cultural de profesionales, ideas y proyectos, el apoyo a las artes, la promoción del diálogo intercultural, la educación y la integración y cohesión social. <sup>a</sup>
	Cooperación científica y tecnológica	Es la transferencia e intercambio de tecnologías aplicadas a servicios básicos de educación, salud y saneamiento. <sup>j</sup>
<b>Según el grado de desarrollo de los participantes</b>	Norte- Sur	Conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el Norte y resulte sostenible.* <sup>g</sup> Se le conoce como cooperación vertical.
	Sur- Sur	Consiste en el intercambio de experiencias técnicas, conocimientos, tecnologías y habilidades entre los países en desarrollo, como apoyo y complemento a sus objetivos de desarrollo nacional, regional, sectorial e institucional. Es también conocida como Cooperación Horizontal, Cooperación Solidaria o Cooperación Sur-Sur. <sup>i</sup>
	Norte- Norte	Por internacional bilateral horizontal se entiende, aquellos flujos o movimientos de recursos (de cualquier tipo) que se producen entre estados de igual nivel de desarrollo. Pueden ser movimientos que se producen entre estados en

		desarrollo, o lo que se conoce como relaciones de tipo Sur-Sur; o pueden ser movimientos entre estados desarrollados, o lo que comúnmente se denominan relaciones Norte-Norte. <sup>d</sup>
<b>Formas de Gestión</b>	Proyectos	Conjunto de acciones, actividades o tareas estructuradas y encadenadas en un orden lógico que se realizan, para cumplir un fin específico en un tiempo determinado y finito, a partir de una situación actual, lo cual permite articular los recursos humanos, materiales y de infraestructura, mediante un presupuesto que grafica el costo de éste. <sup>h</sup>
	Armonización	Se trata de mecanismos establecidos por los donantes para alinear la ayuda con los planes estratégicos de un país. <sup>l</sup>
	Comisiones Binacionales	Son reuniones bipartitas entre el gobierno de Costa Rica y otro gobierno. Su objetivo es negociar las áreas e iniciativas de interés de ambas partes tanto en materia de política exterior como de Cooperación Internacional. <sup>l</sup>
	Reuniones de Programación y Evaluación	Son reuniones que se llevan a cabo con las fuentes de cooperación y tienen como objetivo la identificación, orientación, programación y seguimiento de la cooperación internacional. <sup>g</sup>
	Pasantías	Intercambio del recurso humano, incorporándolo a los procesos establecidos en las organizaciones. Las pasantías permiten acceder a conocimientos teóricos y prácticos de otros entornos, que permitan fortalecer las capacidades de los actores. <sup>b</sup>
	Triangular	Mecanismo de financiamiento para la Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD), que consiste en la asociación de una fuente tradicional (sea Bilateral o Multilateral) y de un país en vías de desarrollo otorgante de cooperación horizontal, para concurrir conjuntamente en acciones de cooperación técnica a favor de un tercer país en desarrollo. <sup>m</sup>
	Becas	Mecanismos de fortalecimiento institucional a partir de ejercicios académicos diseñados para acceder a oportunidades educativas y de investigación, que permitan afianzar conocimientos y profundizar saberes. <sup>b</sup>
<b>Grado de condicionalidad</b>	Ayuda Ligada	Préstamos o donaciones que deben utilizarse para la adquisición de productos o servicios del país donante, o que están ligados a modalidades de compra que implican una limitación con los países abastecedores posibles. <sup>c</sup>
	Ayuda no ligada o desligada	No está sujeta a ningún tipo de condicionalidad. <sup>c</sup>
<b>Naturaleza de la fuente de cooperación</b>	Público	Flujos que origina o garantiza un gobierno <sup>d</sup>
	Privado sin fines de lucro	Flujos que originan y conceden las organizaciones no gubernamentales. <sup>d</sup>
	Privado con fines de lucro	Flujos del sector privado (inversiones directas o financieras, préstamos y créditos privados). <sup>d</sup>

<b>Asistencia financiera</b>	Reembolsable	Es la cooperación ofrecida por Fuentes Bilaterales y Multilaterales a un país en forma de préstamos o créditos blandos, bajo condiciones de interés y tiempos favorables
	No reembolsable	Es la cooperación ofrecida por Fuentes Bilaterales y Multilaterales a un país, mediante la asignación de recursos financieros que no se reintegran, con el objeto de apoyar y acompañar proyectos de desarrollo. <sup>k</sup>
<b>Área Geográfica</b>	Regional	La Cooperación regional, como su nombre lo indica es gestionada en diferentes áreas geográficas y políticas, como la Unión Europea, el MERCOSUR o Centroamérica, entre otros. Dentro de este tipo de cooperación las modalidades son diversas puesto que los proyectos pueden afectar a un solo país, a un grupo de países o a toda la región. Los recursos en esta modalidad pueden ser aportados por una institución regional o bien recibir fondos multilaterales (de alguna organización de carácter mundial como la ONU) que luego son canalizados por la organización regional. <sup>l</sup>

\*El término al que hace referencia los autores es a Cooperación Internacional, sin embargo, al leer el texto se puede interpretar que se refiere a la Cooperación Norte- Sur.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de diferentes fuentes. **Notas:** <sup>a</sup> ACI. 2012. p. 17. <sup>b</sup> ACI. 2012 p.18. <sup>c</sup> Calabuig y Gómez-Torres. 2010. p. 10. <sup>d</sup> García. s.f. <sup>e</sup> Gómez y Sanahuja. 1999. p.17. <sup>f</sup> Gómez y Sanahuja, 1999, p.24. <sup>g</sup> MIDEPLAN. 2010b. p.8 <sup>h</sup> MIDEPLAN. 2010b. p.6. <sup>i</sup> MIDEPLAN. 2010b. p.2 <sup>j</sup> MIDEPLAN. 2010b. p.4 <sup>k</sup> MIDEPLAN. 2010b. p.5 <sup>l</sup> MIDEPLAN. 2010. p.7 <sup>m</sup> MIDEPLAN. 2010b p.3

Para el proyecto es importante conocer esta terminología, ya que permite identificar y clasificar las diferentes acciones de cooperación internacional realizadas por estas asociaciones.

## **C. COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA**

La Cooperación Internacional Descentralizada se ha convertido en una alternativa para lograr acceder a estos recursos e impactar en el desarrollo de las comunidades. Es por esto que es necesario conocer sobre su funcionamiento.

### **1. CONCEPTO**

Existen diferentes concepciones sobre la Cooperación Descentralizada, cada una dependiendo de su contextualización. La Red Argentina para la Cooperación Internacional

(RACI) establece la Cooperación Descentralizada como “el conjunto de acciones que realizan o promueven tanto los poderes públicos locales como las organizaciones de la sociedad civil entre países.” (s.f, p.87) Por otro lado; M. Palacios y M. Ortega lo definen a partir de los actores de tipo municipal involucrados en este tipo cooperación:

La cooperación que realizan todas aquellas Administraciones de ámbito inferior al estatal. Es decir, Administraciones Autonómicas y Administraciones Locales, y éstas de cualquier tipo: municipios, provincias, o cualquier agrupación administrativa que pudieran formar. Tienen cabida, por lo tanto, la cooperación que realizan las Federaciones de Municipios y Provincias, Mancomunidades, e incluso los Fondos de Cooperación Municipales que han ido surgiendo a lo largo de los últimos años por toda nuestra geografía. (2003, p.77)

Como se puede analizar, el factor común de los anteriores conceptos es la localidad o el área geográfica de los actores que realiza este tipo de Cooperación. En Costa Rica, el MIDEPLAN define la cooperación descentralizada a partir de los actores involucrados, no exclusivo para municipalidades, definiéndose como

se refiere a la cooperación que establece relaciones directas entre entidades regionales y órganos de representación local, buscando estimular sus capacidades de proyectar y llevar a cabo iniciativas de desarrollo participativo, en el marco de nuevas funciones y responsabilidades (...) (2010b, p. 6)

Este proyecto se realiza con Asociaciones de Desarrollo Integral, las cuales son órganos de representación de local de naturaleza descentralizada.

#### ***a. ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL***

Según la legislación costarricense las Asociaciones de Desarrollo Integral son organizaciones de carácter comunal que buscan propiciar el desarrollo de cada comunidad. Específicamente son definidas por la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO) en su página web oficial, en la sección de preguntas frecuentes como:

(...) entidades de interés público, regidas por el derecho privado, por lo que están autorizadas para realizar todo tipo de acciones tendientes al desarrollo social, económico, cultural, ambiental de los habitantes del área en que conviven, en colaboración con las instituciones, municipalidades y cualesquiera otros organismos públicos y/o privados. Estas organizaciones comunales cuentan con personería jurídica y están reguladas y apoyadas por la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (DINADECO, s.f.)

##### ***i. Antecedentes de las Asociaciones de Desarrollo Integral***

Las Asociaciones tienen sus orígenes en las Juntas Sanitarias Patrióticas creadas en 1920 por decreto ejecutivo. Buscaban mejorar las condiciones higiénicas de las comunidades, especialmente de los pueblos rurales. Luego, estas mismas agrupaciones fueron oficializadas pasando a ser las Juntas Patrióticas Oficialistas.

Posteriormente, en 1939, el Poder Ejecutivo sancionó la Ley N° 218 sobre asociaciones y organizaciones comunales, que vino a regular las funciones y responsabilidades de estas agrupaciones.

Actualmente, las Asociaciones de Desarrollo Integral se encargan de velar por mejores condiciones para la población de la comunidad que representan.

La mayoría de estas agrupaciones están constituidas legalmente y reciben el apoyo de DINADECO (capacitación y recursos) para ejecutar sus proyectos, aunque esto depende de la organización de cada asociación.

Son las asociaciones quienes tienen representatividad comunal antes las Municipalidades por medio de los Concejos de Distrito, para ser favorecidas con recursos tanto económicos como materiales y de capacitación.

Así mismo, son cada vez más los agentes de Cooperación Internacional que hacen llegar su apoyo a las comunidades por medio de estas agrupaciones sociales. Eso se puede demostrar analizando los antecedentes nacionales e internacionales.

## **2. ANTECEDENTES**

La Cooperación Internacional Descentralizada toma importancia a partir de la década de los noventa, sin embargo, esta modalidad de cooperación no es nueva ya que, con anterioridad ya se realizaban acciones relacionadas a esta. Así lo reconoce Ruiz

(...) el hecho de que hasta inicios de los noventa no exista interés por este fenómeno no quiere decir que no existiera con anterioridad. En algunos casos la cooperación de algunos entes descentralizados tiene tan larga historia como la cooperación gubernamental. (2008, p.108)

Un caso es el que se presenta en España, en donde dos municipios comienzan acciones de cooperación en la década de los ochentas: “La cooperación vasca y catalana comienza durante los primeros años de la década de los ochenta y en 1986 se crea el primer fondo que reúne y coordina la ayuda al desarrollo que prestan los municipios, el Fons Catalá.” (Ruiz, 2008, p. 108).

Sin embargo, es a partir de la década de los noventa en donde la cooperación descentralizada aparece con mayor fuerza y juega un papel importante dentro de la nueva conceptualización de desarrollo. Esto se debe a varios factores: la proliferación e importancia de actores no estatales en el sistema internacional; las nuevas limitantes para acceder a Cooperación internacional para países de renta media, generando la búsqueda de otras opciones para obtener estos recursos; por último, los cooperantes examinando formas más efectivas para impactar en el desarrollo de los países.

La primera aparición del concepto de Cooperación Descentralizada fue en la IV Convención de Lomé que se llevó a cabo en 1989, el cual es uno de una serie de acuerdos entre la Unión Europea y las ex colonias de África, Caribe y el Pacífico. En este se incluye un capítulo que recomienda un papel más activo a grupos locales y organismos de sociedad civil. Grandas detalla algunos aspectos relevantes de este acuerdo en materia de Cooperación Descentralizada:

La Unión Europea reconoce oficialmente su importancia, destacando que la CD “constituye un nuevo enfoque de la cooperación al desarrollo que coloca a los agentes en el centro mismo de la ejecución y por lo tanto persigue el doble objetivo de adaptar las operaciones a las necesidades y hacerlas viables.” (2010, p.50)

A partir de esto, se comienza a implementar más acciones de cooperación descentralizada en algunos países:

En 1993 se creó la línea presupuestaria B7-5077 para la cooperación descentralizada destinada a todos los países en desarrollo, con el objetivo de impulsar esta modalidad. A partir de entonces se inician los primeros programas de cooperación descentralizada en el marco del Fondo Europeo de Desarrollo (FED). (Dubois, s.f.)

Uno de los países los cuales han implementado este tipo de cooperación es Costa Rica.

## ***a. ANTECEDENTES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA EN COSTA RICA***

Aunque no se registra oficialmente su inicio en el país, se puede deducir su origen en Costa Rica entre 1990 -2005, esto basado en la información obtenida en el diagnóstico de la cooperación internacional 2000- 2005 realizada por MIDEPLAN y en el contexto nacional e internacional durante esos años. En ese momento, la cooperación descentralizada se convirtió en una oportunidad para acceder a recursos para lograr incrementar el desarrollo del país y Costa Rica se encontraba buscando nuevas alternativas para disminuir la brecha social del país.

Es difícil contabilizar la cooperación descentralizada de Costa Rica, esto debido a que no todo este tipo de cooperación pasa o es informado al gobierno central. Sin embargo, existen algunas de las acciones realizadas por Costa Rica bajo esta modalidad durante el periodo 2000 y 2005; MIDEPLAN (2007) destaca los siguientes:

- a) Cooperación bilateral con la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional (AACI) la cual pertenece a la comunidad de Andalucía en España.
- b) Cooperación bilateral con la Junta de Galicia la Cual pertenece al municipio de Galicia en España
- c) Cooperación para gobiernos regionales, ciudades y ONG's europeas de parte de la Unión Europea

Según MIDEPLAN, algunos proyectos que se ejecutaron en ese momento con recursos de cooperación descentralizada son los siguientes:

- a) Programa de expansión y consolidación de Bancomunales (Bancos Comunales).
- b) Fortalecimiento de la gestión municipal comunitaria de residuos urbanos.
- c) Una alternativa autosostenible para los pequeños productores de la Zona Atlántica de Costa Rica.
- d) Fortalecimiento de derechos y deberes ciudadanos.

- e) Lucha contra la impunidad y el fortalecimiento del Estado de Derecho en América Central a través del Derecho Internacional de los Derechos Humanos
- f) Fuerzas militares y Derechos Humanos: capacidad para una complementariedad posible necesaria y sustentable.
- g) Fortaleciendo la protección de la niñez y la adolescencia frente a la explotación sexual comercial en Centroamérica.
- h) Reforma Penal en América Latina.
- i) Integración de los servicios civiles a la co-administración de áreas protegidas y manejo de conflictos ambientales en Centroamérica. (2007, p. 104)

Como se puede observar, esta cooperación representa una gran oportunidad de disminuir esa brecha social que existente. Según el MIDEPLAN:

La cooperación descentralizada se está transformando crecientemente en un instrumento de apoyo innovativo a los gobiernos y comunidades locales. A través de ella se establecen relaciones directas entre entidades regionales y órganos de representación local, buscando estimular sus capacidades de proyectar y llevar a cabo iniciativas de desarrollo participativo. (2007, p.103)

Sin embargo, en la Actualización de Medio Periodo de la Política de Cooperación Internacional 2020 de MIDEPLAN, citado por Gallegos, aún quedan muchos retos en materia de Cooperación Descentralizada en Costa Rica y se podría sacar mayor provecho a esta modalidad: “(...) la cooperación descentralizada en Costa Rica ha sido una modalidad que ha tenido «un avance tímido y débil».”<sup>1</sup> (2021, p. 96). Según la misma autora, para el 2020 se contabilizan 10 proyectos asociados con cooperación internacional, específicamente con municipalidades (Gallego, 2021, p.97). Sin embargo, esta cifra podría variar, por lo que se ha mencionado anteriormente.

Es por esto que este proyecto es relevante, ya que con construcción de un plan de gestión de la cooperación descentralizada para las asociaciones involucradas existe mayor probabilidad de la participación de instituciones descentralizadas de Costa Rica en la obtención de estos recursos.

---

<sup>1</sup>. El documento de referencia del MIDEPLAN no se encuentra disponible en este momento en la página web de la entidad. Por eso se recurre a una mención de una fuente secundaria.

### 3. CLASIFICACIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA

Es relevante profundizar sobre el funcionamiento de este tipo de cooperación con el fin de dar a conocer la dinámica de la Cooperación descentralizada a las Asociaciones de Desarrollo Integral. Primeramente, se puede identificar dos modalidades en este tipo de cooperación:

- a) **Vertical:** Esta modalidad consiste en la relación de cooperación internacional desde instancias centralizadas hacia instituciones descentralizadas. E. Ponce explica sobre este tipo:

En el segundo caso, tenemos aquella cooperación, que proveniente de las fuentes multilaterales y bilaterales de cooperación es dirigida directamente a intervenciones de desarrollo local hacia los niveles subnacionales de los países. En la mayoría de los casos, dichas intervenciones no utilizan las redes de cooperación descentralizada, o las propias asociaciones regionales y/o internacionales de municipios, sino se hace uso de los canales tradicionales, es decir de manera estatocéntrica y vertical. (2005, p. 6)

- b) **Horizontal:** Esta modalidad consiste en la relación de cooperación internacional que existe entre dos instancias descentralizadas. Para algunos autores como Ruíz, la cooperación descentralizada se caracteriza por su horizontalidad:

Los objetivos de esta modalidad de cooperación se han orientado a la promoción de relaciones de amistad y solidaridad entre sus respectivas comunidades, a los intercambios culturales, al apoyo de proyectos de desarrollo y, en menor medida, a la promoción de intereses económicos; al fin y al cabo las relaciones que promueve se caracterizan por su horizontalidad y tienen como fin último contribuir al conocimiento del otro y a la construcción de unas relaciones internacionales más participativas. (2008, p.111)

Para la Cooperación Internacional descentralizada existen diversas formas de gestión:

Tabla 1.2

*Mecanismos de gestión de la Cooperación Internacional Descentralizada*

Vía	Descripción
-----	-------------

<b>ONG</b>	Las Organizaciones No Gubernamentales y los gobiernos locales o regionales pueden presentar o construir proyectos que serán propuestos a otras ONGs para recibir apoyo.
<b>Convocatorias</b>	<u>Concurso desde una Institución Descentralizada</u> : en esta opción, alguna institución descentralizada tiene los recursos y abre convocatorias a las que otras instancias descentralizadas pueden participar.
	<u>Concursos para una institución descentralizada</u> : en este caso, cualquier cooperante abre concursos, pero es dirigida especialmente a instituciones descentralizadas.
<b>Convenios</b>	Acuerdos de colaboración que subscriben entre instituciones Descentralizadas.
	<u>Hermanamientos</u> : es un tipo de convenio que se suscribe entre ciudades que representan similitudes geográficas, históricas, culturales, económicas o sociales
<b>Redes</b>	Grupo de instituciones descentralizadas constituidas por un tema específico o en común, los cuales pueden generar alianzas y participar en proyectos de cooperación. “El modo de trabajo en dichas redes es por medio del intercambio de experiencias y la solución conjunta a problemas comunes.” <sup>a</sup>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de varios documentos: ACI.2012. *Manual de Cooperación Internacional descentralizada*. Ponce 2005. *Municipio y desarrollo local en la oferta de cooperación internacional: posibilidades y limitaciones*. RACI. s.f. *Conceptualizando los diferentes tipos de Cooperación Internacional*.

**Nota:**<sup>a</sup> Ponce. 2005. p.20

#### 4. IMPORTANCIA

Este tipo de cooperación ha tomado mucha fuerza en las últimas décadas debido a su cercanía con la comunidad, lo que genera mayor probabilidad de impactar positivo en esta población y contribuir al desarrollo local; por ende, incrementando el desarrollo nacional.

Así se expuso en esta ponencia de cooperación descentralizada:

Así, el rasgo definitivamente característico de la cooperación descentralizada y que ha constituido el punto fuerte para su expansión es el papel primordial de la sociedad civil en la reivindicación, definición e incluso gestión de esta cooperación, debido a la mayor cercanía con estas administraciones. (Foro Ayuda Oficial al Desarrollo, s.f, p.6)

Además, la cooperación internacional descentralizada ha incrementado la importancia de las comunidades en el Sistema Internacional. Así lo expone la ACI de Medellín: “Esto ha permitido potenciar la autonomía de los territorios para la interacción con el mundo, buscando así nuevos beneficios socioeconómicos, contribuyendo al progreso local y a la calidad de vida de sus habitantes.” (2012, p.2)

Como se ha descrito anteriormente, el impacto que genera este tipo de cooperación al desarrollo local es muy importante, es por esto que existe la necesidad de conocer el concepto de desarrollo local.

### ***a.DESARROLLO LOCAL***

Para entender el concepto de Desarrollo Local, se debe de conocer el significado de desarrollo. Este concepto ha ido variando conforme a los años. Desde una perspectiva global, se entiende que el objetivo del desarrollo es promover el progreso económico y social. Pierre rescata el concepto de desarrollo con un enfoque humano: “un conjunto de transformaciones que hacen que el sistema social, ajustado a las necesidades básicas y a los deseos de los individuos, evolucione desde unas condiciones de vida que todos perciben como insatisfactoria” (2009, p.3) Entendiendo el concepto integral de desarrollo que se utiliza en la actualidad, Ponce define el desarrollo local como:

El resultado de la acción conjunta y coordinada de las instituciones públicas y sociales locales, regionales y nacionales que a partir de una serie de cambios y negociaciones buscan desencadenar un proceso sostenible de desarrollo económico, humano, ambiental y social de un municipio particular. Esto siempre con respeto y correspondencia a su cultura y a sus tradiciones. (...) El desarrollo local debe tener como fin último la calidad de vida de la población local (...) (2005, p.6)

En el anterior concepto cabe destacar que el desarrollo local solo se logra mediante un trabajo multidisciplinario entre instituciones locales, nacionales e internacionales. Es ahí donde la cooperación internacional juega un papel importante dentro de este esquema.

El proyecto se ha enfocado en que las Asociaciones de Desarrollo Integral participantes impacten positivamente sus comunidades, generando mayor desarrollo local.

## **5. VENTAJAS Y DESAFÍOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA**

Algunas ventajas de este tipo de cooperación son:

- a) **Conocimiento de primera mano de los problemas que aquejan a la población en un área geográfica específica:** Así lo explica este autor: “La mayor riqueza que

pueden aportar los entes locales en el ámbito de la cooperación al desarrollo proviene de la facilidad con que se implican directamente en las tareas de ayuda al desarrollo y la influencia de las mismas.” (Ruiz, 2008, p.109).

- b) **Incentivo hacia la participación comunal en todo el proceso del proyecto:** Según Ruiz “Las entidades locales y autonómicas parecen estar en mejor posición para motivar la participación de la sociedad en tareas solidarias, propiciar un mayor conocimiento de sus acciones y respaldar campañas de sensibilización e información.” (Ruiz, 2008, p.110)
- c) **Mayor libertad en el accionar de la institución descentralizada:** Ruiz lo analiza de la siguiente forma: “Al ser entes no estatales tienen un mayor ámbito de libertad en sus actuaciones, lo que les permite relacionarse con otras entidades independientemente de presiones diplomáticas.” (Ruiz, 2008, p.110)
- d) **Independencia de los intereses nacionales:** Los proyectos locales responden a las necesidades de su comunidad. Estas problemáticas son difíciles de abordar en planes o proyectos nacionales.

Sin embargo, para tener éxito con este tipo de cooperación deben de existir condiciones que propicien estos vínculos. Uno de los problemas que han detectado los autores es la ausencia de profesionales para realizar estas labores. En algunos casos esto se debe a poco presupuesto para contratar a profesionales o recargan esas labores en funcionarios con poco conocimiento en la materia. Así lo señala este autor: “La escasa profesionalidad de los responsables políticos. Apenas existe personal con experiencia y formación en desarrollo y cooperación.” (Ruiz, 2008, p.111). En la ponencia de Cooperación Descentralizada durante el Foro Ayuda Oficial al Desarrollo se expuso sobre esta problemática:

Otro riesgo es el de la asunción de responsabilidades para las que no se tienen la capacitación y los recursos humanos necesarios. Una cooperación internacional eficiente y profesionalizada requiere personal técnico capacitado para evaluar y seleccionar proyectos, requiere capacidad para hacer un seguimiento de su ejecución, y requiere voluntad de informarse y reflexionar continuamente sobre cuál es el trabajo de cooperación que debe hacerse desde el ámbito local.” (s.f. p.5)

Por otro lado, Ponce destaca problemas de comunicación y continuidad en el momento de desarrollar proyectos de cooperación internacional:

Por su parte, desde la visión de algunas agencias multilaterales y bilaterales de cooperación se señala que uno de los problemas y/o limitaciones a los que se ha enfrentado este tipo de cooperación se encuentra con la dificultad de comunicación con numerosas autoridades locales que no están conectados a Internet o que no disponen de fax o línea telefónica internacional. Por otro lado, también señalan que las elecciones locales conducen periódicamente a cambios de personal, y con frecuencia hay una discontinuidad en los intercambios. (2005, p.10)

Aunque en este último caso hace referencia a gobiernos locales, los mismos problemas enfrenta las Asociaciones de Desarrollo Integral. Todo esto provoca una disminución en las acciones para la obtención de estos recursos internacionales. Aun existiendo algunos problemas de parte de las instituciones descentralizadas, estas juegan un papel importante dentro de esta dinámica internacional. Ponce, aunque en su afirmación menciona a los gobiernos locales, esta afirmación también aplica para otras instancias como las Asociaciones de Desarrollo Integral: “En otras experiencias, tenemos que si bien en un inicio los gobiernos locales no han asumido un papel protagónico al final de cuentas se han convertido en un agente importante en la consolidación de iniciativas ciudadanas de desarrollo local.” (2005, p.9)

## **6. LEGISLACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA EN COSTA RICA**

En Costa Rica, existen dos formas de gestión de la Cooperación Internacional: centralizada y descentralizada. La centralizada consiste en la cooperación internacional que se tramita a través del gobierno central. Esta es regulada por Reglamento del Artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974 (Decreto N° 35056-PLAN-RE de 12 de noviembre del 2008). Esta se gestiona a través de dos ministerios:

ARTICULO 11.- “Corresponde al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, formular, negociar, coordinar, aprobar y evaluar los programas de asistencia técnica, teniendo en cuenta los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Las solicitudes de asistencia técnica serán tramitadas por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica al Ministerio de Relaciones Exteriores, el cual se encargará de establecer su congruencia con la política exterior del país, y las presentará oportunamente a los gobiernos y organismos internacionales correspondientes” (MIDEPLAN, 2007, p.17)

Por otro lado, se encuentra la cooperación internacional descentralizada, la cual, es la cooperación gestionada a través instituciones descentralizadas, cuya definición se abordará más adelante. En relación con el proyecto, es relevante analizar la legislación que corresponde a la Cooperación Descentralizada para conocer los límites y alcances de la misma.

Para este tipo de cooperación no existe intervención del Estado debido a su naturaleza descentralizada, por ende, no es necesario cumplir con lo estipulado en esta Ley. Aunque esta no es de acatamiento obligatorio para instituciones descentralizadas u organismos de sociedad civil, existen algunos casos como créditos internacionales, en donde el gobierno central debe de intervenir. En este caso, involucra al MIDEPLAN, Ministerio de Hacienda y el Banco Central de Costa Rica (BCCR). Así lo establece la Ley de Planificación Nacional N° 5525.

(...) Ninguna institución pública del sector descentralizado del Estado, ni empresa en la que el Estado o sus instituciones posean más del cincuenta por ciento de las acciones, podrá contratar créditos, externos o internos, si no cuenta con la autorización previa del proyecto elaborado por el Ministerio de Planificación Nacional, así como con el dictamen favorable del Banco Central de Costa Rica y con la autorización de la Autoridad Presupuestaria. El dictamen que rinda el Banco, en relación con el crédito que se pretenda contratar, será vinculante para la respectiva institución o empresa” (MIDEPLAN, 2007, p.38)

Es decir, la Ley de Planificación Nacional señala que a MIDEPLAN le corresponde “(...) velar porque los programas de inversión pública, incluidos los de las instituciones descentralizadas y demás organismos de Derecho Público, sean compatibles con las previsiones y el orden de prioridad establecido en el Plan Nacional de Desarrollo” (MIDEPLAN, 2007, p.29).

El Banco Central de Costa Rica (BCCR) es el consultor sobre la situación económica nacional en ese momento, lo que es factor importante para determinar si es viable para el país realizar esta gestión:

Con relación al endeudamiento interno de las entidades públicas, el BCCR emitirá su razonamiento con el propósito de dar a conocer su criterio sobre la situación de endeudamiento del sector público y de coordinar la política monetaria y crediticia, con la política financiera y fiscal de la República. (MIDEPLAN, 2007, p.38)

Mientras que al Ministerio de Hacienda le corresponde un papel fiscalizador y administrador de los fondos “regula el régimen económico-financiero de los órganos y entes administradores o custodios de los fondos públicos (...)” (MIDEPLAN, 2007, p.32).

Pese a estos casos, las instituciones descentralizadas tienen la libertad de gestionar sus propios recursos de Cooperación Internacional. Sin embargo, esto no lo excluye de poder aplicar el proceso esta legislación estipula, si así lo quisiera. Algunos cooperantes prefieren utilizar el sistema centralizado para su gestión, sea o no centralizado. La Ley establece un sistema que engloba todos los enlaces de cooperación a nivel nacional, incluidas estas instituciones del sector descentralizado:

Artículo 14.-Integración. El Sistema de Enlaces de la Cooperación Internacional está conformado por los enlaces de las siguientes instancias: gobierno central, instituciones descentralizadas, empresas públicas, gobiernos locales, universidades públicas, centros de investigación y aquellas organizaciones No Gubernamentales (ONG's) que deban integrarlo, por su participación en alguna modalidad de Cooperación Internacional que lo requiera o porque estén interesadas en formar parte de éste. (Reglamento del Artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de Mayo de 1974, Sección II, Art. 14)

En este sistema se fortalece el marco institucional en materia gestión de cooperación Internacional a las instancias pertenecientes. Las funciones de este sistema se detallan en el artículo 16 de esta ley:

Artículo 16.-Funciones de los enlaces. Las funciones de las oficinas de Cooperación Internacional, o sus similares, en las instituciones que integran el Sistema de Enlaces de Cooperación Internacional, son las siguientes:

- a) Dirigir y fortalecer las relaciones con la Cooperación Internacional de la instancia de la que forma parte, por los canales oficiales definidos en la legislación nacional y en el presente Reglamento.
- b) Promover a nivel institucional y sectorial la gestión de las relaciones internacionales y de Cooperación Internacional con el fin de mejorar el impacto a favor de los objetivos institucionales y sectoriales.
- c) Facilitar y complementar el cumplimiento de las prioridades institucionales definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.
- d) Fortalecer la participación institucional y sectorial en el ámbito internacional.
- e) Solicitar la aprobación a MIDEPLAN para iniciar trámites, con el fin de obtener Cooperación Internacional, de acuerdo con lo establecido en la legislación nacional y en el presente reglamento. (Reglamento del Artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de Mayo de 1974, Sección II. Art. 16)

Para este proyecto, es importante conocer la legislación nacional en materia de cooperación internacional como una forma de gestionar cooperación, sin embargo, se le brindará énfasis a la Cooperación Internacional Descentralizada debido a que la población beneficiaria con organizaciones de la Sociedad Civil, como lo son las Asociaciones de Desarrollo.

## **CAPÍTULO II: ANTECEDENTES**

Este capítulo tiene como objetivo identificar los antecedentes en la gestión de la cooperación internacional descentralizada realizada por las Asociaciones de Desarrollo Integral de La Fortuna y de El Futuro de la Tigra de San Carlos. Cuando se trata de entender el papel de estas Asociaciones de Desarrollo Integral en la gestión de la Cooperación Internacional, se debe remontar a los orígenes y las características de cada comunidad, pues todas tienen un contexto particular. Comprender el contexto ayudará a entender las similitudes y diferencias de estas asociaciones en su papel dentro de la administración de la Cooperación Internacional.

### **A. HISTORIA DE LAS ASOCIACIONES INVOLUCRADAS EN ESTE PROYECTO**

#### **1. ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL DE EL FUTURO DE LA TIGRA DE SAN CARLOS**

La comunidad de El Futuro de La Tigra fue fundada el 15 de mayo de 1991, en honor al Día del Agricultor Costarricense. Pero antes de la fundación de este pueblo hay una historia de lucha y sacrificios por parte de un grupo de personas que en aquel momento se hacían llamar grupo “Camino al Futuro”. Eran más de 100 familias que buscaban un lugar donde asentarse para poder construir un futuro prometedor para sus hijos. Este grupo pasó por invasiones, motines y hasta cárcel para que les prestaran atención a sus necesidades y les ayudaran a alcanzar su objetivo máximo, tener una finca para cultivar la tierra y sacar adelante a sus familias.

La lucha por estas tierras se mantuvo por aproximadamente 10 años, hasta que el presidente ejecutivo de turno del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) hoy conocido como Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) decidió que se compraría la propiedad para dividirla en parcelas y poder beneficiar a las familias.

Sin embargo, el grupo “Camino al Futuro” no pudieron elegir cualquier propiedad para fundar la comunidad, si no que buscaron una hacienda que se encontraba poco trabajada y que pertenecía a un terrateniente de nombre Juan Mercedes Matamoros, quien inicialmente no quería vender, pero que luego fue convencido por las autoridades de gobierno, para la venta de la Hacienda Santa Clara. Fue un 15 de mayo de 1991 cuando oficialmente se reconoce al Asentamiento El Futuro como una comunidad.

Luego de muchos años de buscar el desarrollo de la comunidad mediante una Asociación de Agricultores, en el 2006; la comunidad dio el pasó para la creación de la Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro<sup>1</sup>.

## **1. ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA FORTUNA DE SAN CARLOS**

La Fortuna de San Carlos tiene una historia más amplia que El Futuro de La Tigra, ya que tiene más años de haber sido fundado. En la página oficial de ADIFORT se reseña brevemente una parte de la historia de este distrito:

El primer asentamiento familiar en La Fortuna fue en los años 1914 y 1915 en el sector conocido hoy día como La Palma. Hasta 1948 era conocida como El Burío, sin embargo, todas las riquezas naturales inspiraron a los Sres. Rufino Quesada, Antonio Hidalgo y la Sra. Isolina Quesada para que cambiaran el nombre que tenía por el de La Fortuna. (Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna [ADIFORT], s.f.)

Adicionalmente, La Fortuna no siempre formó parte del cantón de San Carlos, ya que anteriormente pertenecía a San Ramón de Alajuela. Tanto este distrito como La Tigra, decidieron unirse a San Carlos ya que esto les generaba más beneficios, especialmente en temas económicos y de vías terrestres de comunicación, También se menciona en la página oficial de ADIFORT algunos de los líderes que dirigieron esta iniciativa:

Finalmente, en 1950 sus habitantes por voluntad propia hacen un plebiscito y deciden anexarse al Cantón de San Carlos (pertenecían al Cantón de San Ramón) Se reconoce a

---

1. Información recopilada a través de entrevistas realizadas a los vecinos-fundadores de la comunidad. Desde el año 2019 al año 2021.

los Sres. Elías Kooper Cubero, Rufino Quesada, Isolina Quesada, Alberto Quesada, Antonio Hidalgo, como los fundadores en los años 30. (ADIFORT, s.f.)

Por otro lado, la creación de una asociación de desarrollo integral en la comunidad de La Fortuna tiene un antecedente que marcó la organización comunal.

El 29 de julio de 1968 el Volcán Arenal (en ese entonces conocido como Cerro Arenal) hizo una erupción de gran magnitud, provocando la muerte de 78 personas. Después de este evento, la actividad del volcán ha sido la causa de al menos 9 muertes más, varios heridos y más de 450 evacuados.

Lo que en aquel momento se convirtió en una gran tragedia nacional, abrió la puerta a la actividad económica más importante de la zona y del país; el turismo.

La Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna fue fundada en 1969. Esto sucedió un año después de la erupción del volcán. Era necesario buscar una forma de organización que permitiera la reconstrucción de los poblados y que propiciara el desarrollo de la zona en ese momento tan golpeada y la mejor manera de hacerlo fue con la creación de una Asociación en la que pudieron participar todos los habitantes.

Comparando la historia de estas Asociaciones se puede notar que la comunidad de La Fortuna tiene más años de existir que El Futuro de La Tigra; además el contexto de su origen es muy diferente pese a ser de un mismo cantón. Esto es relevante para comprender su funcionamiento.

Adicionalmente, es importante mencionar las características geográficas y socioeconómicas de estas zonas. En el caso de El Futuro, esta comunidad pertenece al distrito número 8 del cantón de San Carlos llamado La Tigra, el cual posee una extensión de 60.28 km<sup>2</sup>. Este distrito cuenta con un aproximado de 6,374 habitantes, perteneciendo a la comunidad de El Futuro un aproximado de 1,720 habitantes<sup>2</sup>. Su principal actividad

---

<sup>2</sup>. Número basado en las previstas activas. Información obtenida por una consulta realizada a Yendry Araya, miembro de la Junta Administradora de la ASADA de la comunidad.

económica es la exportación de plantas ornamentales, así como la agricultura y en menor porcentaje la ganadería.

Por otro lado, La Fortuna tiene un área de 225 km<sup>2</sup> y es el distrito número 7 del cantón de San Carlos. La Fortuna cuenta con una población estimada de 19,584 habitantes. Su principal actividad económica es el turismo, sin embargo, en sus inicios y al día de hoy la agricultura y la ganadería son dos actividades económicas de gran relevancia.

Esto denota otras diferencias relevantes. La Fortuna es una comunidad con mayor territorio y población que El Futuro. También se puede identificar que las actividades económicas de El Futuro están relacionadas con el sector primario, mientras que, la principal actividad de La Fortuna es del sector terciario. Cabe rescatar que pese a ser de diferentes sectores, ambas dependen de los recursos naturales de la zona.

Los antecedentes son fundamentales para comprender la gestión de la Cooperación Internacional. Se puede observar La Fortuna como una Asociación de Desarrollo Integral con más años y mayor cantidad de territorio, población y fuentes de financiamiento en comparación con la Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro. Como consecuencia de esto que se ha observado, se debe de generar estrategias de gestión de la Cooperación Internacional acordes a sus características.

Es importante mencionar que se encontró un acceso limitado a la información en el caso de El Futuro de La Tigra, siendo un caso totalmente diferente la situación en La Fortuna.

En la primera asociación, no existen muchos datos disponibles en cuanto a proyectos y/o financiamiento y de la comunidad como tal tampoco existen todos los registros necesarios (extensión del territorio, número de habitantes, entre otras) en las fuentes oficiales como el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), lo que dificulta la recopilación de la información. Se tuvo que acudir a registros de la ASADA de la comunidad para calcular un aproximado de la población.

En el caso de La Fortuna, la asociación tiene una página web donde se puede encontrar mucha información actualizada sobre diferentes temas como: proyectos, financiamiento,

noticias, entre otras; además, al ser este sector un distrito, sí se encuentra información oficial en fuentes como el INEC.

Como conclusión, se pueden ver diferencias significativas entre estas asociaciones, que incluso pueden afectar el orden y la disciplina necesaria para la formulación y ejecución de un proyecto y por ende un resultado positivo en la respectiva evaluación que propone cada agente cooperante.

## **CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO**

Este capítulo tiene como objetivo hacer un diagnóstico del rol de las Asociaciones de Desarrollo Integral de La Fortuna y El Futuro en el desarrollo de las comunidades. El motivo de este diagnóstico se debe a que las Asociaciones de Desarrollo Integral estudiadas poseen diferencias significativas en elementos tales como estructura, forma de organización y financiación que se observan en el estado de la cuestión de cada asociación y cómo los acontecimientos, entre los que destacan la erupción del volcán arenal y las luchas durante varios años para la obtención de tierras para las familias, han propiciado una realidad que se refleja en cada una de ellas.

### **A. ESTRUCTURA Y FORMA DE ORGANIZACIÓN**

La cantidad de afiliados en cada asociación juega un rol fundamental porque permite medir el tamaño de cada una y esto se vincula con su funcionamiento interno. Estos números están relacionados con la densidad poblacional de cada comunidad que se identificó en el capítulo anterior. La Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro de La Tigra, cuenta con más de 100 afiliados en total, mientras que la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna de San Carlos tiene más de 216 afiliados en total. Cabe destacar que no todos los habitantes de estas comunidades están afiliados a las respectivas Asociaciones de Desarrollo Integral. Este comportamiento puede deberse a varias razones, entre las que destacan que las personas no pueden asistir a las asambleas ordinarias o extraordinarias por asuntos laborales, lo que provoca que pierdan el interés de participar como miembros activos. Otra razón es que hay muchos pobladores nuevos que no se identifican aún con la realidad del lugar, ni conocen a profundidad la historia que hay detrás de la fundación de cada una de estas comunidades, por lo que también esto los mantiene alejados o desvinculados de las actividades y del desarrollo de cada pueblo.

Respecto a la estructura, la Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro cuenta con dos órganos principales; la Asamblea General formada por todos los afiliados y la Junta

Directiva, electa por la Asamblea General. Este último órgano es el encargado de administrar los recursos y gestionar los proyectos de desarrollo para la comunidad. La Junta Directiva desarrolla el plan de acción según las prioridades de la comunidad.

En el caso de la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna, esta posee dos órganos principales y un órgano de apoyo; la Asamblea General constituida por todos los afiliados, la Junta Directiva, electa por los afiliados y la Secretaría Ejecutiva (Equipo Administrativo) quien es el ente encargado de ejecutar los proyectos de acuerdo con el plan estratégico, el cual se crea a partir de las prioridades detectadas en la comunidad.

En cuanto a la participación de la asamblea o de los afiliados, en ambas Asociaciones la participación es activa, sin embargo, no siempre acuden a las reuniones todas las personas convocadas.

Cabe resaltar que los miembros de las Juntas Directivas de ambas Asociaciones; especialmente de la ADI El Futuro, participan en las Juntas Directivas de otras organizaciones sociales de la comunidad como Asociaciones de Agricultores, de empresarios, ASADAS, entre otras, por lo que los temas de interés son conocidos y apoyados por las personas que residen en el lugar. Esta situación tiene sus ventajas y desventajas. Como se ha indicado, en principio el hecho de que las mismas personas pertenezcan a diferentes agrupaciones permite un conocimiento amplio e integral de los problemas locales, permitiría una mayor y mejor coordinación entre distintas asociaciones y por lo tanto a la simplificación de procesos y el facilitamiento de alianzas estratégicas para beneficio de la comunidad. Sin embargo, se identifican en la práctica y según las entrevistas realizadas, que en estos casos particularmente en la comunidad de El Futuro de la Tigra, la situación se presenta debido a que la participación de las mismas personas en diferentes roles en otras organizaciones comunales es producto de su liderazgo e interés por los problemas locales. Esta situación ha significado que se presente tanto la dispersión del tiempo y los esfuerzos de estas personas, lo que genera conflictos de establecer prioridades, impide la concentración y dedicación a llevar adelante proyectos de forma continua o exclusiva, lo que va generando desgaste en las personas y organizaciones por las responsabilidades que conlleva liderar o participar en diferentes proyectos de forma simultánea. La explicación de este fenómeno fue identificada

en el taller presencial en El Futuro de la Tigra, cuando algunos participantes manifestaron que hace falta más personal y/o capacitar nuevos liderazgos, con el fin de lograr un relevo generacional, por lo que esto todavía es una tarea pendiente.

Otro elemento importante en las comunidades es la infraestructura con la que cuentan. Las poblaciones representadas por estas asociaciones poseen algunas obras de infraestructura que estas organizaciones administran las cuales se exponen a continuación:

La Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro tiene bajo su cargo una cocina comunal, un rancho comunal<sup>1</sup>, redondel, una plaza de fútbol con sus respectivos camerinos, un espacio que se construyó como puesto de salud, pero que se desocupó debido al cambio en las visitas a los pueblos que anteriormente realizaban los EBAIS y un recinto en estado de abandono que se encuentra desde que la Hacienda Santa Clara pertenecía a su antiguo dueño, Juan Mercedes Matamoros.

En el caso de la ADIFORT poseen sus oficinas al lado del gimnasio de la comunidad. También tienen un espacio dedicado a la capacitación, del cual hace uso el Instituto Nacional de Aprendizaje para ofrecer sus cursos y programas, dirigidos a los habitantes de la comunidad y pueblos vecinos. Así mismo, administra el Centro Integral para los Adultos Mayores, un complejo de edificaciones (algunas etapas aún en construcción). Adicionalmente, tienen bajo su administración la Catarata Río La Fortuna, la cual cuenta con instalaciones bien desarrolladas para el disfrute del turismo local y extranjero.

Otro elemento importante a tomar en cuenta es la financiación de estas organizaciones comunales, la cual les permite o impide desarrollar proyectos de impacto para la comunidad.

Siguiendo esta línea, la Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro se financia mediante diferentes fuentes de ingresos que les permiten cubrir los costos fijos y los gastos

---

<sup>1</sup>. En algunas zonas rurales de Costa Rica se entiende por “Rancho” una estructura con techo cónico que se utiliza para desarrollar diferentes actividades de la comunidad.

en los que se incurre cuando se realiza alguna actividad propia de esta organización. Estas fuentes de financiamiento se detallan a continuación:

- a) **DINADECO:** Según la Ley N° 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad y su Reglamento, esta institución divide 2% de su presupuesto en las Asociaciones de Desarrollo Integral. Por ende, la ADI de El Futuro recibe una parte de este porcentaje.
- b) **Festejos Cívicos:** brindan recursos para desarrollar algunos proyectos pequeños, así como para pagar los gastos fijos que se generan a partir del uso de las instalaciones comunales.
- c) **Alquileres:** se recaudan a partir del arrendamiento de algunos espacios comunales que sirven para organizar algún tipo de evento privado.
- d) **Alquiler de “puesto de salud”:** este espacio genera ingresos como alquiler de vivienda. Esto se da después de cambiar el fin para el que fue creado, pues hubo una transformación en la modalidad de visitas que tenían los funcionarios de salud de los EBAIS a las comunidades.

Estos últimos tres elementos se encuentran definidos en el informe de tesorería que entrega la Junta Directiva en las asambleas ordinarias, mismas donde se realiza un informe de labores y donde se elige la nueva Junta Directiva cada dos años.

Por otro lado, la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna cuenta con opciones más diversas de ingresos, debido a sus recursos naturales (Catarata Río La Fortuna), así como a su estatus de distrito, lo que le permite administrar otros elementos. Estas fuentes de financiamiento se detallan a continuación.

- a) **DINADECO:** Al igual que el Futuro, por la Ley N° 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad y su Reglamento; la ADIFORT recibe un porcentaje económico de esta institución
- b) **Catarata La Fortuna:** genera recursos importantes (ver anexo) que permiten tener rentabilidad y apoyan el desarrollo de los proyectos comunales.

- c) **Cementerio:** al ser La Fortuna un distrito, este cuenta con la administración de los servicios relacionados al cementerio.
- d) **Otros rubros:** alquileres, alquiler de edificios, cementerio, centro de acopio, complejo de fiestas, complejo deportivo, donaciones, otros ingresos (diferencial cambiario e intereses), venta de mascarillas.

Estos últimos tres elementos se encuentran definidos en el informe de tesorería que facilita la Junta Directiva en la página oficial de esta organización.

Como se había adelantado La Fortuna cuenta con opciones mayor cantidad y diversidad de ingresos que El Futuro; por consiguiente, la cantidad de recursos económicos de la primera son superiores que la segunda.

## **B. PROYECTOS**

En ambas comunidades de este estudio se realizan proyectos, los cuales a su vez deben en principio responder a los objetivos del Plan de Desarrollo Comunal local, cuyo fin es el ordenamiento de los recursos y las prioridades de la comunidad con el desarrollo.

En cuanto a la experiencia con Cooperación Internacional Descentralizada, la ADI El Futuro no posee experiencia directa en este tema. Los proyectos que se han desarrollado en la comunidad con este tipo de fondos han sido directamente gestionados y ejecutados por la Municipalidad del cantón. Por otro lado, la ADIFORT que cuenta con algunas experiencias de Cooperación Internacional en la gestión de proyectos, las cuales han generado un importante impacto en el desarrollo de la comunidad. Entre algunas de estas experiencias podemos mencionar:

Tabla 3.1

*Experiencia de ADIFORT en proyecto de Cooperación Internacional*

País de origen	Año	Cooperante	Tipo de cooperación	Instrumento	Modalidad	Resultado
Alemania	2014	Embajada de la República Federal de Alemania	Financiera no reembolsable	Préstamo no reembolsable. Aporte de €25.000 <sup>oo</sup>	Cooperación Internacional Centralizada	Construcción de la 1ª Etapa del Centro Integral para Adultos Mayores.
Alemania	2015	Distrito de Rhein-Pfalz	Financiera no reembolsable Hermanamiento de ciudades	Préstamo no reembolsable. Aporte de €45.000 <sup>oo</sup>	Cooperación Internacional Descentralizada	Construcción del Centro de Acopio y Reciclaje de La Fortuna.
Estados Unidos	2020	Fundación para la Cooperación entre Estados Unidos y Costa Rica (CRUSA)	Financiera no reembolsable	Préstamo no reembolsable. Aporte de \$25.000 <sup>oo</sup>	Cooperación Internacional Centralizada	Proyecto de BANCO DE ALIMENTOS para familias afectadas por la pandemia durante el año 2020

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de información suministrada por ADIFORT

Adicionalmente, las asociaciones tienen proyectos en diferentes etapas que van desde el diseño, las etapas de formulación y validación, así como aquellos que se encuentran en etapas previas al arranque de las obras. Por lo que podemos indicar que existen muchos frentes de trabajo en la materia de proyectos. Algunos de estos proyectos están en la búsqueda de fuentes de financiamiento complementario, en donde la cooperación financiera no reembolsable juega un papel fundamental en la complementariedad de los esfuerzos locales.

La Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro analiza formular y ejecutar los siguientes proyectos:

- a) **Proyecto de Turismo Rural Ecológico:** este proyecto consiste en la creación de instalaciones para el alojamiento de personas, así como de otro tipo de atracciones como: huertas, jardines botánicos, senderos por la Reserva, entre otros. Además,

contempla el aprovechamiento de instalaciones que han estado en abandono por muchos años. La idea de proyecto es crear una red de apoyo entre las familias que quieran involucrarse, de manera que todos puedan ofrecer experiencias de turismo rural diferentes y complementarias entre sí, buscando siempre el desarrollo de la comunidad y la estabilidad económica de las familias, así como la generación de empleos que den prioridad a los habitantes de la zona.

- b) **Centro Deportivo y de Promoción de las Salud Integral (a cargo del Comité de Deportes, con el apoyo y respaldo de la ADI):** este centro busca promover el deporte en todas las personas, especialmente en aquellas que no están acostumbradas a practicar actividad física, pero que por razones de salud lo necesitan. La idea del proyecto es propiciar la salud integral de las personas.
- c) **Mejoramiento del acueducto y del sistema de tuberías de agua potable (ASADA-ADI):** este proyecto fue utilizado en el desarrollo de los talleres y busca realizar una renovación en todo el sistema de tuberías, además de la construcción de un nuevo tanque que permita un mayor almacenamiento de agua y por ende una mejor distribución de este preciado líquido.

En el caso de La Fortuna estos son los proyectos principales que la Asociación actualmente valora y/o ejecuta:

- a) **Construcción del Centro Diurno del Adulto Mayor (etapa avanzada):** este proyecto cuenta ya con varias etapas concluidas. Actualmente les falta el área de piscina, que busca apoyar la práctica del deporte en esta población.
- b) **Centro de Acopio y transferencia de residuos sólidos (recientemente aprobada su ejecución):** este proyecto busca mejorar la recolección y el tratamiento que se le da a este tipo de desechos.
- c) **Alcantarillado sanitario y planta de tratamiento:** este proyecto dará un manejo adecuado a los desechos, de forma que se evite la contaminación ambiental y las enfermedades que un mal manejo de estos residuos puede provocar.

- d) **Remodelación de los senderos del Proyecto Catarata Río Fortuna:** este es un proyecto de mantenimiento y mejoramiento de una de las principales fuentes de ingresos para ADIFORT, de manera que cada vez sea más accesible y llamativo para el turismo nacional e internacional.
- e) **Tratamiento asfáltico en diferentes vías de acceso de la comunidad:** este proyecto es uno de los más solicitados por las personas, ya que permitiría una mejor movilidad y acceso a zonas que presentan dificultades para el transporte terrestre.

Estos proyectos se encuentran en diferentes etapas, desde la ejecución, pasando por la presentación a los entes que brindan apoyo financiero, diseño o planeamiento y hasta una idea aún sin planificar o estructurar.

En los últimos años se ha buscado que los proyectos sean sostenibles en el tiempo y que además de impactar en el desarrollo en las comunidades, puedan pasar de ser un proyecto para convertirse en una actividad que genere fuentes de trabajo permanente y que sean autogestionables.

Algunos de los proyectos que se desarrollan en las comunidades o que se quieren desarrollar, vienen de la mano de contactos y/o alianzas estratégicas que permiten el logro de los objetivos que se plantean.

En el caso de la Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro, esta no cuenta con contactos y aliados internacionales que favorezcan el logro de los objetivos de desarrollo de la comunidad, aunque sí existen personas dentro de la comunidad que pueden aportar en este tema; por ejemplo: hay vecinos que tienen experiencia trabajando con dos organizaciones que han permitido la realización de pequeñas obras en la comunidad, las cuales son llevadas a cabo por estudiantes extranjeros. Estas organizaciones llevan un grupo de estudiantes de secundaria hasta diferentes comunidades para realizar un aporte tangible que funciona como un tipo de trabajo comunal para ellos y a la vez, tratan de crear lazos e intercambiar experiencias con las personas de la comunidad. También se involucran con las familias de la comunidad con la intención de aprender sobre la cultura de nuestro país, participando de

bailes, haciendo giras, preparando comidas típicas, además muestran su cultura mediante diferentes actividades que incluyen clases de inglés y obras de teatro.

Respecto a la alianza y contactos estratégicos, la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna mantiene relaciones con la Embajada de la República Federal de Alemania, Comunidad Hermana de Alemania (Distrito de Rhein-Pfalz) y Fundación para la Cooperación CRUSA debido a los proyectos que han realizado en conjunto, como se mencionó anteriormente. Por lo que es limitado el número de alianzas que poseen.

Para complementar esta identificación de características de cada Asociación es necesario realizar un estudio más profundo que permita analizar la situación actual de cada ADI. Esto servirá como base para poder comparar los resultados de cada una y así, crear la mejor estrategia para la gestión de la Cooperación Internacional.

### **C. ANÁLISIS FODA**

El Análisis FODA es una herramienta útil a la hora de detectar y poner en contexto las necesidades de una comunidad, y que se torna fundamental en aras de formular y presentar un proyecto.

En primer lugar, se debe aclarar el concepto de Análisis FODA, el cual consiste en descubrir y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una persona, un proyecto o una organización.

Las fortalezas y debilidades se encuentran dentro del ámbito interno de la organización, mientras que las oportunidades y las amenazas están en el ámbito externo a la organización. Esto quiere decir que las fortalezas y debilidades pueden ser gestionadas mientras que las oportunidades y amenazas deben ser identificadas para ser aprovechadas y mitigadas. Aquí se puede ejemplificar entonces que elementos como las obras comunales e incluso la forma de organización de una ADI puede ser una fortaleza, ya que pueden ser administradas y hasta cierto punto modificadas desde dentro de la misma Asociación, mientras que los convenios

con entidades son oportunidades que no dependen en su totalidad ni pueden ser modificados unilateralmente por la Asociación.

Tabla 3.2

*Tabla comparativa del análisis FODA para la ADIFORT y la ADI de El Futuro*

	<b>ADI El Futuro</b>	<b>ADIFORT</b>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obras comunales</li> <li>- Motivación para trabajar</li> <li>- Recursos naturales que pueden ser utilizados como fuente de ingresos mediante el turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obras comunales</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Buena organización y comunicación entre los miembros de los órganos que constituyen la Asociación</li> <li>- Recursos naturales que son utilizados como un medio para la generación de ingresos mediante el turismo.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas y convenios con organizaciones tales como las que tiene ADIFORT</li> <li>- Recursos técnicos y financieros que las organizaciones internacionales ponen a disposición de los proyectos comunales mediante convocatorias anuales</li> <li>- Pasantías de estudiantes o profesionales que pueden aportar ideas y proyectos de interés para la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas y convenios con otras organizaciones además de las que ya tienen</li> <li>- Recursos técnicos y financieros que las organizaciones internacionales ponen a disposición de los proyectos comunales mediante convocatorias anuales</li> <li>- Recursos económicos propios que son obtenidos a través de diferentes actividades, entre ellas la más importante que es el turismo.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El tiempo disponible no es suficiente para dedicarse completamente a cada proyecto y así asegurar la búsqueda de recursos y su posterior ejecución</li> <li>- La experiencia con la que se cuenta no es la adecuada para realizar los proyectos que se tienen como prioridad</li> <li>- Existe temor a tomar la iniciativa, precisamente por la falta de experiencia y preparación en estos temas</li> <li>- Ausencia de una evaluación interna como grupo que permita ver las fortalezas y oportunidades que existen para potenciarlas y aprovecharlas</li> <li>- Falta de recursos financieros para desarrollar algunas actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El tiempo disponible no es suficiente para dedicarse completamente a cada proyecto y así asegurar la búsqueda de recursos y su posterior ejecución</li> <li>- Ausencia de una evaluación interna como grupo que permita ver las fortalezas y oportunidades que existen para potenciarlas y aprovecharlas</li> <li>- Existe inseguridad a la hora de tomar la iniciativa porque hay incertidumbre sobre la respuesta que puedan recibir.</li> </ul>

	propias de la formulación de un proyecto, tales como: solicitar planos catastrados y visados, solicitar escrituras de las propiedades en las que se puede construir infraestructura que incluya algún proyecto.	
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco apoyo de la comunidad según lo que han indicado en las entrevistas los miembros de los órganos que conforman la Asociación</li> <li>- Poco apoyo de las instituciones estatales, las cuales no dan seguimiento ni acompañamiento a las personas encargadas de idear, formular y supervisar los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca participación de la comunidad según lo que han indicado en las entrevistas los miembros de los órganos que conforman la Asociación</li> <li>- Poco apoyo de las instituciones estatales, las cuales no dan seguimiento ni acompañamiento a las personas encargadas de idear, formular y supervisar los proyectos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por ambas Asociaciones

Como se ha mencionado, es fundamental poner en contexto y comparar las características de cada ADI, ya que la información va a permitir visualizar con mayor claridad cuáles son las diferencias y semejanzas entre ambas, esto con el fin de hacer un análisis que propiciará la creación de estrategia y el diseño de la propuesta que se mostrará más adelante en este proyecto.

Tabla 3.3

*Resumen de características de la ADIFORT y ADI de El Futuro*

	<b>ADI El Futuro</b>	<b>ADIFORT</b>
<b>Miembros</b>	Tiene más de 100 afiliados	Tiene más de 216 afiliados
<b>Experiencia con Cooperación Internacional</b>	No poseen experiencia	Tienen 3 proyectos desarrollados con esta experiencia
<b>Estructura y formas de organización de las Asociaciones</b>	Asamblea General y Junta Directiva	Asamblea General, Junta Directiva y Secretaría Ejecutiva
<b>Participación de los miembros o afiliados</b>	Activa en las Asambleas	Activa en las Asambleas

<b>Proyectos a mediano y largo plazo</b>	Tienen 3 proyectos principales	Tienen 5 proyectos principales
<b>Contactos-alianzas</b>	No tienen	Tienen dentro de sus alianzas a 3 organizaciones
<b>Infraestructura</b>	Administran 5 obras comunales	Administran 5 obras comunales

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por ambas Asociaciones

La información presentada en los dos cuadros fue recopilada gracias a las conversaciones y actividades que desarrollamos con las Asociaciones de Desarrollo Integral. Algunas de estas características fueron mencionadas explícitamente por los integrantes de los talleres, mientras que otras se han puesto de manifiesto en la participación que han hecho algunos de ellos.

Cada opinión dada o comentario efectuado son insumos para realizar un análisis de parte nuestra, ya que con ello podemos inferir e identificar algunas situaciones que quizá no se mencionan ya sea por temor o por desconocimiento.

Como conclusión se puede denotar las diferencias entre la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna y El Futuro de La Tigra de San Carlos. Basado en este diagnóstico, se determina que las propuestas de gestión de Cooperación Internacional deben de responder a las características y necesidades de cada Asociación.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE GESTIÓN**

A partir de la información anterior, este capítulo pretende construir una propuesta de gestión eficiente de la Cooperación Internacional Descentralizada, que pueda guiar a las Asociaciones de Desarrollo Integral hacia su mejor aprovechamiento.

La creación de una gestión eficiente de la cooperación internacional descentralizada para las Asociaciones de Desarrollo Integral de La Fortuna y El Futuro de La Tigra de San Carlos, debe considerar el contexto de cada una. Pese a estar en la misma zona geográfica, las características de ambas determinaron algunas diferencias en los elementos de cada plan.

### **A. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE UNA PROPUESTA DE GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

Para entender esto, es necesario definir el término de gestión de la Cooperación Internacional. Según el MIDEPLAN, la gestión de la Cooperación Internacional consiste en “los trámites, procedimientos y diligencias que deben realizar las instituciones del sector público para acceder desde la oferta o la demanda, recursos externos provenientes de la cooperación internacional (...)” (2014, p.42). Continuando con esta idea, Salgado, Perón y Morrel construyeron un concepto en función del Desarrollo Local que genera un Gobierno Local:

Conjunto de procedimientos, reglas, políticas y medios mediante los cuales el gobierno local, como sujeto activo de cooperación internacional, desarrolla actividades coordinadas y toma decisiones para planificar, ejecutar, evaluar y mejorar su uso como fuente alternativa de financiamiento al desarrollo local. (2019, p. 555)

Por lo que, una propuesta de gestión de la Cooperación Internacional consiste en un plan que contiene acciones y recomendaciones que ayudan a orientar y fortalecer el proceso de gestión de Cooperación Internacional de una entidad o institución para que esta sea más eficiente.

Es decir, una estrategia de gestión de la Cooperación Internacional es una guía para mejorar la gestión de la Cooperación internacional, la cual es una herramienta para apoyar el quehacer de la organización y lograr incrementar el desarrollo.

Estas estrategias se caracterizan por contener algunos de estos elementos:

- a) **Flexible:** las estrategias se diseñan a partir de las necesidades y la estructura de una institución. Incluso, estas se deben de actualizar o adecuar con el paso de los años; ya que son diferentes realidades.
- b) **Multi- Opcional:** Una estrategia de gestión de la Cooperación Internacional integra diversas soluciones operativas, acciones o recomendaciones que se adaptan a la dinámica de la institución u organización. Esta diversidad de opciones le permite a la organización la posibilidad escoger, priorizar, adaptar estas dependiendo de las circunstancias.
- c) **Objetiva:** Las estrategias, muchas veces es construida por terceras personas que analizan factores externos e internos de la organización y, a partir de la información recopilada generan una propuesta de una forma objetiva.

Una estrategia de gestión de la Cooperación Internacional va a responder al contexto de la institución, organización o entidad por la que fue diseñada. Esta propuesta, específicamente, va dirigida a las Asociaciones de Desarrollo Integral, especialmente a La Fortuna y de El Futuro de la Tigra de San Carlos.

Las estrategias son de utilidad porque establecen objetivos, acciones y recomendaciones; adaptadas a la realidad de la organización para la que fue creada. Esto puede mejorar su forma de gestionar la Cooperación Internacional, generando mayor probabilidad de acceder a estos recursos. Tener estas habilidades de gestión, abre las puertas a muchas opciones de cooperación, recursos, cooperantes. A partir de esto, pueden planear el rumbo de los proyectos que desean desarrollar con fondos de Cooperación Internacional.

## **1. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN**

La propuesta para estas Asociaciones de Desarrollo Integral está estructurada de acuerdo con los resultados expuestos en los anteriores capítulos. Primero, se consideró que son Asociaciones con contextos muy diferentes, por lo que no se puede plantear las mismas acciones. Por eso se decide diseñar dos propuestas diferentes:

- a) La estrategia de gestión dirigida a La Fortuna de San Carlos
- b) La estrategia de gestión dirigida a El Futuro de La Tigra de San Carlos

Dentro de esta estrategia se dividió en 2 objetivos estratégicos, dentro de los cuales existen 2 direcciones de acción. Estas son las mismas para cada Asociación, sin embargo, su contenido varía basados en la realidad de estas:

**Objetivo estratégico 1: Fortalecer la institucionalidad de las Asociaciones de Desarrollo para la gestión de proyectos de Cooperación Internacional:** Este objetivo busca consolidar la estructura interna en materia de Cooperación Internacional.

Dirección de Trabajo:

- a) Participar en el Programa de Capacitación sobre gestión de la Cooperación Internacional
- b) Implementar el Plan Estratégico de Desarrollo Local como guía para la gestión de la Cooperación Internacional:

**Objetivo estratégico 2: Potencializar la presentación de proyectos para obtener recursos de Cooperación internacional:** Este objetivo busca incrementar la cantidad de proyectos presentados para Cooperación internacional.

Dirección de trabajo:

- a) Opciones de gestión y administración de proyectos de Cooperación Internacional.

- b) Mantenerse en contacto con los actores estratégicos para afianzar los lazos y propiciar una relación de largo plazo.

## **B. PROPUESTA DE ESTRATEGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA FORTUNA DE SAN CARLOS**

Considerando la información de los capítulos anteriores sobre la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna, se presenta esta propuesta.

### **1. CARACTERÍSTICAS**

La estrategia de gestión de la Cooperación Internacional de la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna (ADIFORT) contiene dos elementos, que son producto del análisis que se ha realizado esta organización:

- a) **Fortalecimiento del Marco Institucional de esta Asociación:** es muy importante robustecer la institucionalidad de la ADIFORT en materia de gestión de la Cooperación Internacional para generar habilidades que puedan propiciar más confianza tanto al interior de esta Asociación, como hacia otras instituciones y cooperantes.
- b) **Potencializar la presentación de proyectos:** Para lograr gestionar recursos de cooperación internacional, especialmente para ADIs, se debe de hacer mediante la presentación de proyectos. Para incrementar el número de proyectos que se presentan ante cooperantes, se recomienda trabajar; por un lado, la formulación del proyecto y por otro lado; los concursos y negociaciones de los recursos de Cooperación Internacional.

#### ***a. OBJETIVO GENERAL:***

Proponer una estrategia de gestión de la Cooperación Internacional para La Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna acorde a su contexto, que favorezca el desarrollo de proyectos para incrementar la posibilidad de acceder a estos recursos.

#### ***b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:***

- a) Conocer la dinámica de la Cooperación Internacional, mediante la participación del programa de capacitación; para fortalecer la institucionalidad de la ADIFORT.
- b) Incentivar la utilización del Plan Estratégico de Desarrollo Integral como ruta para establecer objetivos, especialmente para proyectos de Cooperación Internacional; y así, incrementar la posibilidad de impactar positivamente en el Desarrollo Local.
- c) Identificar las diferentes opciones de gestión de la Cooperación; para determinar cuál se adapta a las condiciones de esta asociación y así lograr potencializar la presentación de proyectos de Cooperación Internacional.
- d) Establecer alianzas estratégicas para la ADIFORT para conocer su forma de gestionar los recursos de Cooperación Internacional Descentralizada.

### ***c. METODOLOGÍA***

Para diseñar esta estrategia, se realizó bajo las siguientes fases:

- a) **Fase 1: Planeación:** en esta fase se planeó los objetivos que se querían lograr con esta estrategia. Se presentó el proyecto ante la ADIFORT.
- b) **Fase 2: Investigación:** se realizó un estudio cualitativo de la información recopilada tanto de fuentes primarias (los representantes de ADIFORT) como secundarias (informes, información de otras instituciones sobre la ADIFORT, noticias, entre otros); de elementos detallados en los capítulos anteriores. Para la recolección de fuentes primarias, se realizó una reunión virtual y se respondieron dudas por medio del correo electrónico y la red social Whatsapp.
- c) **Fase 3: Análisis:** A partir de esta información se hizo un análisis FODA, los cuales permitieron visualizar los factores externos e internos que influyen en la gestión de esta asociación.
- d) **Fase 4: Diseño:** Con los resultados, se establecieron las necesidades que tenían en materia de gestión de la Cooperación Internacional. Se analizó que se necesitaba fortalecer la institucionalidad de la ADIFORT en esta área y potencializar la presentación de proyectos para obtener recursos de cooperación internacional. A partir de ahí, se establecieron direcciones de trabajo que pueden ayudar a fomentar este objetivo.

***d. PARTICIPANTES:***

La junta directiva de la ADIFORT; además de otros asociados, jóvenes y líderes comunales interesados en conocer sobre la gestión de la Cooperación Internacional.

***e. PRODUCTOS ESPERADOS***

- a) Participación de representantes de ADIFORT en el programa de capacitación
- b) Motivación de formular sus proyectos a partir de las prioridades establecidas en el Plan Estratégico de Desarrollo Local.
- c) Impulsar a la ADIFORT a gestionar Cooperación Internacional.
- d) Estimular la búsqueda de actores estratégicos como apoyo para la gestión de la Cooperación Internacional.

## **2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

**Objetivo estratégico 1: Fortalecer la institucionalidad de la ADIFORT para la gestión de proyectos de Cooperación Internacional:** La institucionalidad de la ADIFORT tiene una estructura y funcionamiento establecido; la cual le ha dado resultados positivos en los últimos años. Sin embargo, es necesario realizar unas acciones que le permitan reforzar su institucionalidad en materia de gestión de la Cooperación Internacional. Esta estrategia ha identificado dos direcciones de acción que pueden ayudar a lograrlo:

**Acción 1: Participar en el Programa de Capacitación sobre gestión de la Cooperación Internacional:** este objetivo estratégico consiste en que representantes de esta asociación participen en los talleres que las estudiantes están planeando. Estos son fundamentales para comprender la dinámica de la Cooperación Internacional a través de:

- a) Brindar a los participantes, los principales aspectos sobre cooperación Internacional, mediante la transferencia del conocimiento, por medio de audiovisuales para comprender la dinámica de la misma y vincular el accionar con esta Asociación de Desarrollo Integral.

- b) Desarrollar las habilidades de formulación de proyectos, por medio de la transferencia y aplicación del conocimiento para incentivar la elaboración de proyectos de beneficio para sus comunidades con recursos de cooperación internacional.
- c) Brindar herramientas para la gestión de la cooperación internacional para incentivar el incremento en la elaboración de iniciativas para la obtención de estos recursos; y así lograr impactar en el desarrollo de sus comunidades.

La ADI de La Fortuna ya ha tenido experiencias anteriores con recursos de cooperación internacional; sin embargo: la información que puede adquirir mediante este programa de capacitación los beneficiará con nuevos conocimientos que le brindaran mayor confianza e independencia en la gestión de recursos de Cooperación Internacional. Esto incentiva el empoderamiento de esta organización local mediante la generación de iniciativas propias. Además, la capacitación promueve el desarrollo de competencias de la ADI de La Fortuna en este tema y, por ende; mayor la oportunidad de acceder a Cooperación Internacional.

**Acción 2: Implementar el Plan Estratégico de Desarrollo Local como guía para la gestión de la Cooperación Internacional:** Consiste en una guía que establece las prioridades de la comunidad a las cuales pertenece la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna; en donde se desea focalizar los recursos para incrementar el desarrollo en su localidad. Para el caso específico de la ADI de La Fortuna, existe un plan estratégico en donde se determinan los ejes de prioridad, el cual, está basado en las necesidades que tiene el distrito de La Fortuna.

El plan estratégico denota los puntos claves para trabajar como organización local, por ende, este documento se convierte en una fortaleza para esta Asociación. Es por esto que se recomienda que las metas y los objetivos de los proyectos a realizarse desde la ADI de La Fortuna estén alineados con las prioridades detectadas para lograr mayor impacto en esta comunidad.

Para los cooperantes, tener un plan estratégico muestra la importancia que tiene para la Asociación determinar las necesidades comunales. La alineación de los proyectos comunales

de la ADI de la Fortuna con las prioridades de este plan es ventajosa en la gestión fondos de Cooperación Internacional. Este contribuye a:

- a) Determinar problemáticas que ya han sido identificadas dentro de este plan, lo que a su vez contribuye a justificar el proyecto.
- b) Establecer objetivos y público meta.
- c) Construir los indicadores para medir y evaluar el impacto del proyecto.

Por lo anterior, existe mayor probabilidad de obtener recursos de Cooperación Internacional. Actualmente, los cooperantes buscan estos proyectos; ya que se puede observar y cuantificar con mayor facilidad los resultados en la comunidad; visibilizando su aporte en el Desarrollo Local.

El programa de capacitación demostró, de forma práctica, la importancia del papel de un plan estratégico comunal para el desarrollo local. La experiencia de la ADI de La Fortuna en los talleres permitió que se reconocieran sus necesidades y fortalezas y, basados en eso, comprendieron la manera de gestionar recursos de Cooperación Internacional.

Desde el primer taller se identificaron diversas problemáticas comunales y se mostró como alinearlos con temáticas de Cooperación Internacional utilizadas por los cooperantes; como, por ejemplo; los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, se identificaron las fortalezas que posee cada Asociación que beneficiaría cuando gestionen fondos.

En el caso específico de la ADI de La Fortuna, en el segundo taller, se analizaron diferentes problemáticas existentes en esta comunidad, lo cual es la base para la formulación de proyectos para la gestión de recursos de Cooperación Internacional.

En el tercer taller, se construyó el preámbulo de un perfil de proyecto; el cual, responde a las necesidades y problemáticas identificadas. Además, se intercambiaron recomendaciones con la ADI de El Futuro, basados en los conocimientos que habían adquirido en los primeros talleres.

Como conclusión, el principal aprendizaje de la ADI de La Fortuna es utilizar su plan estratégico como base para la formulación de proyectos para la Cooperación Internacional.

**Objetivo estratégico 2: Potencializar la presentación de proyectos para obtener recursos de Cooperación internacional:** El fortalecimiento interno de la ADIFORT propicia habilidades que generan mayor confianza para gestionar proyectos de Cooperación Internacional. Uno de los instrumentos más utilizados para lograr recursos de Cooperación son los proyectos. Es por esto que se deben de tomar acciones que propicien el incremento de la cantidad de proyectos presentados ante un cooperante; ya sea por medio de fondos concursables o directamente con el donador.

**Acción 1: Opciones de gestión y administración de proyectos de Cooperación Internacional:** Parte del proyecto consiste en transferir el conocimiento sobre gestión de la Cooperación Internacional Descentralizada a las ADIs. Aunque se imparta el programa de capacitación a estas; es fundamental tener apoyo profesional para gestionar estos recursos.

En los anteriores capítulos, se mencionó sobre la experiencia de la ADI de La Fortuna con recursos de Cooperación Internacional, por lo que conocen, de primera mano, la necesidad de contar con expertos en la materia. Aunado a esto, esta Asociación posee recursos económicos propios a partir de varias actividades económicas que detallamos anteriormente. Es por esto que tienen algunas opciones para la gestión de la cooperación internacional:

a) **Contratación para la gestión y la administración de proyectos para fondos de Cooperación Internacional:** consiste en la delegación o concesión a un grupo multidisciplinario de la formulación de los proyectos, la presentación de los mismos y la gestión de la cooperación internacional. También se le conoce como tercerización de los

servicios, lo cual quiere decir que se delega sobre un tercero la búsqueda de proyectos y fondos para desarrollar los mismos<sup>1</sup>. Esta se puede hacer de varias formas:

- i) La contratación de una empresa, gestor (a) que se encargue de brindar este servicio a cambio de una remuneración la cual es pagada por la ADI.
- ii) La contratación de una empresa, gestor (a) que se encarga de brindar el servicio, en donde su remuneración económica es un porcentaje o monto establecido dentro del costo total del proyecto.
- iii) La búsqueda de grupos que puedan brindar este servicio a un bajo costo o sin fines de lucro, como fundaciones, practicantes universitarios, ONGs; en donde su único fin no sea la ganancia económica y los recursos obtenidos sean para beneficiar a otros proyectos de desarrollo.

La principal función de la entidad contratada está directamente relacionada con la formulación, administración y evaluación de resultados de los proyectos. Por lo general se encargan de un proyecto específico.

Este mecanismo de gestión de la Cooperación Internacional genera ventajas y desventajas. Una de las ventajas es que estos grupos trabajan bajo la orientación de gestión por resultados, es decir, su principal meta es lograr obtener resultados, en este caso, la realización del proyecto. Por lo que, se enfocan en conseguir que el proyecto obtenga los recursos de Cooperación Internacional. Esto es de provecho para la ADI de la Fortuna ya que le da la garantía de ejecutar esos proyectos. Otra ventaja es que la tercerización de los servicios exime a esta Asociación de la contratación de personal permanente dentro de la organización, ahorrando las garantías que deben de cumplir por ley; es decir, solo se contrata el servicio que brindan. Por otro lado, esta metodología de cooperación permite mayor control y transparencia de los recursos asignados para los proyectos.

---

<sup>1</sup>. Propuesta a partir de las conversaciones mantenidas entre el tutor y las profesionales.

La principal desventaja es que solo trabajan enfocados en un proyecto, por lo que dejan de lado otras necesidades comunales. Por otro lado, no realizan otras acciones relacionadas con la gestión de la Cooperación Internacional, como buscar otras fuentes e instrumentos de cooperación, generar convenios, entre otros. Su labor está relacionada con el éxito de un proyecto específico.

- b) **Personal dentro de la ADI:** Consiste en tener personal dentro de la organización que pueda encargarse de la gestión de los fondos de cooperación internacional en forma permanente. Esta se puede hacer de dos formas:
  - i) Contratación de profesionales.
  - ii) Capacitar a personal que ya está dentro de la organización con el conocimiento necesario para cumplir este rol.

Es importante que este personal sea integrado por diferentes profesionales para lograr un grupo multidisciplinario que pueda abarcar las múltiples necesidades en la gestión de la Cooperación Descentralizada. Algunos profesionales serían: administrador de proyectos, contador, internacionalista, entre otros; sin embargo, las profesiones a integrar este grupo y la cantidad de personas va a responder a la dinámica específica de la ADI.

Las funciones a cumplir se asemejan a los de una oficina o área de cooperación dentro de una organización. Estas serían:

- a) Identificar y gestionar oportunidades de Cooperación Internacional.
- b) Buscar y mantener actualizada la información respecto a potenciales fuentes de Cooperación Internacional.
- c) Aplicar diferentes instrumentos para la gestión de la Cooperación Internacional: Alianzas, Convenios, entre otros.
- d) Participar en actividades relacionadas a la Cooperación Internacional: Reuniones, Redes.
- e) Formulación, administración, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo.
- f) Coordinar y supervisar los compromisos internacionales asumidos.

- g) Elaboración técnica y económica de proyectos para su presentación a convocatorias de cooperantes nacionales e internacionales.

Existen ventajas y desventajas bajo esta modalidad de trabajo. La ventaja es que tener a personal permanente permite que pueda cumplir con varias funciones relacionadas con la gestión de la cooperación internacional, como las mencionadas anteriormente y no solo enfocado en un único proyecto. La principal desventaja es que el costo podría ser elevado, especialmente si se contrata a varios profesionales.

**Acción 2: Mantenerse en contacto con los actores estratégicos para afianzar los lazos y propiciar una relación de largo plazo:** Para tener la oportunidad de acceder a Cooperación Internacional es necesario mantener contacto con cooperantes, instituciones gubernamentales, redes de organizaciones sociales, entre otros; esto con el fin de conocer diversas formas de obtener recursos externos. Para la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna recomendamos algunos contactos que deberían de mantener para facilitar la cooperación internacional:

- a) **Cooperantes:** Embajadas en Costa Rica como las de España, Japón, Alemania, Estados Unidos entre otros; Agencias de Cooperación que incluyan a Costa Rica como beneficiarias, ONGs.
- b) **Instituciones Centralizadas:** Ministerios y demás instituciones gubernamentales
- c) **Organismos Descentralizados:** La municipalidad de San Carlos, Otras Asociaciones de Desarrollo Integral o especializada, Universidades.
- d) **Redes:** Red de Cantones Fronterizos, Redes de Asociaciones de Desarrollo Integral o redes específicas con temáticas que sean de interés para La Fortuna.

## **C. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL DE EL FUTURO DE LA TIGRA DE SAN CARLOS**

Considerando la información de los capítulos anteriores sobre la Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro de La Tigra de San Carlos se desarrolla la siguiente propuesta.

### **1. CARACTERÍSTICAS**

La estrategia de gestión de la Cooperación Internacional de la Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro de la Tigra (ADI El Futuro) contiene dos elementos, que son producto del análisis que se ha realizado esta organización:

- a) **Fortalecimiento del Marco Institucional de esta Asociación:** es muy importante robustecer la institucionalidad de la ADI El Futuro en materia de gestión de la Cooperación Internacional para generar habilidades que puedan propiciar confianza tanto al interior de esta Asociación, como hacia otras instituciones y cooperantes.
- b) **Potencializar la presentación de proyectos:** Para lograr gestionar recursos de cooperación internacional, especialmente para ADIs, se debe de hacer mediante la presentación de proyectos. Para incrementar el número de proyectos que se presentan ante cooperantes, se recomienda trabajar; por un lado, la formulación del proyecto y, por otro lado; en los concursos y negociaciones de los recursos de Cooperación Internacional.

#### ***a. OBJETIVO GENERAL:***

Proponer una estrategia de gestión de la Cooperación Internacional para La Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro acorde a su contexto que favorezca el desarrollo de proyectos para incrementar la posibilidad de acceder a estos recursos.

#### ***b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS***

- a) Conocer la dinámica de la Cooperación Internacional, mediante la participación del programa de capacitación; para fortalecer la institucionalidad de la ADI de El Futuro.
- b) Incentivar la creación del Plan Estratégico de Desarrollo Local que se convierta en una ruta para establecer objetivos, especialmente para proyectos de Cooperación Internacional; y así, incrementar la posibilidad de impactar positivamente en el Desarrollo Local.
- c) Analizar las diferentes opciones de gestión de la Cooperación; para identificar cuál se adapta a las condiciones de esta asociación, para lograr potencializar la presentación de proyectos de Cooperación Internacional.
- d) Establecer alianzas estratégicas para la ADI de El Futuro para conocer su forma de gestionar los recursos de Cooperación Internacional Descentralizada.

### *c. METODOLOGÍA*

Para diseñar esta estrategia, se realizó bajo las siguientes fases:

- a) **Fase 1: Planeación:** en esta fase se planeó los objetivos que se querían lograr con esta estrategia. Se presentó el proyecto ante la ADI de El Futuro.
- b) **Fase 2: Investigación:** se realizó un estudio cualitativo de la información recopilada tanto de fuentes primarias (los representantes de ADI de El Futuro) como secundarias (informes, información de otras instituciones sobre la ADI de El Futuro, noticias, entre otros); de elementos detallados en los capítulos anteriores. Para la recolección de fuentes primarias, se realizó una reunión presencial y se respondieron dudas por medio del correo electrónico y la red social Whatsapp.
- c) **Fase 3: Análisis:** A partir de esta información se hizo un análisis FODA, los cuales permitieron visualizar los factores externos e internos que influyen en la gestión de esta asociación.
- d) **Fase 4: Diseño:** Con los resultados, se establecieron las necesidades que tenían en materia de gestión de la Cooperación Internacional. Se analizó que se necesitaba fortalecer la institucionalidad de la ADI de El Futuro en esta área y potencializar la presentación de proyectos para obtener recursos de cooperación internacional. A partir

de ahí, se establecieron direcciones de trabajo que pueden ayudar a fomentar este objetivo.

***d. PARTICIPANTES:***

La junta directiva de la ADI El Futuro; además de otros asociados interesados en conocer sobre la gestión de la Cooperación Internacional

***e. PRODUCTOS ESPERADOS***

- a) Participación de representantes de ADI El Futuro en el programa de capacitación
- b) Motivación en la creación de un Plan Estratégico de Desarrollo Local que establezca las prioridades de El Futuro.
- c) Impulsar a la ADI El Futuro a gestionar Cooperación internacional.
- d) Estimular la búsqueda de actores estratégicos como apoyo para la gestión de la Cooperación Internacional.

## **2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

**Objetivo estratégico 1: Fortalecer la institucionalidad de la ADI El Futuro para la gestión de proyectos de Cooperación Internacional:** La Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro es una asociación pequeña y de reciente creación; es por esto que están trabajando en la consolidación de su institucionalidad. Debido a esto se hace necesario realizar acciones específicas que le permitan crear habilidades de gestión en materia de gestión de la Cooperación Internacional. Esta estrategia ha identificado dos direcciones de acción que pueden ayudar a lograrlo:

**Acción 1: Participar en el Programa de Capacitación sobre gestión de la Cooperación Internacional:** este punto estratégico consiste en que representantes de esta asociación participen en los talleres que las estudiantes están planeando. Estos son fundamentales para comprender la dinámica de la Cooperación Internacional a través de:

- a) Brindar a los participantes, los principales aspectos sobre cooperación Internacional, mediante la transferencia del conocimiento, por medio de audiovisuales para comprender la dinámica de la misma y vincular el accionar con estas Asociaciones de Desarrollo Integral.
- b) Desarrollar las habilidades de formulación de proyectos, por medio de la transferencia y aplicación del conocimiento para incentivar la elaboración de proyectos de beneficio para sus comunidades con recursos de cooperación internacional.
- c) Brindar herramientas para la gestión de la cooperación internacional para incentivar el incremento en la elaboración de iniciativas para la obtención de estos recursos; y así lograr impactar en el desarrollo de sus comunidades.

La ADI de El Futuro no ha tenido experiencia en la gestión directa de Cooperación Internacional; sin embargo, la información que puede adquirir mediante este programa de capacitación los beneficiará con conocimientos básicos que le permitirá ampliar sus oportunidades de generar mayor Desarrollo Local. Esto mediante el desarrollo habilidades y competencias en materia de Cooperación Internacional Descentralizada; lo cual generará mayor confianza e independencia en la gestión de estos recursos. Esto incentiva el empoderamiento de esta organización local, por medio de la generación de iniciativas propias y, por ende; mayor la oportunidad de acceder a Cooperación Internacional.

**Acción 2: Implementar el Plan Estratégico de Desarrollo Local como guía para la gestión de la Cooperación Internacional:** Consiste en establecer las prioridades de la comunidad, basados en las necesidades o problemáticas existentes; en las cuales la Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro desea focalizar los recursos para incrementar el desarrollo en su localidad.

Un plan estratégico denota los puntos claves para trabajar como organización local, por ende, este documento se convierte en una fortaleza para la Asociación. Cuando se identifican las problemáticas de la comunidad, se determinan las prioridades en las cuales se deben de trabajar. Esto se hace mediante el establecimiento de metas que contribuyan al eje al cual se desea mejorar. Como consecuencia, existe mayor probabilidad de efectividad en los proyectos y por ende de beneficiar a la comunidad. Es por esto que recomendamos a la ADI

de El Futuro la elaboración de un plan estratégico de Desarrollo Local, mediante el apoyo de alguna universidad u otra institución que tenga las capacidades para realizarlo. Además, se recomienda la utilización de este plan como guía para determinar los proyectos para su comunidad.

Para los cooperantes, tener un plan estratégico muestra la importancia que tiene para la Asociación determinar las necesidades comunales. La alineación de los proyectos comunales de la ADI de El Futuro con las prioridades de este plan resultará ventajosa, especialmente, en la gestión fondos de Cooperación Internacional. Este contribuye a:

- a) Determinar problemáticas que ya han sido identificadas dentro de este plan, lo que a su vez contribuye a justificar el proyecto.
- b) Establecer objetivos y público meta.
- c) Construir los indicadores para medir el impacto del proyecto.
- d) Establecer parámetros para evaluar el impacto del proyecto realizado.

Por lo anterior, existe mayor probabilidad de obtener recursos de Cooperación Internacional. Actualmente, los cooperantes buscan estos proyectos; ya que se puede observar y cuantificar con mayor facilidad los resultados en la comunidad; visibilizando su aporte en el Desarrollo Local.

El programa de capacitación demostró, de forma práctica, la importancia del papel de un plan estratégico comunal para el desarrollo local. La experiencia de la ADI de El Futuro en los talleres permitió identificar sus necesidades y fortalezas y, basados en eso, conocieron su trascendencia para gestionar recursos de Cooperación Internacional.

Desde el primer taller se identificaron diversas problemáticas comunales y se mostró como alinearlos con temáticas de Cooperación Internacional utilizadas por los cooperantes; como, por ejemplo; los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, se identificaron las fortalezas que posee cada Asociación las cuales pueden beneficiar cuando se gestionen fondos.

En el caso específico de la ADI de El Futuro, en el segundo taller, se establece la principal problemática en esta comunidad, lo cual es la base para la formulación del proyecto para la gestión de recursos de Cooperación Internacional.

En el tercer taller se construyó el preámbulo de un perfil de proyecto, el cual responde a las fortalezas y las necesidades anteriormente identificadas. Además, se intercambiaron recomendaciones con la ADI de La Fortuna, basados en los conocimientos que habían adquirido en los primeros talleres.

Como conclusión, el principal aprendizaje de la ADI de El Futuro es el reconocimiento de la importancia de tener un plan estratégico como base para gestionar recursos para la Cooperación Internacional.

**Objetivo estratégico 2: Potencializar la presentación de proyectos para obtener recursos de Cooperación internacional:** El fortalecimiento interno de la ADI de El Futuro propicia habilidades que generan mayor confianza para gestionar proyectos de Cooperación Internacional. Uno de los instrumentos más utilizados para lograr recursos de Cooperación son los proyectos. Es por esto que se deben de tomar acciones que favorezcan el incremento de la cantidad de proyectos presentados ante un cooperante; ya sea por medio de fondos concursables o directamente con el donante.

**Acción 1: Opciones de gestión y administración de proyectos de Cooperación Internacional:** Parte del proyecto consiste en transferir el conocimiento sobre gestionar la Cooperación Internacional Descentralizada a las ADIs. Aunque se imparta el programa de capacitación a estas; es fundamental tener apoyo profesional para gestionar estos recursos.

La ADI de El Futuro no tiene experiencia en la administración directa de la Cooperación Internacional, dificultando la realización de los procesos de gestión por parte de sus miembros. Además, tiene pocos recursos económicos, lo que representa un desafío encontrar el apoyo para realizar esta labor. Es por esto que se recomiendan dos opciones:

- a) Tercerización para la gestión y la administración de proyectos para fondos de Cooperación Internacional: consiste en la delegación a un grupo multidisciplinario de

la formulación de los proyectos, la presentación de los mismos y la gestión de la Cooperación Internacional. También se le conoce como tercerización de los servicios, lo cual quiere decir que se delega sobre un tercero la búsqueda de proyectos y fondos para desarrollar los mismos. Aunque existen varias formas de obtener apoyo de un grupo de este tipo, las más recomendada para el caso específico de la ADI de El Futuro es

- i) Contratación de grupos que puedan brindar este servicio a un bajo costo o sin fines de lucro, como fundaciones, practicantes universitarios, ONGs, entre otros; en donde su único fin no sea la ganancia económica o los recursos obtenidos sean para beneficiar a otros proyectos de desarrollo mediante la designación de un porcentaje del pago de este servicio que brinda.
- ii) La contratación de una empresa o gestor (a) que se encargue de brindar el servicio, en donde su remuneración económica es un porcentaje o monto del costo total del proyecto por el que está concursando.

Encontrar estos grupos de formuladores y administradores de proyectos para Cooperación Internacional se puede hacer mediante dos formas:

- b) La ADI de El Futuro puede identificar concursos u oportunidades para acceder a recursos internacionales y buscar contactos que le pueda apoyar en la formulación y administración del proyecto.
- c) Desde la gestora, la empresa u organización pueden identificar la oportunidad de encargarse de un proyecto para obtener recursos de Cooperación Internacional y ofrecer el servicio a una Asociación, en este caso la ADI de El Futuro.

La principal función de organización está directamente relacionada con la formulación, administración y evaluación de resultados de los proyectos. Por lo general se encargan de un proyecto específico.

Este mecanismo de gestión de la Cooperación Internacional genera ventajas y desventajas. Una de las ventajas es que estos grupos trabajan bajo la orientación de gestión por resultados, es decir, su principal meta es lograr obtener resultados, en este caso, la

realización del proyecto. Por lo que, se enfocan en conseguir que el proyecto obtenga los recursos de Cooperación Internacional. Esto es de provecho para la ADI de El Futuro ya que le da la garantía de ejecutar esos proyectos. Otra ventaja es que la tercerización de los servicios exime a esta Asociación de la contratación de personal permanente dentro de la organización, ahorrando las garantías que deben de cumplir por ley; es decir, solo se contrata el servicio que brindan. Por otro lado, esta metodología de cooperación permite mayor control y transparencia de los recursos asignados para los proyectos.

La principal desventaja es que solo trabajan enfocados en un proyecto, por lo que dejan de lado otras necesidades comunales. Por otro lado, no realizan otras acciones relacionadas con la gestión de la Cooperación Internacional, como buscar otras fuentes e instrumentos de cooperación, generar convenios, entre otros. Su labor está relacionada con el éxito de un proyecto específico.

**Acción 2: Mantenerse en contacto con los actores estratégicos para afianzar los lazos y propiciar una relación de largo plazo:** Para tener la oportunidad de acceder a Cooperación Internacional es necesario mantener contacto con cooperantes, instituciones gubernamentales, redes de organizaciones sociales, entre otros; esto con el fin de conocer diversas formas de obtener recursos externos. Para la Asociación de Desarrollo Integral de El Futuro recomendamos algunos contactos que deberían de mantener para facilitar la cooperación internacional:

- a) **Cooperantes:** Embajadas en Costa Rica como las de España, Japón, Alemania, Estados Unidos, Canadá entre otros; Agencias de Cooperación que incluyan a Costa Rica como beneficiarias, ONGs
- b) **Instituciones Centralizadas:** Ministerios e instituciones gubernamentales
- c) **Organismos Descentralizados:** La municipalidad de San Carlos, Otras Asociaciones de Desarrollo Integral o especializada, Universidades.
- d) **Redes:** Red de Cantones Fronterizos, Redes de Asociaciones de Desarrollo Integral o redes específicas con temáticas que sean de interés para La Fortuna.

## **D. PROPUESTA INNOVADORA**

El objetivo de esta sección es explicar una propuesta innovadora en las Asociaciones de Desarrollo de La Fortuna y El Futuro de La Tigra de San Carlos, como parte del plan estratégico de gestión de la Cooperación Internacional, mediante el uso de la tecnología para aumentar la oportunidad de estas a acceder a Cooperación Internacional Descentralizada.

Los representantes de las ADIs externaron la necesidad de estar actualizados en materia de Cooperación Internacional Descentralizada, especialmente en materia de fondos concursables. Algunos problemas que han tenido se deben a la proliferación de fuentes y páginas web que constantemente están publicando información y que las Asociaciones que no tienen el tiempo requerido para estar revisando las mismas; ya que, como se ha mencionado brevemente en capítulos anteriores, al estar algunas de estas personas involucradas en otros comités u organizaciones, no están al tanto de las redes sociales, internet, entre otras. Esto dificulta que ellos estén actualizados respecto a las convocatorias de cooperación internacional que se abren y a la oferta en esta línea, por lo que muchas oportunidades pasan sin siquiera haberlas visto ni mucho menos analizado. También existe pérdida o confusión con estas publicaciones; incluso pueden surgir dudas que no son resueltas. Todo esto causa desmotivación para gestionar estos recursos.

Por lo anterior, se pensó que es importante mantener comunicación, darles seguimiento a las propuestas con estas Asociaciones y apoyarlos en la gestión de la Cooperación Internacional. Se analizó que el uso de herramientas tecnológicas podría ser de gran apoyo en esta propuesta.

En los últimos años la tecnología ha sido una herramienta clave para facilitar el desarrollo de conocimiento y habilidades en las personas. La comunicación es uno de los aspectos en donde la tecnología ha tenido gran influencia. La proliferación de diferentes redes sociales ha facilitado la comunicación, especialmente cuando la distancia es un obstáculo.

En consecuencia, la propuesta de innovación consistió en la puesta en marcha de un plan de comunicación entre las estudiantes y la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna y de El Futuro de La Tigra de San Carlos. Este plan se caracteriza por considerar el contexto

de ambas asociaciones; por ende, se planificó utilizar herramientas de fácil manipulación y acceso para brindar información directa y concreta. Este consiste en la creación de dos grupos en la red social Whatsapp, en donde se incluyó a personas de estas ADIs interesadas en conocer sobre la Cooperación Internacional Descentralizada para realizar un aporte a su comunidad: aspectos relevantes, fondos concursables, formulación de proyectos entre otros temas.

La finalidad es intercambiar información sobre Cooperación Internacional Descentralizada, mediante el uso de la aplicación de mensajería instantánea para teléfonos móviles; Whatsapp<sup>2</sup>, para colaborar en el proceso de gestión de la Cooperación Internacional Descentralizada y aclarar las dudas que puedan surgir a partir de la información suministrada. Esto se realizará bajo los siguientes principios:

- a) Utilización de canales de comunicación más efectivos: en este caso, el uso de Whatsapp, siendo uno de los canales más utilizados por permitir la rápida y efectiva comunicación.
- b) Actualización de la información: consiste en mantenerse informado y actualizado con información que sea relevante para las ADIs en materia de Cooperación Internacional.
- c) Identificación de canales confiables de comunicación: las estudiantes verificarán las fuentes de información para garantizar la veracidad de la misma.
- d) Comunicación constante, periódica y eficaz: Las estudiantes van a comunicarse con cierta periodicidad, dependiendo de la información disponible; y tratarán de contestar las dudas en corto tiempo.

Estos grupos de Whatsapp serán temporales, en donde la comunicación será en dos vías; permitiendo así, intercambiar información relevante y evacuar dudas. Para estar en este grupo es necesario tener interés de recibir información sobre Cooperación Internacional y haber

---

<sup>2</sup>. En 2022, WhatsApp es una compañía que proporciona comunicación vía internet para teléfonos móviles, de forma gratuita ofrece servicio de mensajería y llamadas.

participado, de al menos, un taller del programa de capacitación dado por las estudiantes de este proyecto; esto debido a que en este programa se brindó conocimientos y habilidades básicas para la comprensión de lo que se compartirá en este.

La importancia de este grupo está en unificar el canal de comunicación, enviando información de forma directa y concreta para que puedan comprender los procesos de gestión de la Cooperación Internacional y tengan mayor oportunidad de acceder a estos.

Como resultado de lo anterior, a partir de agosto del 2021, las profesionales han compartido información que resulta relevante para sus objetivos y se han evacuado las dudas que han surgido de la misma; especialmente de fondos concursables para estas ADIs. Durante este tiempo se ha compartido:

- a) El 6 de septiembre del 2021: Programa de Voluntarios de Japón: El Programa de Voluntarios de Japón se encarga de brindar cooperación técnica por medio de la transferencia de conocimientos que realizan profesionales voluntarios en diferentes áreas del conocimiento.
- b) El 2 de febrero del 2022: Convocatoria del Programa “*Transformando Comunidades*”: Este es un programa que busca brindar recursos económicos para impulsar la creación y fortalecimiento de negocios sostenibles que generen cambios positivos en la sociedad, siempre buscando la armonía con el medio ambiente.
- c) El 1 de marzo del 2022: U.S. Embassy San José PD Annual Program Statement (Declaración del Programa Anual de la Sección de Diplomacia Pública de la Embajada de Estados Unidos en San José): Este es un programa que subvenciona iniciativas que se encuentren dentro de las prioridades de financiamiento y que a su vez estén relacionadas directamente a los temas estratégicos para la Embajada.
- d) El 23 de marzo del 2022: Convocatoria Abierta del Fondo Canadá para Iniciativas Locales: Este es un proyecto que apoya pequeños proyectos que generen un gran impacto en los países en desarrollo, siempre que estos se encuentren alineados con las áreas temáticas prioritarias establecidas por Canadá.
- e) El 3 de mayo del 2022: Convocatoria de Cooperación Técnica (voluntariado japonés): El Programa de Voluntarios de Japón se encarga de brindar cooperación técnica por medio

de la transferencia de conocimientos que realizan profesionales voluntarios en diferentes áreas del conocimiento.

La ventaja que se ha experimentado con esta propuesta es que ha permitido mantener la comunicación pese a la distancia y el tiempo, también se ha reducido costos tanto para las estudiantes como para los miembros de las ADIs. Además, ha permitido tener una comunicación más directa e inmediata con los participantes, especialmente en la evacuación de dudas.

## **CAPÍTULO V: CAPACITACIONES**

El programa de capacitación dirigido a representantes de las Asociaciones de Desarrollo Integral seleccionadas forma parte de las estrategias del plan de gestión de la Cooperación Internacional. Es por esto, que este capítulo tiene por objetivo evidenciar las experiencias obtenidas del programa de capacitación impartido a las Asociaciones de Desarrollo Integral de La Fortuna y de El Futuro de la Tigra de San Carlos sobre la gestión de la cooperación internacional descentralizada.

Este programa responde al interés mostrado por parte de estas Asociaciones en conocer mejor cómo funciona el tema de la Cooperación Internacional; como se ha detallado en capítulos anteriores. Ante esto, el objetivo de las capacitaciones consiste en incidir en el conocimiento, habilidades y motivación de las personas participantes, con el fin de empoderarlas, de cara a que en el futuro, conozcan sobre las distintas modalidades de cooperación, su funcionamiento, características y terminología, así mismo, que puedan formular o presentar anteproyectos propios, según las necesidades que ellos mismos identifiquen. Esto se resume en que las Asociaciones puedan comprender el proceso para la obtención de recursos externos y tener mayores posibilidades de acceder a estos y así, contribuir al desarrollo integral de estas comunidades.

### **A. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA**

Parte de la estrategia para implementar la gestión de la Cooperación Internacional en las Asociaciones es impartir un programa de capacitación dirigido a sus miembros en donde se transfería conocimientos sobre este tema y así, comprender mejor el proceso de la gestión de la Cooperación Internacional Descentralizada.

Considerando la importancia de comprender y practicar los principales conceptos y procesos de la gestión de la Cooperación Internacional, se planteó la realización de talleres

como herramientas de enseñanza que más se adecuaran al contexto de las comunidades beneficiarias del proyecto. Ante esto, es relevante conocer el concepto de taller, El Centro de Estudio de Opinión de la Universidad de Antioquia lo define como:

(...) una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico, orientado a una comunicación constante con la realidad social y como un equipo de trabajo altamente dialógico formado por docentes y estudiantes, en el cual cada uno es un miembro más del equipo y hace sus aportes específicos.” (2003, p.2)

Para cumplir con este propósito del proyecto, se desarrolló el programa de capacitación bajo el nombre de Herramientas para la Gestión de la Cooperación Internacional Descentralizada. Este constó de 3 talleres que permitieron que las Asociaciones participantes pudieran comprender y adquirir habilidades y conocimientos en estos temas.

Tomando en cuenta lo anterior, se estableció que en los talleres se utilizará la metodología teórico- práctico; en donde, la participación activa de los representantes de cada asociación durante cada sesión de trabajo fue fundamental para el éxito del mismo. Las facilitadoras (las estudiantes responsables del proyecto) guiaron el proceso de enseñanza- aprendizaje transfiriendo información necesaria sobre la temática de los talleres. A partir de esta, los participantes construyeron el conocimiento basado en el contexto de su Asociación. Es importante rescatar que esta metodología fue planeada bajo el cumplimiento de los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud y de la Universidad Nacional en todas las actividades que se llevaron a cabo en el marco de este proyecto durante la pandemia del COVID-19.

Durante el tiempo de ejecución de este proyecto, la pandemia del COVID 19 provocó un replanteamiento en algunos aspectos como la cantidad de participantes y la utilización de herramientas virtuales. Por otro lado, el área geográfica en donde se desarrolló el proyecto presenta dificultades respecto a la conectividad; lo que determinó la aplicación de algunas herramientas que se adaptaran a esta condición. Otro aspecto relevante es el perfil de los participantes, los cuales, son personas mayores de 18 años y colaboradores activos de sus comunidades. Algunos pertenecen a otros grupos que buscan el desarrollo de su

pueblo. Sin embargo, muchos carecen de las habilidades virtuales, por lo que, la presencialidad fue esencial para el proyecto.

Analizando las características de las Asociaciones de Desarrollo Integral beneficiarias del proyecto; se determinó que los primeros talleres se realizarían de forma separada para cada asociación, abordando los mismos contenidos y metodologías. Para la conclusión de este proyecto; en el último taller, se reunieron los representantes de ambas asociaciones con el fin de compartir el trabajo realizado y enfatizar en algunos aspectos relevantes, así como para compartir experiencias y buenas prácticas en la gestión de proyectos con fondos de cooperación internacional. Para lograr la transferencia del conocimiento sobre la gestión de la Cooperación Internacional, se plantearon actividades creativas e innovadoras acorde con el tema a abordar.

Respecto a los temas planteados, se consideraron los puntos claves sobre la Cooperación Internacional específicamente para estas dos Asociaciones; los cuales se dividieron en tres sesiones de trabajo, una para cada taller. En cada sesión de trabajo se abordó un módulo, los cuales tenían una secuencia lógica y se complementaban para cumplir con los objetivos propuestos.

Como preámbulo, se debe mencionar que la reunión de presentación con cada una de las asociaciones facilitó la planificación de los talleres correspondientes. El objetivo era obtener información sobre los proyectos que estas asociaciones han desarrollado con fondos de Cooperación Internacional descentralizada. En esta misma reunión, se buscaba entender el rol que ha desempeñado cada una de estas asociaciones en el desarrollo de las comunidades que representan.

Con base en lo anterior, se analizó la información y se hizo una valoración general de los resultados de las ADI's en función de su gestión; con o sin fondos de Cooperación Internacional. También se comprendió la evolución de la estructura y organización de las ADI's a través de los años.

## **1. PRIMER TALLER**

Para el primer taller se desarrolló el módulo introductorio a los principales conceptos de Cooperación Internacional. Su objetivo fue brindar a los participantes los principales aspectos sobre Cooperación Internacional, mediante la transferencia del conocimiento, por medio de audiovisuales para comprender la dinámica de la misma y vincular el accionar con las Asociaciones de Desarrollo Integral de El Futuro de La Tigra y La Fortuna de San Carlos. Se realizó bajo la modalidad virtual, en donde utilizamos las plataformas de Whatsapp y Youtube como los instrumentos para el intercambio de información; debido a su facilidad de acceso y su simplicidad de utilización.

Los objetivos específicos que se desarrollaron durante el primer taller fueron:

- a) Comprender la historia de la Cooperación Internacional y su contexto actual para reflexionar sobre la evolución del concepto de cooperación internacional.
- b) Conceptualizar los principales términos de cooperación internacional para estandarizar los conceptos.
- c) Reflexionar sobre la historia de la Cooperación Internacional de Costa Rica para reconocer el papel de esta dentro del desarrollo del país.
- d) Mostrar metodologías de organización estratégica para analizar el grado organizacional de la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna y de El Futuro de la Tigra de San Carlos.

Estos objetivos permitieron abarcar los siguientes contenidos:

- a) Historia de la Cooperación Internacional.
- b) Principales conceptos de Cooperación Internacional.
- c) Historia de la Cooperación Internacional en Costa Rica.
- d) Metodologías de organización estratégica.

Para lograr su objetivo se utilizó material audiovisual diseñado, creado y editado por las mismas estudiantes, los cuales fueron de utilidad en el desarrollo de este taller. En total, se realizaron cuatro videos, los cuales se encuentran en la plataforma de Youtube, ya que se consideró que esta tiene mayor facilidad de uso. Los videos son:

- a) Historia de la Cooperación Internacional al Desarrollo.
- b) Principales Conceptos de la Cooperación Internacional.
- c) Costa Rica y la Cooperación Internacional.
- d) Planeación Estratégica.

Este taller tuvo la duración de 4 semanas, en donde se realizaron 4 dinámicas diferentes por semana basados en el material audiovisual preparado. Estos videos fueron compartidos con los participantes por medio de Whatsapp. Luego se adjuntó una imagen con la dinámica correspondiente a los contenidos de cada video. Las dinámicas tenían el propósito de aplicar los conocimientos expuestos en el contexto de su comunidad. Para la realización de estas actividades contaban con una semana para su ejecución, ya que se consideró, principalmente, los problemas con la conectividad que presentan ambas comunidades.

Como resultado de este primer taller, se observó una participación activa de los representantes en la red social Whatsapp, en donde se compartieron diversas opiniones respecto a estos primeros temas; lo que denotaba el aprendizaje de los conocimientos transferidos. Sin embargo, este taller significó un reto, debido a la utilización de la virtualidad como la principal herramienta de aprendizaje. Se contemplaron muchos detalles durante la planeación del mismo para poder lograr los objetivos planteados inicialmente. Pese a esto, los participantes se mostraron muy anuentes a participar sobre los temas expuestos.

Se concluye que la virtualidad abre muchas posibilidades para el aprendizaje, ya que existen diversas metodologías que pueden facilitar el intercambio de conocimiento. Sin embargo, es necesario analizar las condiciones que presentan las poblaciones con las que se van a trabajar, ya que la virtualidad puede pasar de ser una herramienta facilitadora a un

obstáculo para el aprendizaje. Las ADIs con las que se trabajaron, se mostraron anuentes a participar, pese a que en algunos casos existían dificultades para cumplir con las dinámicas planteadas. Es por eso que es importante analizar detenidamente la metodología a utilizar, de manera que no provoque desmotivación en los participantes.

## **2. SEGUNDO TALLER**

En el segundo taller se abordaron las principales técnicas del proceso de formulación de proyectos. Su objetivo general fue desarrollar las habilidades de formulación de proyectos, por medio de la transferencia y aplicación del conocimiento para incentivar la elaboración de proyectos de beneficio para sus comunidades con recursos de cooperación internacional. Este se realizó bajo la modalidad presencial dirigido a cada ADI, contando con la participación de algunos de sus miembros, en donde se plantearon necesidades que pueden ser utilizadas como base para la formulación de proyectos en beneficio de sus comunidades, mediante una lluvia de ideas. Los objetivos específicos de este taller fueron:

- a) Dotar a los participantes de elementos teóricos y prácticos sobre la formulación de proyectos, que les permitan aplicarlos en futuros proyectos.
- b) Fomentar la construcción de un proyecto para cooperación internacional para poner en práctica las habilidades adquiridas.
- c) Resaltar la importancia de la realización del proceso de formulación de proyectos como un esquema fundamental de planeación y organización de un perfil de proyecto para incentivar su aprendizaje y utilización.

El segundo taller se llevó a cabo de forma presencial, dividido en dos sesiones de trabajo para cada ADIs. En el desarrollo de este taller se utilizaron varios insumos que nos ayudaron a alcanzar los objetivos planteados. Los contenidos abordados en esta sesión de trabajo fueron:

Formulación de Proyectos:

- a) Planteamiento del Problema.
- b) Análisis de actores involucrados.
- c) Árbol de problemas.
- d) Árbol de objetivos.
- e) Matriz del Marco Lógico.
- f) Cronograma.
- g) Presupuesto.
- h) Evaluación.

En la metodología de este taller se realizaron actividades teóricos- prácticos, en donde se facilitó la información básica y los participantes aplicaron esta basados en su experiencia personal y comunal. Como actividad inicial se realizó la bienvenida y una dinámica grupal, en donde la idea central era reconocer las habilidades y las aptitudes de sus compañeros en la Asociación; siendo esto un elemento importante para el trabajo en equipo dentro de cualquier organización.

Luego se proyectó un vídeo de elaboración propia; mostrado en forma breve y puntual, el ciclo de vida de un proyecto. Este video sería la introducción sobre la formulación de proyectos. Posteriormente, se expuso sobre los principales pasos o procesos para lograr la realización de un perfil de proyecto. Para esto, se utilizó una presentación de Power Point y un cuaderno de apuntes para cada participante en donde se resumía la información necesaria para este taller. La explicación que se realizó, especialmente, acerca de los niveles de causas y efectos en la exposición fue de suma importancia para entender que algunas de estas causas y/o efectos pueden ser complementarios entre sí. Así mismo, las necesidades encontradas pueden estar entrelazadas al tema principal e incluso en algunas ocasiones terminan siendo parte de los niveles del árbol de problemas.

Adicionalmente, se brindó un espacio para aplicar los conocimientos adquiridos, mediante la realización de algunos de los pasos de la formulación de proyectos. La lluvia de ideas fue uno de los pasos que se realizaron durante el taller, en donde se buscaba

identificar el conocimiento que los participantes tienen acerca de la realidad comunal y de los problemas que enfrentan los cuales deben ser resueltos; esto como antesala de la formulación de un proyecto que aplique para fondos de Cooperación Internacional.

Para finalizar este taller, se proyectó un segundo video que nos enseñaba, de forma entretenida, la importancia de conocer nuestras características y las de los miembros del equipo, de modo que podamos ser complementarios y de esta forma acercarnos a los resultados esperados con la formulación de un proyecto que busca fondos de Cooperación Internacional. Este video tiene una relación directa con la primera dinámica que se desarrolló al inicio este taller.

Para complementar el segundo taller se realizó el *Taller de Apoyo para la Formulación de Proyectos* en la modalidad virtual a cada ADI, para fortalecer el conocimiento adquirido durante las anteriores sesiones de trabajo. Se utilizó la plataforma Zoom<sup>1</sup> de video llamadas. En este, se determinó la problemática y se trabajó en el árbol de causas, mediante la participación de los miembros de las ADIs.

La participación durante este taller de apoyo fue activa, lo cual denotaba el interés en este proceso. Sin embargo, existieron dificultades que se consideran importantes de identificar: en algunos casos, no existían los medios tecnológicos para asistir a este evento virtual; por lo que se conectaron varios en un mismo dispositivo. En otros casos, hubo problemas de conectividad, tanto por la debilidad de la señal como por problemas con la electricidad que afecta directamente la conexión.

Es importante mencionar que para este taller se realizó una sesión virtual de apoyo para aclarar dudas y para apoyar las iniciativas de proyectos de acuerdo con lo que debían realizar en el siguiente y último taller.

---

<sup>1</sup>. Zoom es una plataforma electrónica que permite realizar videollamadas.

Esta sesión se desarrolló de forma virtual y contó con la participación de las personas que asistieron al segundo taller, así como de otras personas que por motivos personales no pudieron asistir a ese taller. La participación fue activa por parte de los asistentes.

Como conclusión del segundo taller, se identifican dos factores que determinaron el éxito en esta sesión de trabajo: la modalidad presencial y la metodología teórico -práctica. Es por eso que es importante conocer las características de la población beneficiaria, en este caso el conocimiento de las ADIs, identificando los contenidos que se desean abordar para determinar el proceso de aprendizaje que mejor se adecuan a sus necesidades.

### **3. TERCER TALLER**

Gestión de la Cooperación Internacional es el módulo que se desarrolló en el tercer taller, especializándose en la forma de participación en las convocatorias. Este pretendió brindar herramientas para la gestión de la cooperación internacional para incentivar el incremento en la elaboración de iniciativas para la obtención de estos recursos; y así lograr impactar en el desarrollo de sus comunidades. Los objetivos específicos fueron:

- a) Describir el marco legal de la Cooperación Internacional en Costa Rica para comprender el proceso que se debe de realizar.
- b) Conocer el proceso para participar en convocatorias de Cooperación Internacional para desarrollar las habilidades que les permitan aplicarlos en futuros proyectos.
- c) Mostrar diferentes formas de gestionar la cooperación, mediante la participación de algunos donantes, para incentivar a las Asociaciones de Desarrollo Integral a realizar estos procesos.

Este se realizó bajo la modalidad presencial, en donde estuvieron presentes ambas ADIs. Los contenidos que se abordaron fueron:

- a) Marco legal de la Cooperación Internacional en Costa Rica.

b) Participación en las convocatorias para la obtención de recursos de cooperación Internacional.

En este espacio, las facilitadoras del taller presentaron adelantos de los perfiles de proyectos basados en el trabajo realizado en el segundo taller y en el taller de apoyo. Luego se trabajó con cada ADI para determinar actividades, indicadores y medios de verificación que se podrían realizar en acorde con su perfil de proyecto. Después, se expuso el trabajo realizado por cada ADI e hicieron retroalimentaciones entre las Asociaciones y los facilitadores.

Para finalizar el taller se les facilitó, de forma impresa y digital dos infografías que resumen la información referente a posibles formas de la gestión de la Cooperación Internacional:

1. ¿Cómo obtener información sobre las convocatorias para recursos de Cooperación Internacional?: es una infografía con dos páginas en donde se detalla cómo y dónde obtener información sobre los fondos concursables que pasan por el MIDEPLAN. En la primera página indica los medios por donde pueden acceder a los concursos y la segunda página ilustra el proceso a seguir para acceder a esta información en la página web del MIDEPLAN. Además, incluye los números de teléfono y correo electrónico de la persona contacto en este Ministerio. Toda esta información es referente a la Cooperación Internacional que es canalizada por MIDEPLAN, es decir, Cooperación Internacional Centralizada.
2. Cooperación Descentralizada en Costa Rica: determina el concepto de este tipo de cooperación y sus ventajas; además indica los mecanismos para poder obtener información sobre la gestión de este tipo de Cooperación Internacional.

Después de la exposición de ambas infografías, se resolvieron dudas al respecto.

Para concluir este taller, es importante considerar el contexto de la población en donde se va a llevar a cabo el proyecto para determinar las actividades a ejecutar. Además, tener contactos es fundamental para lograr un proyecto exitoso. Y finalmente, existen muchos cooperantes que están dispuestos a colaborar en proyectos de Asociaciones de Desarrollo Integral pero hay que buscar y estar pendiente de estas oportunidades.

Al finalizar este taller, se les reconoció el tiempo invertido por los participantes en los tres talleres, por lo que se les entregó un certificado de participación por taller, así como un pequeño obsequio, ya que este tipo de detalles son importante para motivar a las personas a seguir participando en los procesos de desarrollo de la comunidad.

## **B. RESULTADOS OBTENIDOS**

- a) Se capacitaron 2 Asociaciones de Desarrollo Integral en la formulación de proyectos concursables para fondos de Cooperación Internacional.
- b) Se realizaron 3 talleres sobre las herramientas para la gestión de Cooperación Internacional descentralizada.
- c) Se realizó 1 taller de apoyo para reforzar los conocimientos adquiridos en el primer y segundo taller.
- d) Se realizaron 5 videos con información resumida sobre cooperación internacional para los participantes.
- e) Se creó 1 manual para los participantes, especialmente con la información del segundo taller.
- f) Se diseñaron 2 infografías en donde resumía la información sobre la gestión de la cooperación descentralizada.
- g) Se inició la construcción de 2 perfiles de proyectos comunales.

## C. CONCLUSIONES DE LA EXPERIENCIA

El programa de capacitación generó experiencias y conclusiones tanto en las facilitadoras como en los participantes; las cuales se evidencian en cada taller.

En el primer taller los participantes lograron comprender la dinámica de la Cooperación Internacional, lo cual, le permitirá a futuro vincular sus actividades con proyectos de cooperación que pueda complementar los esfuerzos de los Planes de Desarrollo Comunal.

El taller permitió al equipo conocer a los participantes y su contexto, lo cual fue clave para determinar el mejor proceso de mediación pedagógica, esto permitió visualizar cuáles eran las necesidades específicas de los participantes. En el contexto en el que se desarrollaron los talleres había impedimentos legales para realizar reuniones en recintos. Razón por la cual el equipo decidió avanzar con el proyecto realizando talleres virtuales utilizando los medios de comunicación de la aplicación WhatsApp para enviar información, recibir retroalimentación, consultas; y YouTube para colocar videos en la plataforma para el acceso público, los cuales fueron enviados a todos los participantes. Al identificar medios virtuales que eran de fácil acceso para los miembros de las ADIs y utilizar actividades dinámicas con metodologías flexibles acordes a sus necesidades, esto incentivó la participación durante este taller.

El equipo dio a conocer mediante el segundo taller cómo formular un proyecto, con el fin de incentivar la elaboración de proyectos propios de beneficio para sus comunidades con recursos de cooperación internacional. En este taller las personas aprendieron la importancia de utilizar la técnica de lluvia de ideas para compartir puntos de vistas, lograr consensos e identificar diversas visiones. Esto permitió a los participantes centrarse en la correcta identificación de los problemas por resolver. Para este taller también se realizó posteriormente una sesión virtual llamada *Taller de Apoyo para la Formulación de Proyectos* que complementó la información brindada. Los participantes lograron profundizar en la problemática y en la elaboración del árbol de causas. La técnica implementada permitió entender a los participantes que muchos de esos problemas de la lluvia de ideas eran en realidad causas del problema central. Por lo tanto, se evidenció que

la metodología utilizada les permitió a los participantes tener más claridad de la relación causa-problema. En conclusión, la técnica de lluvia de ideas es la técnica ideal para estas comunidades porque les permite dialogar, comentar, discutir problemas y consensuar soluciones propias, por ende, genera un empoderamiento a las ADIs.

En el tercer taller se logró incentivar a estas asociaciones en la elaboración de iniciativas para la obtención de recursos de Cooperación Internacional; y por ende, propiciar a mediano y largo plazo un impacto positivo en el desarrollo de sus comunidades. Además, se conoció sobre diferentes mecanismos en cómo gestionar la cooperación internacional. En este taller el mayor desafío fue reunir a las ADIs del proyecto en una misma actividad. En la sesión los participantes conocieron de una manera más profunda los problemas planteados. A su vez discutieron sobre las mejores alternativas disponibles que se pueden plantear para solucionar los problemas, todo esto a través de la técnica de grupos focales que permite el análisis y la discusión entre las personas. En conclusión, esta metodología dio buenos resultados porque individualmente las asociaciones lograron la construcción de su propio perfil de proyecto, ya que; en las entrevistas realizadas los participantes comentaron que estos talleres les permitió adquirir conocimientos y habilidades, así como descubrir nuevas herramientas que les facultara a ellos mismos formular los proyectos. Adicionalmente, los participantes identificaron oportunidades de realizar proyectos en conjunto entre ambas asociaciones gracias a la exposición de los perfiles de cada proyecto. En esta actividad se compartieron experiencias y conocimientos adquiridos durante todos los talleres, los cuales sirvieron de realimentación para futuras gestiones en Cooperación Internacional, ya que ahora cuentan con los insumos necesarios para la formulación de un perfil de proyecto que les permita aplicar a estos recursos de Cooperación Internacional.

Por otro lado, el proyecto permitió al equipo concientizar desde la puesta en práctica de los talleres, que la Cooperación Internacional Descentralizada se está convirtiendo para Costa Rica en un factor muy importante dada sus características, ya que atiende las necesidades puntuales de las comunidades y trata directamente los problemas que se dan en estas zonas.

Asimismo, el equipo del proyecto logró una mayor comprensión respecto a la realidad de las poblaciones rurales y así; tomarlo en cuenta en su vida profesional, ya que es de mucho provecho como primer acercamiento a futuros proyectos vinculados a la materia de Cooperación Internacional.

Específicamente en este caso se comprobó que la presencialidad jugó un papel clave durante el proceso de aprendizaje con esta población. Este hallazgo no solo se evidencia en el desarrollo del taller con la participación activa de los asistentes, sino que también es expresado directamente por los participantes, especialmente por aquellos para los que la tecnología representa una dificultad. Sin embargo, convocar a las personas y lograr que se hicieran presentes también representó un reto, debido a las condiciones sociales, distancias de estas comunidades y a la pandemia que atravesamos en medio de este proyecto. Este reto fue superado con éxito ya que, al tener asistencia y una participación activa de los representantes de las ADIs, el equipo pudo identificar que efectivamente hay una necesidad, lo que permite explorar nuevas posibilidades de proyectos similares futuros.

Igualmente, el equipo logró evidenciar que la metodología teórico-práctica utilizada durante los talleres fue de gran utilidad para la adquisición y generación de conocimientos y habilidades en la gestión de la Cooperación Internacional, ya que se utilizó la *Metodología Aprender-Haciendo*<sup>2</sup> que permite a las personas tener la transferencia de habilidades y conocimientos para la vida.

---

<sup>2</sup>. La Metodología Aprender-Haciendo/Learning by Doing de John Dewey. Se refiere a un enfoque educativo práctico donde las personas deben adaptarse a su entorno y aprender.

## CONCLUSIONES GENERALES

La Cooperación Internacional Descentralizada es una oportunidad para apoyar el trabajo que realiza la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna y de El Futuro; ya que esta puede brindar recursos para resolver necesidades comunales y así, contribuir al Desarrollo rural y; a su vez, al Desarrollo Nacional. En este trabajo se trató de contribuir al esfuerzo que realizan estas asociaciones. En este proceso, el equipo de trabajo llegó a unas conclusiones y recomendaciones importantes para este tipo de proyectos:

1. Durante la ejecución de este proyecto se evidenció que ambas asociaciones tienen una asimetría significativa pese a pertenecer al mismo cantón, especialmente en el área económica, en donde se ven reflejadas en las diferencias de sus experiencias. Las asimetrías pueden ser un factor determinante en las capacidades y los recursos que poseen para presentar proyectos para gestionar cooperación internacional. Así mismo, esta situación puede facilitar o impedir el acceso a recursos de cooperación internacional. Es por esto que se puede concluir que este es un factor muy importante porque puede influir de forma positiva o negativa, promoviendo la creación de iniciativas o evitando que estas se desarrollen, pero no debe de ser una limitante para participar en proyectos para cooperación internacional. Pueden realizar esta participación en forma paralela, es decir, fortalecer la asociación y gestionar estos recursos para alcanzar los objetivos comunales.
2. En algunas fases del proyecto se reveló que existen múltiples problemáticas en las que estas asociaciones han estado trabajando. Sin embargo, se puede concluir que esta pluralidad de problemas ha generado que no haya un orden claro de prioridades; incluso algunas las atienden conforme aparecen, siendo esto un factor negativo en la atención de las necesidades para la asignación de recursos de cooperación internacional porque no se tiene una dirección, objetivos claros ni un análisis previo de la situación que permita enfocarse en lo que requiere atención inmediata y como se ha dicho, que esto permita priorizar correctamente. Es por eso que se recomienda generar un plan de desarrollo comunal para que sirva de guía para esclarecer e identificar las necesidades y a partir de eso establecer las prioridades comunales y apegarse al plan siempre y

- cuando no exista alguna necesidad que aparezca por circunstancias externas y que deba ser abordada con urgencia.
3. Este trabajo reveló que existe la necesidad de las asociaciones de conocer sus capacidades, especialmente cuando se tienen que asumir ciertas problemáticas. Esto es transcendental en los alcances que tendrán los proyectos ya que debe existir sinergia y complementariedad para alcanzar un objetivo común que permita el desarrollo integral de estas comunidades. Es por esto que se recomienda dialogar como organización sobre sus capacidades para conocer los roles que puede desempeñar cada persona y la asociación en su conjunto y al mismo tiempo buscar la manera de generar alianzas estratégicas con instituciones que puedan contribuir desde su experiencia en problemáticas que lo ameriten.
  4. En el diseño de la estrategia de gestión de cooperación internacional se discutió la importancia de aspirar a tener personal de planta o profesionales que puedan encargarse de la gestión de la cooperación internacional. Sin embargo, dadas las condiciones de cada asociación, se concluyó que tercerizar el servicio de cooperación podría ser una mejor opción; en donde sea una organización que se encargue de buscar y gestionar los recursos. Esto evitaría el pago de planilla que generaría un costo permanente a la asociación y que a largo plazo deban suprimir a este personal, pudiéndose convertir esta en un factor que les impidan acceder a cooperación.
  5. Por medio de entrevistas con algunos miembros de estas asociaciones, comentaron sobre el desconocimiento respecto a la dinámica de la cooperación internacional, especialmente en la formulación de proyectos. Es por esto que se logró capacitar sobre gestión de la cooperación internacional a la ADIFORT y la ADI de El Futuro, mostrando motivación en conocer sobre la cooperación descentralizada siempre enfocados en cómo poder ayudar a sus comunidades y ser agentes de cambio en las mismas. Sin embargo, es importante poner en práctica los conocimientos adquiridos en los mismos, ya que recibir las capacitaciones no se va a traducir en proyectos al menos que de que haya una voluntad de ejecutar o formular proyectos en torno de la cooperación internacional. Es por esto que se recomienda poner en práctica estos conocimientos; ya que tener personal o estar capacitados no es un factor determinante

que garantiza que tengan automáticamente proyectos de cooperación. Además, al no poner en práctica lo aprendido en los talleres, se corre el riesgo de perder u olvidar el conocimiento adquirido y las herramientas identificadas. Es por esto que se debe tener claramente identificadas sus necesidades para desarrollar perfiles de proyecto y buscar a los agentes que puedan contribuir a estos objetivos comunales y de esta manera acceder a los recursos de cooperación.

6. Dadas las condiciones de las zonas rurales de Costa Rica, la presencialidad es muy importante porque no todas las personas poseen de los medios tecnológicos para llevar a cabo reuniones y procesos de formación y eso se evidencio en este proyecto. Dadas las condiciones laborales, económicas, etarias, de conocimiento; incluso de baja escolaridad en algunos casos, de las personas que participan en las Asociaciones de Desarrollo Integral, se les fue complicado acceder a recursos tecnológicos y participar de lleno en dinámicas de aprendizaje. Por lo tanto, se concluye que, en el aprendizaje y la transferencia de conocimiento para estas comunidades, sigue siendo un factor determinante la presencialidad, el diálogo y la conversación persona a persona, ya esto esta cercanía genera sentimientos como confianza, elemento verdaderamente importante en la cultura e idiosincrasia en estas dos comunidades.
7. Siguiendo la línea de la anterior conclusión, es importante rescatar el contexto en que se llevó a cabo este proyecto. El anteproyecto fue aprobado a finales del 2019, en el cual se entregó una programación de actividades que se realizarían bajo la modalidad presencial durante el 2020. Debido a la afectación mundial del COVID 19 durante el 2020 y 2021 se obligó a cambiar por completo el diseño y el planeamiento que ya se tenía, ya que se tuvo que postergar actividades, cambiar metodologías de reuniones y talleres, limitar la cantidad de beneficiarios de los talleres, incluso la cancelación de la invitación que se envió a algunos representantes de agencias de cooperación y de ministerios debido a las medidas protocolarias nacionales ante esta situación. Estos cambios tomaron por sorpresa tanto al equipo del trabajo como a los participantes, teniendo que adaptarse a las nuevas condiciones, siendo la virtualidad la solución más recomendada a nivel nacional. Evaluando los resultados de los talleres, el equipo pudo concluir que muchas zonas rurales no estaban preparadas para estos cambios ni

- tampoco para sobre llevar procesos de dialogo, de conversación o de aprendizaje por medio de la virtualidad.
8. Los contenidos abordados en los talleres fueron de utilidad para comprender la dinámica actual de la Cooperación Internacional. Como conclusión, este proyecto sirvió para derribar mitos de la Cooperación Internacional, conocer sobre mejores procedimientos en la formulación de proyectos y buenas prácticas en la búsqueda de recursos. Esto es importante porque en algunos casos se utilizaban conceptos o procesos desactualizados, los cuales fueron resultado de antiguas prácticas y contextos que no corresponden con la mecánica actual. Esto contribuye a la mejor comprensión sobre la gestión de la cooperación internacional, adaptando estos conceptos y procedimientos al trabajo que realizan las asociaciones.
  9. Analizando el trabajo realizado en este proyecto se puede concluir que el trabajo de instituciones como la Universidad Nacional en zonas rurales o en organizaciones comunales como las Asociaciones de Desarrollo Integral es transcendental para contribuir en el desarrollo local. En el caso de la Universidad Nacional brindó su apoyo, por medio de este proyecto, a la visión crítica de la Cooperación Internacional.

Como conclusión, la experiencia fue enriquecedora para los participantes. Esto se evidencia en las entrevistas realizadas al finalizar los talleres, donde las mismas personas indican que estas actividades han sido una herramienta que les permitirá trabajar mejor por el bienestar de la comunidad, uniendo esfuerzos, con la confianza necesaria para alcanzar los objetivos planteados y los resultados esperados.

El equipo espera que estos comentarios y el aprendizaje adquirido se vea reflejado en el desarrollo de sus comunidades y a su vez en la motivación de las personas para seguir colaborando con la comunidad. Así mismo, el equipo está comprometido con brindar apoyo evacuando dudas que puedan surgir cuando estas asociaciones encuentren información sobre concursos a fondos de Cooperación Internacional en los que puedan aplicar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (2012). *Manual de Cooperación Internacional descentralizada*. Quinta versión. [Archivo PDF]. <https://acimedellin.org/wp-content/uploads/2017/06/Manual-de-cooperacion-2012.pdf>
- Arenal Observatory Lodge & Spa Costa Rica. (s.f) *40 años de erupción, Volcán Arenal*. <https://www.arenalobservatorylodge.com/es/40-years-of-eruption-the-arenal-volcano/#:~:text=29%20de%20Julio%2C%201968%20A,lava%20que%20arroj%C3%B3%20el%20volc%C3%A1n>
- Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna. (s.f.) *ADIFORT*. <https://arenaladifort.com/>
- Ayllón, B. (2007). La Cooperación Internacional para el Desarrollo: fundamentos y justificaciones en la perspectiva de la Teoría de las Relaciones Internacionales. *Carta Internacional*. Octubre.2(2),32-47 <https://cartainternacional.abri.org.br/Carta/article/view/416/170>
- Calabuig, C y Gomez - Torres, M. (2010). *La Cooperación Internacional para el Desarrollo*. Editorial Universitat Politècnica de València. <http://www.upv.es/upl/U0566378.pdf>
- Calderón, D. (2021). *Guía para gestionar recursos en principios de Cooperación Internacional* [Proyecto de Maestría, Universidad EAFIT]. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27453/DayhaneDelCarmen\\_CalderonPerez\\_2021.pdf;jsessionid=8565E40A21605B903B0E917AC0451D55?sequence=5](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27453/DayhaneDelCarmen_CalderonPerez_2021.pdf;jsessionid=8565E40A21605B903B0E917AC0451D55?sequence=5)
- Centro de estudio de opinión. (2003) *Conceptos básicos de qué es un taller participativo, como organizarlo y dirigirlo. cómo evaluarlo*. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Antioquia. [http://lareferencia.info/vufind/Record/CO\\_c5532fa7d97a906ea98f4f322014e7d4](http://lareferencia.info/vufind/Record/CO_c5532fa7d97a906ea98f4f322014e7d4)
- Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (s.f) *DINADECO*. <http://www.dinadeco.go.cr/pf.html>
- Dubois, A. (s.f.). *Cooperación descentralizada*. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo, <https://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/42>
- Foro Ayuda Oficial al Desarrollo (s.f.) *La cooperación descentralizada en España*. Ponencia. Cooperación Descentralizada. FRIDE.
- Gallegos, A. (2021). *La gestión de la cooperación internacional descentralizada en Chile y El Salvador: lecciones aprendidas para su desarrollo en Costa Rica*. [Trabajo final de investigación aplicada de Maestría, Universidad de Costa Rica].

[https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/85343/TFIA\\_Ana\\_Mercedes\\_Gallegos\\_Castro\\_20211108-firmado-final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/85343/TFIA_Ana_Mercedes_Gallegos_Castro_20211108-firmado-final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- García, M. (s.f) *Modalidades de Cooperación Internacional*. Blog de Cooperación Internacional y acción social. PROADE. <https://www.asociacionproade.org/blog/modalidades-de-cooperaci%C3%B3n-internacional/>
- Gomez, M. y Sahauja, J. (1999). *El Sistema Internacional de la Cooperación al Desarrollo. Una aproximación a sus actores e instrumentos*. CIDEAL.
- Grandas, D. (2010). La Cooperación descentralizada como nuevo modelo en cooperación de desarrollo. *Revista de Análisis Internacional*. (1). <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/4/14>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. *Estadísticas demográficas. 2011 – 2025. Proyecciones nacionales. Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según provincia, cantón, distrito y sexo*. Centro Centroamericano de Población (CCP) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). <https://www.inec.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>
- Jiménez, C. (2004). Las teorías de la Cooperación Internacional dentro de las relaciones Internacionales. *POLIS: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*. 03(2): 115-147. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. <https://www.redalyc.org/pdf/726/72620305.pdf>
- Ley 3857 de 1967 sobre el Desarrollo de la Comunidad de Costa Rica. 7 de abril de 1967.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2007). *Diagnóstico de la Cooperación Internacional en Costa Rica 2000-2005*. Área de Cooperación Internacional. MIDEPLAN
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2010a) *Comportamiento de la cooperación internacional en Costa Rica: 2006- 2008*. Área de Cooperación Internacional MIDEPLAN; PNUD; Embajada de España y AECID – San José, CR.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2010b). *Glosario de Términos utilizados en la Cooperación Internacional*. Área de Cooperación Internacional MIDEPLAN
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2013). *Costa Rica Índice de Desarrollo Social 2013*. Área de Análisis y Desarrollo MIDEPLAN.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2014). *Política de cooperación internacional. Costa Rica 2014-2022*. Área de Cooperación Internacional MIDEPLAN

- Municipalidad de San Carlos (s.f.) *Municipalidad de San Carlos*.  
<https://www.munisc.go.cr/>
- Municipalidad de San Carlos (2019). *Plan de Desarrollo Distrital La Fortuna 2014-2024*.  
 [Archivo PDF]  
<https://www.munisc.go.cr/documentos/NuestraMunicipalidad/Plan%20desarrollo%20Distrital%20de%20Fortuna.pdf>
- Municipalidad de San Carlos (2019). *Plan de Desarrollo Distrital La Tigra 2014-2024*.  
 [Archivo PDF]  
<https://www.munisc.go.cr/documentos/NuestraMunicipalidad/Plan%20desarrollo%20Distrital%20de%20La%20Tigra.pdf>
- Palacios, M. y Ortega, M. (2003). *La cooperación al desarrollo en el ámbito municipal. Un viaje de lo posible a lo real*. Municipios y Administración: Estudios sobre cooperación en América Latina. Colección de Difusión y Estudio. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Escuela de Estudios Hispano- Americanos.
- Pauselli, G. (2013). Teorías de relaciones internacionales y la explicación de la ayuda externa. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo* 2 (1), 72-92.
- Pedrosa, R. (s.f.) *Las relaciones exteriores de la UE hacia el África Subsahariana en el marco de los acuerdos de Lomé y Cotonú*. Programa de Estudios Internacionales y Africanos del Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Facultad de Derecho de la UA.  
[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/3118/14281\\_9RJ114.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/3118/14281_9RJ114.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pierre, G (2009). *Nuevo contexto de la Cooperación Internacional*. SEGIB y OEA: ¿una alternativa de ayuda al desarrollo para Iberoamérica? Base de datos Eumed.net.
- Ponce, E. (junio 2005). *Municipio y desarrollo local en la oferta de cooperación internacional: posibilidades y limitaciones*. [Ponencia] Foro Desarrollo Local, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.  
<https://docplayer.es/14561538-Municipio-y-desarrollo-local-en-la-oferta-de-cooperacion-internacional-posibilidades-y-limitaciones.html>
- Red Argentina para la Cooperación Internacional (s.f.) *Conceptualizando los diferentes tipos de Cooperación Internacional*. Manual de Cooperación Internacional. Primera Parte. Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional.
- Reglamento N°35056- PLAN-RE del Artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N.º 5525 del 2 de mayo de 1974 de Costa Rica.

- Rodríguez, Y; Gómez, L; y Berenguer, M. (2010). Estrategia para la gestión de proyectos de cooperación internacional en una entidad de ciencia e innovación tecnológica. *Ciencia en su PC*. 2:1-16. <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181317869001.pdf>
- Ruiz, S. (2008). La cooperación descentralizada, un nuevo modelo de desarrollo: análisis de las relaciones España-Nicaragua. *HAOL*. Invierno, 15: 107-120. Universidad de Jaén.
- Sahauja, J. (2001). *Cooperación al desarrollo y globalización: Entre la beneficencia pública internacional y el Estado del bienestar mundial* [Ponencia] CIDEAL.
- Salgado, L; Perón, E y Morell, M. (s.f.) *La gestión estratégica de la cooperación internacional para el desarrollo local en el contexto de la economía cubana*. <http://ru.iiec.unam.mx/4678/1/4-024-Salgado-Peron-Morell.pdf>
- Zevallos, E. (2013). *Agenda de Competitividad para la Región Huetar Norte: Caracterización Socioeconómica de la Región Huetar Norte*. Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. <https://www.munisc.go.cr/Documentos/NuestraMunicipalidad/Caracterizaci%C3%B3n%20Socioecon%C3%B3mica%20de%20la%20Regi%C3%B3n%20Huetar%20Norte.pdf>

## **ANEXOS**