

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
LICENCIATURA DE RELACIONES INTERNACIONALES

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

DAVID MAURICIO OBANDO LEÓN

La cooperación descentralizada en la municipalidad de Montes de Oca: propuesta de
diseño de una guía para la gestión de la demanda y la oferta.

Informe Final de Práctica Profesional Dirigida para optar por el
grado de Licenciatura en Gestión de la Cooperación
Internacional

Campus Omar Dengo

2025

La cooperación descentralizada en la municipalidad de Montes de Oca: propuesta de diseño de una guía para la gestión de la demanda y la oferta.

Práctica Profesional Dirigida para optar por el grado de
Licenciatura en Gestión de la Cooperación Internacional

Postulante

David Mauricio Obando León

Dr. Jorge Andrey Valenciano Salazar

Representante de la Decana

Dr. Óscar Ugalde Hernández

Representante de Unidad Académica

M.Sc. Saskia Rodríguez Steichen

Supervisor Académico

Licda. Aurora Madrigal Suárez

Guía Institucional

01 de agosto de 2025

Dedicatoria

Una dedicatoria muy especial a mi madre, mi padre y mi hermana, quienes han sido personas sumamente importantes en mi proceso universitario. Gracias al apoyo incondicional y sus consejos, he logrado alcanzar mis metas y ser la persona que soy hoy en día.

RESUMEN

El presente informe de práctica profesional dirigida tuvo como objetivo formular en la Municipalidad de Montes de Oca una guía de gestión de la cooperación descentralizada para así poder fomentar el crecimiento del cantón, mejorar las distintas debilidades existentes y afianzar las fortalezas a través de la cooperación internacional.

Este trabajo se llevó a cabo en el Departamento de Estrategia Institucional de la Municipalidad durante el periodo del mes de junio de 2024 al mes de abril del 2025.

La práctica se desarrolló en tres fases principales: la fase primera se ejecutó de manera virtual donde se identificó y se diagnosticó los temas prioritarios de la Municipalidad que iban a ser sujetos de la cooperación descentralizada, tanto en la parte de demanda como en la oferta. La segunda fase describe el compendio de los actores cooperantes que pueden colaborar con la Municipalidad de Montes de Oca para de esta forma apoyar y ayudar a dicha Municipalidad en el desarrollo y crecimiento del cantón en los temas previamente seleccionados. Por otra parte, el capítulo III y fase final, presenta el diseño de procedimiento de gestión de la cooperación. Esta fase se realizó de manera virtual, llevando a cabo distintas reuniones con departamentos de la Municipalidad para poder llegar a tener lineamientos claros en los cuales se iba a basar el tema de cooperación en la Municipalidad.

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a la Municipalidad de Montes de Oca y a sus funcionarios por el espacio brindado para la realización de la Práctica Dirigida, como modalidad de graduación para optar por el grado de licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en la Gestión de la Cooperación Internacional. Se agradece especialmente a la Gestora de Estrategia Institucional de la Municipalidad, la Lic. Aurora Madrigal por ejercer como guía institucional.

Asimismo, se agradece a la profesora Saskia Rodríguez por la paciencia y el tiempo brindado como guía académica y supervisora en la realización de la práctica y el documento final, resultado de la culminación de la práctica dirigida. En términos personales, valoro mucho el que hayan apartado un espacio en sus agendas para guiarme y apoyarme cuando así siempre lo requerí.

Por último y no menos importante, le agradezco infinitamente a mi familia el apoyo brindado a lo largo de esta etapa, quienes han sido siempre los que me han apoyado en las buenas y en los momentos más retadores de la etapa universitaria. Gracias por enseñarme el valor de la perseverancia y la resiliencia, pues son dos palabras clave que me han permitido llegar a donde estoy hoy, y por eso, las llevo siempre donde quiera que vaya. Reconozco que han sido personas fundamentales en mis logros y mantengo la promesa de seguir siempre adelante, velando por un mejor futuro.

LISTA DE ABREVIATURAS

AACID: Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

AFD: Agencia Francesa de Desarrollo.

AGCI: Agencia de Cooperación Internacional de Chile.

APCI: Agencia Peruana de Cooperación Internacional.

AVCD: Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo.

BANHVI: Banco Hipotecario de la Vivienda.

BCIE: Banco Centroamericano de Integración Económica.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

BM: Banco Mundial.

CID: Cooperación Internacional al Desarrollo.

FAMSI: Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional.

FODA: Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza.

GIZ: Agencia Alemana de Cooperación Internacional.

ICD: Instituto Costarricense sobre Droga.

IFAM: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

JICA: Agencia de Cooperación Internacional de Japón.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Económica.

MRREE: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

PEM: Plan Estratégico de desarrollo Municipal.

PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

PYMES: Pequeñas Y Medianas Empresas.

RACI: Red Argentina de Cooperación Internacional.

UCR: Universidad de Costa Rica.

UNED: Universidad Estatal a Distancia.

UNGL: Unión Nacional de Gobiernos Locales.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

Dedicatoria	ii
RESUMEN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
LISTA DE ABREVIATURAS	v
TABLA DE CONTENIDOS	vii
INTRODUCCIÓN	1
A. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. JUSTIFICACIÓN	2
2. PROBLEMÁTICA POR RESOLVER	6
3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA	10
4. METODOLOGÍA UTILIZADA	11
5. DELIMITACIÓN DEL AREA DE ESTUDIO	12
CAPÍTULO II. OFERTA Y DEMANDA DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE OCA	14
A. DEMANDA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	14
1. METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE ÁREAS PRIORITARIAS	14
2. DETERMINACIÓN DE ÁREAS PRIORITARIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL ESQUEMA DE DEMANDA	20
B. OFERTA DE COOPERACIÓN TÉCNICA Y MEJORES PRÁCTICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE OCA	24
1. METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE OFERTA	24
2. ANÁLISIS DE RESULTADOS OFERTA-DEMANDA	29
3. COMPENDIO DE COOPERANTES	31
CAPÍTULO III. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE OCA.	38
A. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO	38
1. MARCO LEGAL DE LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA	38

2. LA MUNICIPALIDAD COMO ACTOR DE LA COOPERACIÓN	39
3. ¿A QUIÉN RECURIR? LA IMPORTANCIA DE SABER DÓNDE Y CÓMO	41
<i>a. FLUJOGRAMA</i>	44
CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
A. CONCLUSIONES	49
B. RECOMENDACIONES	51
ANEXOS	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

INTRODUCCIÓN

La cooperación internacional ha estado sujeta a distintos cambios y visiones con el pasar de los años. A medida que el mundo avanza, cambia, y se enfrentan distintos retos y desafíos en las diferentes ramas de la cooperación. Es por lo anterior que adaptarse a los cambios globales y aplicar y optar por planes de mejora continua se ha vuelto una necesidad no solo para los estados u organizaciones internacionales, sino también para las Municipalidades, para de esta forma aprovechar los beneficios que conlleva utilizar la cooperación internacional para un desarrollo aún mayor, y en este caso, la cooperación descentralizada.

En esta línea, la cooperación descentralizada es según MIDEPLAN (2021) “política de cooperación financiada por actores públicos de nivel subestatal, es decir, por parte de niveles administrativos descentralizados diferentes al gobierno central del Estado”. (Pág. 13)

La pertinencia de esta práctica fue formular una guía de gestión de la cooperación descentralizada en la Municipalidad de Montes de Oca para fomentar el crecimiento del cantón. La relevancia de implementar la cooperación descentralizada en la Municipalidad radica en que el gobierno local se encuentra más cercano a las necesidades y prioridades de la comunidad, lo que permite diseñar proyectos que se ajustan mejor a las realidades locales. Asimismo, con el desarrollo de esta modalidad de cooperación, se logra fortalecer la autonomía de la municipalidad, permitiéndole tomar decisiones y gestionar proyectos directamente, lo que puede reducir la dependencia de las estructuras gubernamentales centrales, potenciando la capacidad local para resolver distintos problemas.

Por otro lado, entre las características de la Cooperación Descentralizada que más destacan y que fueron relevantes para el tema de la práctica y el entender por qué esta

modalidad se ajusta de manera adecuada a la Municipalidad son: una mayor cercanía con la población, que supone una manera más directa de dar respuesta a las preocupaciones locales e involucrar a los ciudadanos para un mayor conocimiento y sensibilización de los problemas de desarrollo. Y en un segundo escalón, un menor condicionamiento internacional, que permite una forma menos controlada y burocrática de llevar las acciones a cabo.

Asimismo, la municipalidad de Montes de Oca como gobierno local tiene a su cargo el bienestar de la comunidad en distintos temas y ámbitos, por lo que al ser una institución autónoma toma sus propias decisiones, tienen la libertad de establecer vínculos y acuerdos con entidades internacionales sin el consentimiento de terceros, es decir, negociar sus propios proyectos sin la intervención directa del Poder Ejecutivo.

De esta forma, este informe de práctica dirigida se encuentra estructurado en 4 capítulos. El capítulo I versa sobre la introducción y los aspectos generales de la investigación. Por su parte, el capítulo II estudia la demanda y la oferta que se lograron identificar en la Municipalidad de Montes de Oca, con la respectiva metodología para alcanzar el objetivo específico 1 y 2, así como también el compendio de posibles cooperantes. Por otro lado, en el capítulo III se presenta el procedimiento que la Municipalidad acatará para la debida gestión de la cooperación internacional y sus respectivos lineamientos y flujogramas. Por último, el capítulo IV abarca las conclusiones que se lograron extraer en el desarrollo de la práctica, así como también las debidas recomendaciones que se le dan a la Municipalidad.

A. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1. JUSTIFICACIÓN

La cooperación internacional hoy en día es una herramienta de acción que brinda a los Estados una oportunidad de transmitir conocimientos e intercambios de distintas formas para fomentar el crecimiento de estos en un mundo globalizado. Sin duda, la función de la

cooperación internacional parte de bases muy robustas y es que gracias a esta se puede observar una mayor sinergia entre los países que buscan de una u otra forma alcanzar metas conjuntas. La cooperación internacional como tal, tiene varias ramas que aportan distintas maneras de trabajar y en distintos ámbitos. Una de estas modalidades de cooperación es la cooperación descentralizada.

A menudo no se escucha a la cooperación descentralizada como un eje principal de acción de cooperación o una forma de hacer cooperación “consolidada”, sin embargo, esta ha presentado un crecimiento significativo en los últimos años alrededor del mundo. Ante esto, Costa Rica es caracterizado como un país democrático y con suficiente institucionalidad representativa de los intereses nacionales, de buena gobernabilidad, transparencia y con objetivos de desarrollo bien definidos; es por esto que el impacto de los recursos aportados por la Cooperación Internacional ha sido positivo y tangible en el proceso del desarrollo nacional, y representa un apoyo conjunto a los esfuerzos por mejorar las condiciones del país desde diferentes sectores y localidades, como lo son los municipios.

Ahora bien, en los últimos años, se ha presentado la aparición de nuevos actores gubernamentales descentralizados, lo cual viene a marcar un cambio significativo en la dinámica de la cooperación internacional y en la forma en que se abordan los desafíos de desarrollo a nivel global, donde la presencia de estos ha venido a cuestionar y a debatir los métodos tradicionales de cooperación internacional, que históricamente se han centrado y enfocado en los gobiernos centrales. Estos nuevos actores descentralizados están adquiriendo un mayor protagonismo en la escena internacional, desafiando la primacía de los gobiernos centrales y generando nuevas oportunidades de colaboración en el ámbito de la cooperación internacional, logrando abrir la puerta a nuevas formas de cooperación y contribución, donde las municipalidades pueden desempeñar un papel fundamental y primordial a la hora de avanzar en temas de desarrollo y crecimiento.

Y es que, la presencia de estos nuevos actores descentralizados cuestiona los métodos tradicionales de cooperación internacional, que se han basado en gran medida en relaciones bilaterales entre gobiernos centrales, principalmente la cooperación norte-sur, y en la canalización de la ayuda a través de instituciones gubernamentales a nivel nacional. Esta

situación ha llevado a una serie de limitaciones y desafíos, como la falta de coordinación entre los diferentes niveles de gobierno, la falta de alineación con las prioridades y necesidades locales, y la poca participación de las comunidades en la toma de decisiones sobre proyectos de desarrollo. Esto resalta la importancia de explorar y fortalecer las acciones a nivel municipal a través de dicha modalidad de cooperación mediante la práctica mencionada.

Alcanzar el desarrollo de la cooperación descentralizada, será un paso sumamente importante en la disciplina dado que se trabajará conjuntamente en el objetivo inicial, el desarrollo de la cooperación descentralizada, en aras de alcanzar un mejor progreso en la Municipalidad de la zona, brindándoles más oportunidades de mejora a través del tipo de cooperación mencionada. Ante esto, la internacionalización de un municipio es hoy en día una oportunidad fundamental en favor de alcanzar el progreso en distintos aspectos. Así, Zapata (2007) menciona lo siguiente:

Se trata, por tanto, de superar la “cultura de proyectos” y los enfoques tradicionalmente “administrativistas”, centrados en la gestión puntual de proyectos o de acciones aisladas, para pasar a construir un enfoque más integral, a través de la articulación de una estrategia de largo plazo. (pág. 32).

Es por esto, que resulta vital realizar un análisis del contexto local y global, dado que es importante conocer la realidad del territorio, así como de su población; esto permite ver las oportunidades, pero también los desafíos que se presentan y que pueden ser subsanados a través del desarrollo de la cooperación descentralizada.

Sumado a lo anterior, la modalidad descentralizada de cooperación promueve el establecimiento de redes entre diferentes actores a nivel local y regional, permitiendo una colaboración más estrecha y efectiva entre municipalidades y otros entes subnacionales tanto dentro como fuera del país. De tal forma, la Municipalidad en cuestión obtendrá mayores beneficios para su progreso y le permitirá, contar con herramientas más robustas para atacar las distintas problemáticas que se presenten. Así, en esta misma línea, Fernández de Lozada (2022) menciona que “sería oportuno aprovechar el dinamismo de las relaciones entre ciudades europeas y latinoamericanas para que la cooperación descentralizada recupere visibilidad como herramienta para el empoderamiento de los

gobiernos locales y la transformación de las realidades urbanas y territoriales.” De tal forma, se visualiza como la cooperación descentralizada genera un acercamiento directo entre municipios de distintas regiones para velar por el desarrollo, fomentando redes entre actores subnacionales y abriendo nuevos espacios y procesos de legitimación entre dichos actores frente a los actores nacionales.

La cooperación descentralizada ofrece ventajas significativas en comparación con la centralizada, ya que permite una mayor adaptabilidad a las necesidades y urgencias locales, debido a que las municipalidades tienen un conocimiento más profundo de los desafíos específicos que enfrentan las comunidades y pueden diseñar intervenciones más adecuadas y ajustadas para abordarlos, una toma de decisiones más ágil y aterrizada a la realidad actual de la zona de Montes de Oca y una mayor participación de la comunidad en los procesos de desarrollo, por lo cual se fortalece el rol de la Municipalidad y su capacidad de influencia en la toma de diferentes decisiones y el impulso y la implementación de políticas públicas a nivel local.

Asimismo, para comprender la importancia del desarrollo de la cooperación descentralizada en la Municipalidad, objetivo final de la práctica, se trató desde un enfoque multidisciplinario, ya que es propio de la disciplina de estudio y el énfasis enmarcado, por lo cual es un elemento que comprende el estudio y la comprensión de aspectos tanto de carácter nacional como internacional. Ante lo anterior, Zapata (2007) menciona que “Esto ha dado lugar a la necesidad de fortalecer la institución local en todas sus capacidades, situación que la ha impulsado a buscar ayuda y contrapartes, tanto dentro como fuera de las fronteras nacionales” (pág. 23). Lo anterior hace alusión a la importancia que conlleva manejar la cooperación descentralizada en un gobierno local.

La práctica en la municipalidad ofrece la oportunidad de involucrarse directamente en el trabajo con las comunidades locales, entendiendo sus necesidades específicas y colaborando en la búsqueda de soluciones adaptadas a su contexto, y es que, la cooperación descentralizada es un tema relevante en el ámbito académico, especialmente en los estudios de relaciones internacionales. La inclusión de este tema se encuentra plasmada en el plan de estudios de la carrera, ayudando en la formación de estudiantes de la Escuela de

Relaciones Internacionales dada su importancia y la necesidad de comprender sus implicaciones prácticas.

Por último, en la gestión de Cooperación Internacional a nivel local, se le confiere a las municipalidades una mayor autonomía para impulsar su desarrollo en aquellas áreas o sectores que requieran ser fortalecidas, permitiendo un aumento de sus capacidades para formular, administrar y evaluar distintos proyectos, como también la posibilidad de apropiarse de su desarrollo y ser gestores de cooperación, logrando de esta manera un mayor posicionamiento como receptores activos de la ayuda internacional. Así, Martínez (2022) afirma que “la CD no se limita a distinguirse por un criterio de escala, sino que su apuesta por el desarrollo en el territorio ha de ser advertida como un escenario para encauzar procesos de gobernanza”. (Pág. 36).

El acceder a la práctica dirigida significó el primer paso de la institución municipal para elaborar una estrategia de gestión de la Cooperación Internacional como una herramienta legítima para estimular el desarrollo en sus diferentes dimensiones a nivel local.

En resumen, la práctica en la Municipalidad de Montes de Oca se presentó como una oportunidad pertinente y viable para explorar y aprovechar el potencial de la cooperación descentralizada, fortaleciendo así la capacidad de las autoridades locales para abordar los desafíos de desarrollo en colaboración con otros actores subnacionales y la comunidad en general. El aprovechamiento de todo el potencial que ofrece la cooperación descentralizada depende principalmente de la participación de los municipios, que son lo que tienen la responsabilidad de demostrar que este enfoque tiene un valor añadido. En el desarrollo de la práctica, se logró aplicar lo aprendido a lo largo de la licenciatura para el fortalecimiento de habilidades a partir de la experiencia en una Municipalidad.

2. PROBLEMÁTICA POR RESOLVER

Montes de Oca es un cantón ubicado en la provincia de San José que cuenta en total con más de 61600 habitantes, siendo así el vigésimo quinto más poblado del país y el décimo de la provincia de San José. Asimismo, el cantón cuenta con 15,16 km² de extensión

territorial. Cabe mencionar también que el cantón de Montes de Oca se logra destacar por su alto desarrollo comercial, esencialmente en el sector de servicios.

Los distritos del Cantón de Montes de Oca son los siguientes:

- Mercedes
- Sabanilla
- San Pedro
- San Rafael

Asimismo, según el Índice de Desarrollo Social 2023, tres de los cuatro distritos de Montes de Oca se ubican en el área de mayor desarrollo relativo. Así, Sabanilla cuenta con una calificación de índice desarrollo social de 87,38, seguido de San Pedro, con una calificación de 81,99 y San Rafael con un 80,69. Por su parte, el distrito de Mercedes es el único que se encuentra en el área de menor desarrollo relativo en nivel medio con una calificación de 74,90.

El cantón además cuenta con sedes de varias instituciones del gobierno y organismos financieros de alta relevancia, como el Ministerio de Planificación Nacional y Económica (MIDEPLAN), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI), el Instituto Costarricense sobre Droga (ICD) y la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Lo anterior, convierte a este cantón en un atractivo lugar residencial, con un conglomerado de instituciones públicas y dos centros de educación superior pública como son la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y la Universidad de Costa Rica (UCR), junto a la Universidad Latina, Universidad Fidélitas, Universidad Americana y Universidad Creativa, centros comerciales, pequeñas y medianas empresas y áreas recreativas presentes en la zona.

En la actualidad, parte de la problemática existente surge de la información previa, dado que el crecimiento exponencial que ha tenido el cantón está conduciendo al gobierno local a enfrentar en los próximos años problemas como desgaste acelerado de la infraestructura pública disponible, donde se deterioran carreteras y caminos, así como el aumento en la demanda de servicios básicos de salud, educación, entre otros.

Lo anterior representa un reto y una presión extra para la Municipalidad para poder satisfacer las necesidades de la población y poder brindar una calidad de vida aceptable hacia sus pobladores. En la actualidad, el cantón ha tenido desarrollo de proyectos locales en diferentes sectores, donde sobresale el ámbito social y educación. Empero, estos se han fortalecido gracias a la gestión de recursos propios generados y de otros captados a través de distintas formas.

Por lo anterior, se le solicitó a la Municipalidad de Montes de Oca el presupuesto ordinario para el periodo 2024 que corresponde a un total de 12.896.390.907,23 colones. Resultó importante comprender hacia donde iba destinado el presupuesto mismo, de esta forma, el presupuesto se encuentra conformado por tres programas. El primero versa en la dirección y administración general, abarcando actividades como la auditoría interna y la administración de inversiones propias. En total lo aprobado en este programa es de 3.811.477.535,77 colones. Por su parte, el segundo programa que está enfocado en los servicios comunales cuenta con un presupuesto de 4.561.815.442,23 colones, destacando los servicios de recolección de basura, parques y obras de ornato, depósito y tratamiento de basura y la seguridad y vigilancia en la comunidad, que son los servicios que más presupuesto abarcan. Por otra parte, temas como la protección del medio ambiente son temas que solo se les destina un total de 74.373.128,58 colones, resaltando la importancia de hacer énfasis en este servicio. Por último, el tercer programa se enfoca en las inversiones que abarcan edificios, vías de comunicación terrestre e instalaciones, para un presupuesto total de 2.346.308.028,44 colones. Teniendo en consideración el total del presupuesto para el año 2024, que es de 10.719.601.006,34 colones, se logró identificar algunos temas que son relevantes para la cooperación internacional.

La urgencia de fortalecer sectores como el medio ambiente y el económico es debido al crecimiento urbanístico-residencial que experimenta el cantón, por ello instaurar una guía de gestión a mediano y largo plazo, o una estrategia oficial a futuro para acceder a recursos internacionales es una oportunidad para la municipalidad para complementar los recursos destinados a propuestas de desarrollo local. Así, CGLU menciona que “es necesario revisar los actuales modelos de desarrollo insostenible, fortalecer el entorno institucional y mejorar la movilización de los recursos” (2019, p. 41). A partir de lo anterior,

se puede tener una clara idea de que se necesita la planificación adecuada para la consecución de los objetivos trazados. Adicionalmente, se presenta la existencia de falta de estrategias que promuevan la cooperación descentralizada para el desarrollo del cantón de Montes de Oca. Es por lo que, fortalecer y fomentar la cooperación entre actores como lo son gobiernos locales, aumenta las posibilidades de tener un impacto mayor y más positivo mediante la cooperación descentralizada.

Por otra parte, es importante tener en consideración que el conocimiento y la experiencia que posee la Municipalidad sobre la cooperación internacional y en este caso, la cooperación descentralizada, es limitado. La gestión y administración de recursos canalizados por esta vía no se han constatado, y, además, los funcionarios desconocen si se ha recibido en alguna ocasión ingresos provenientes de fuentes donantes internacionales, lo que palpa la necesidad de desarrollar una estrategia de cooperación descentralizada que permita expandir los conocimientos dentro de la Municipalidad. Asimismo, ante la ausencia de un departamento encargado de la planificación y manejo de la cooperación internacional, resulta necesario tener una definición adecuada en líneas estratégicas para la futura gestión de recursos como un primer paso para atraer fuentes donantes y consolidar una relación duradera entre donante y receptor.

La falta de capacitación y formación de las personas funcionarias en materia de cooperación supone la necesidad de implementar una guía práctica para la gestión de recursos de la Cooperación Internacional, para un mayor conocimiento del tema y como una herramienta de apoyo en la futura gestión de recursos dentro del municipio.

Teniendo en consideración lo anterior, surgió la siguiente inquietud, ¿Se ha desarrollado la cooperación descentralizada en la Municipalidad de Montes de Oca como solución a los distintos retos a los que se enfrenta? La respuesta es no, este tipo de cooperación es inexistente en la institución, no ha sido objeto de estudio y no ha sido considerada como una línea de trabajo importante. Por ello, surge la oportunidad de ayudar y apoyar a la municipalidad a alcanzar sus objetivos a través del desarrollo de la cooperación descentralizada. Asimismo, es importante mencionar la inexperiencia de la institución en materia de cooperación internacional en general, debido al faltante de

personal para realizar trabajo de campo en esta área, que se convierte en una limitante para que la institución pueda atender esta línea de trabajo.

La situación institucional expuesta, presenta una serie de desafíos para las necesidades identificadas por la municipalidad y el uso intensivo de los recursos disponibles para su uso eficiente. Por ello, la problemática central del presente estudio se definirá en torno a la siguiente interrogante:

¿Cómo potenciar la cooperación descentralizada en la Municipalidad de Montes de Oca?

Derivado del problema de estudio, surgen algunas preguntas secundarias que se tratarán a lo largo de la práctica:

1. ¿Cuáles son las principales áreas que pueden ser intervenidas mediante la cooperación descentralizada en la Municipalidad de Montes de Oca?
2. ¿Cuáles son los actores descentralizados que pueden ayudar a la Municipalidad como cooperantes para el desarrollo?
3. ¿Cómo lograr que la Municipalidad incluya la cooperación en su agenda institucional y se adueñe del proceso?

Una vez identificada la situación a resolver, con las estrategias adecuadas para abarcar el problema, se puede comenzar a avanzar en distintos ámbitos de la mano con la municipalidad, para poder ir progresando en la consecución de los objetivos ya mencionados. Además, en el caso de las oportunidades de desarrollo, el enfoque es intentar abordarlas de la manera más adecuada y accesible a la institución, así como brindar otras recomendaciones para potenciar el mejoramiento de las relaciones de cooperación descentralizada. Ante lo anterior, el aporte del practicante en la institución permitirá la posibilidad de estructurar mejor las herramientas de ejecución y la implementación de nuestras estrategias para alcanzar los objetivos queridos.

3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

Objetivo general:

- Formular una guía de gestión de la cooperación descentralizada en la Municipalidad de Montes de Oca para fomentar el crecimiento del cantón.

Objetivos específicos:

- Identificar y priorizar las áreas temáticas de la municipalidad que pueden ser sujetas de cooperación descentralizada, tanto en demanda como oferta.
- Elaborar un compendio de los posibles cooperantes que trabajan en la modalidad de cooperación descentralizada.
- Diseñar un procedimiento para la gestión de la cooperación internacional descentralizada, en lo que respecta a demanda y oferta.

4. METODOLOGÍA UTILIZADA

a. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Corresponde a la investigación mixta, entendido como la combinación de investigación cuantitativa y cualitativa. Ante esto, en el primer objetivo, se utilizará el enfoque mixto, y en algunas actividades se usará el método cualitativo. En lo que respecta a la técnica e instrumentos, este tipo investigación es considerada debido a que durante la práctica se utilizará el enfoque cuantitativo por medio de la recolección y análisis de datos mediante la aplicación de una herramienta en una hoja informática de Excel y Word. Esta pretende medir las necesidades de la Municipalidad en lo que respecta a la oferta y demanda de cooperación descentralizada. Asimismo, otra técnica es la elaboración de un diagnóstico de la demanda de las áreas prioritarias para el desarrollo desde la visión de la Municipalidad de Montes de Oca. Lo anterior se logró utilizando como instrumento la recolección de datos a través de una guía de entrevista con preguntas abiertas y semiabiertas, dirigida a los funcionarios municipales claves en el desarrollo del proyecto. El anexo 2 muestra las preguntas realizadas a los funcionarios.

b. TIPO DE PRÁCTICA A REALIZAR

La práctica que se desarrolla en la Municipalidad de Montes de Oca es de carácter mixto, es decir, híbrida. A lo anterior, se asiste una vez a la semana de manera presencial o cuando sea requerido y 3 días de manera virtual. Para la consecución de los objetivos, en el caso del primer objetivo específico, se desarrolla de manera virtual, con sesiones remotas y reuniones y también de manera presencial, para discutir los temas en la parte de la oferta. En el caso del segundo objetivo, se trabaja totalmente de manera remota, mediante conferencias y reuniones virtuales. Por último, para el tercer objetivo, se trabaja de igual forma tanto de manera virtual como presencial, para cumplir satisfactoriamente con las tareas.

Asimismo, la duración de la práctica oscila en un rango de entre 250 y 300 horas, que es el tiempo estimado para lograr alcanzar los objetivos que se trazaron.

5. DELIMITACIÓN DEL AREA DE ESTUDIO

a. LUGAR DE LA PRÁCTICA

La práctica dirigida se realizó en la Municipalidad de Montes de Oca, que es el gobierno local del cantón de Montes de Oca, teniendo como cabecera a San Pedro. La Municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política y sus atribuciones están establecidas en el artículo 4 del Código Municipal. Asimismo, dicha municipalidad posee una visión y una misión, la visión se basa en “Ser un Gobierno Local inteligente, abierto, competitivo y participativo, que promueva el desarrollo humano equitativo, sostenible y sustentable en el Cantón” (Municipalidad de Montes de Oca, 2018). Por otra parte, la misión, es ser un “Gobierno Local conformado por un equipo de personas comprometidas con el desarrollo integral del Cantón, mediante la innovación en la prestación de servicios de calidad” (Municipalidad de Montes de Oca, 2018).

De igual forma, dicha Municipalidad se rige a través de políticas institucionales, que son de relevancia mencionar para comprender la función de este gobierno local. Se hace alusión a la política cantonal de niñez y adolescencia, la política de diversidad, inclusión y

no discriminación de Montes de Oca, política de igualdad de oportunidad para personas con discapacidad y, por último, la política municipal de igualdad y equidad de género de Montes de Oca.

b. DELIMITACIÓN TEMPORAL DEL ÁREA DE ESTUDIO

Las actividades realizadas dentro de la Municipalidad para la práctica dirigida dieron inicio en el mes de junio de 2024 y se concluyeron el mes de abril de 2025.

CAPÍTULO II. OFERTA Y DEMANDA DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE OCA

A. DEMANDA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

A continuación, se describen las actividades realizadas para delimitar los temas en la sección de demanda, así como el resultado de dichas actividades. De igual forma, se detallan las actividades realizadas para elegir los temas de la oferta.

1. METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE ÁREAS PRIORITARIAS

a. FASE 1. ENTREVISTAS

La primera actividad que se desarrolló al iniciar la práctica correspondió a la guía de entrevista para conocer y entender los distintos temas en los cuales se podía trabajar para desarrollar la cooperación descentralizada. Estos temas corresponden a aquellos que la Municipalidad consideró prioritarios de tratar a través de ayuda externa, por los distintos factores que implican.

Para esta fase, resultó fundamental identificar las necesidades a nivel local-municipal, según la relación entre los diferentes niveles gerenciales, que resultan compatibles entre demanda y oferta, pues en toda cooperación internacional, se debe tener en mano una cartera de proyectos y temas antes de contactar a los posibles cooperantes. Esta información resulta ser valiosa para comenzar a trazar el camino de la Municipalidad en la cooperación internacional.

En primera instancia se accedió a una charla inductiva e informativa con la Gestora de Estrategia Institucional Aurora Madrigal Suarez, donde se aclararon dudas y se acordaron distintos mecanismos de trabajo, como también se identificaron y se examinaron algunos patrones de trabajo importantes que se utilizan en la Municipalidad para poder llevar a cabo las distintas actividades.

De esta forma, al tener la primera reunión general, se acudió a distintas reuniones con diversos funcionarios y departamentos de la Municipalidad para conversar e identificar los temas que la institución consideraba prioritarios para ser abordados mediante la cooperación internacional, brindando así un panorama más claro y preciso de las necesidades puntuales que presenta el municipio. En el Anexo 1, se muestra la tabla que detalla la información de las reuniones con los funcionarios municipales.

Como primer paso, se recurrió a las entrevistas a funcionarios municipales donde se les consultaba sobre los temas que ellos consideraban prioritarios. A través de estas entrevistas, se logró extraer información valiosa gracias a que se consiguió comprender a profundidad la visión y el pensamiento que tenían los funcionarios con distintos temas.

Como segundo paso, apoyado en la información extraída de las entrevistas mencionadas con anterioridad y para lograr la identificación de los temas que iban a ser sujetos de cooperación en la parte de demanda, se examinó y se estudió asimismo el plan que utiliza la municipalidad donde se encuentran los temas que serán abordados entre el año 2024 y 2028. Dicho plan es el Plan Estratégico de desarrollo Municipal (PEM) 2024-2028.

Con el estudio del PEM, se logró realizar un análisis exhaustivo y más acertado de los ejes estratégicos allí presentes, los cuales son cuatro: Desarrollo Institucional, Gestión ambiental integral, Desarrollo económico y social y Gestión territorial. Cabe mencionar que cada eje contiene sub ejes y líneas de acción que guían el accionar de la Municipalidad en los años 2024-2028 y lo que se busca con el PEM es que la Municipalidad logre abarcar de buena manera lo estipulado en él, y para lograr beneficiar y aportar a la Municipalidad, se propuso a la cooperación internacional como iniciativa.

Es por lo que, basado en los ejes mencionados, se realizó un estudio puntual de cada tema, descartando los temas que no se adecuan a la cooperación internacional y resaltando los que sí pueden ser sujetos de la cooperación descentralizada. De esta forma, se hizo una preselección de temas, donde se recopilaron tres temas que tanto el postulante como los funcionarios consideraron relevantes para el desarrollo de la práctica. Posteriormente a la preselección, se presentaron reuniones y charlas con el funcionario encargado de gestión ambiental Gustavo Lara Barquero y la funcionaria encargada sobre desarrollo económico y social Maybi Rojas Soto, dado que dos de los tres temas corresponden a dichos departamentos, y se necesitó delimitar el contenido de cada uno y de esta forma lograr profundizarlos.

En esta misma línea, para poder obtener una visión clara de los temas, se elaboró una matriz de prioridades de los temas previamente indicados por los funcionarios y el practicante, dado que la matriz de prioridades permite organizar y evaluar distintas alternativas en función de criterios claves, tomando de esta forma decisiones fundamentadas. Además, promueve una mayor comprensión de los temas, permitiendo una mayor claridad de estos, pues como se mencionó líneas atrás, es trascendental que, a la hora de acudir a la cooperación internacional y a los cooperantes, se tenga bien definidos los temas que serán sujetos.

De tal forma que, con las distintas entrevistas, el análisis del PEM y la matriz de prioridades, se lograron identificar los 3 temas primordiales en la parte de demanda, que se dividen de la siguiente forma: un tema del eje estratégico de Desarrollo Institucional, un tema del eje estratégico Gestión ambiental Integral y por último un tema del eje de Desarrollo económico y social.

Tabla 2.1

Demanda: Matriz de prioridades.

Criterio	Tema 1: Innovación y mejora continua; Digitalización de la Municipalidad de Montes de Oca	Tema 2: Apoyo a pequeñas y medianas empresas; Pymes	Tema 3: Gestión de residuos orgánicos
Relevancia Internacional	ALTA	MEDIA	ALTA
Potencial Impacto	ALTA	ALTA	ALTA

Capacidad Municipal	MEDIA	BAJA	ALTA
Prioridad general	ALTA	MEDIA/BAJA	ALTA

Fuente: elaboración propia.

Con la matriz de prioridades realizada de forma conjunta con los funcionarios de la Municipalidad de Montes de Oca, se acordó asignar a cada tema un peso con base en su prioridad:

- Alta: Indica que el criterio es relevante para la Municipalidad, para la implementación del tema y que beneficiará a la comunidad de Montes de Oca de manera positiva.
- Media: Indica que el tema mencionado y los criterios pueden beneficiar a la Municipalidad y que el desarrollo de estos es viable y alcanzable.
- Baja: Indica que el criterio es complejo de alcanzar, y que, dentro de las prioridades municipales, es el menos urgente.

En lo que respecta a la relevancia internacional de cada tema, y para poder añadir un criterio específico en este apartado, se recurrió al análisis de información bibliográfica cómo también a charlas y reuniones con la guía institucional y la guía universitaria, dónde se conversaron y analizaron distintos factores como la cantidad de cooperantes existentes que brindan colaboración con los temas allí mencionados.

La digitalización en los gobiernos locales mejora la eficiencia administrativa, la transparencia y la participación ciudadana, siendo un tema clave en la modernización de la gestión pública, por lo cual se consideró de relevancia alta a nivel internacional. Por su parte, las PYMES son un pilar fundamental de las economías locales y globales, y requieren de un apoyo estructurado y alineado a los ejes de cada municipalidad. Al hacer el análisis respectivo, muy pocos cooperantes ofrecen apoyo en estos temas. Revisando a los cooperantes que se verán más adelante, un porcentaje muy bajo brinda asistencia en este tema. Por lo cual, se consideró de prioridad media en el contexto internacional. Por último, la gestión de residuos orgánicos está vinculado con la sostenibilidad, economía circular y la lucha contra el cambio climático. La correcta gestión de residuos tiene un impacto

directo en la salud pública y el medio ambiente. Observando la oferta de cooperación existente en temas ambientales y la importancia de estos, se le asignó una prioridad alta en la relevancia internacional.

Siguiendo la misma línea, en lo que respecta a los criterios que corresponden a la Municipalidad de Montes de Oca, se tuvieron reuniones virtuales con la guía institucional para alinear los criterios y asignarles una prioridad. Estas prioridades estuvieron basadas en el análisis del PEM, en experiencias y conocimientos municipales y a su vez, en las necesidades más urgentes del ente municipal. De esta forma, el potencial impacto que suponen los tres temas en cuestión es alto, pues son vitales para el desarrollo de la comunidad de Montes de Oca. A su vez, para medir la capacidad institucional en los tres temas, se recurrió a reuniones puntuales con la misma persona funcionaria, y se determinó que, con base en los conocimientos de la institución, la digitalización y la gestión de residuos orgánicos es un tema viable de desarrollar para la Municipalidad, pues cuentan con las herramientas necesarias para poder trabajar ambos temas. Por su parte, al apoyo a PYME's se le asignó una calificación baja dado que la Municipalidad no cuenta actualmente con los recursos necesarios ni la experiencia requerida para desarrollar el tema de la mejor manera.

Dada esta información, la prioridad general de los temas fue asignada como se muestra en la tabla 2.1.

b. FASE 2. SELECCIÓN DE TEMAS

Con el análisis realizado de los tres temas sujetos en la parte de demanda, se logró establecer una idea clara para abordarlos. Así, con la información anterior, se decidió con la Municipalidad, elaborar una tabla que ilustre el tema, el objetivo y los posibles tipos de cooperación internacional a recurrir:

Tabla 2.2

Demanda: Tema, objetivo, tipo de cooperación, cooperante.

Tema	Objetivo	Tipo de Cooperación	Cooperante
------	----------	---------------------	------------

Innovación y mejora continua; Digitalización de la Municipalidad de Montes de Oca	Desarrollar e implementar un sistema de gestión informática integrado que automatice y optimice los procesos administrativos clave en la municipalidad, mejorando la eficiencia operativa, la transparencia y la calidad del servicio al ciudadano mediante el uso de tecnologías emergentes y la capacitación continua del personal.	Cooperación técnica: Intercambio de experiencias con Cataluña	Cooperación Institucional: Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) o la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), que pueden ofrecer apoyo técnico y consultoría.
Apoyo a pequeñas y medianas empresas; Pymes	Implementar un programa integral de apoyo a Pymes que beneficie a los emprendedores y apoye el crecimiento de nuevas empresas en la municipalidad, facilitando el acceso a financiamiento, formación, tecnología y mercados, con especial énfasis en la digitalización y sostenibilidad.	Cooperación con el sector privado internacional	Colaboración con empresas multinacionales o cámaras de comercio internacionales que puedan ofrecer mentoría
Gestión de residuos orgánicos	Implementar un sistema integral de gestión de residuos orgánicos que incremente el reciclaje en los próximos años, reduciendo la cantidad de residuos orgánicos enviados a vertederos, y promoviendo la creación de abono de alta calidad para uso en proyectos de reforestación y agricultura urbana dentro de la municipalidad y la comunidad.	Cooperación técnica.	Programa voluntarios japonés.

Fuente: Elaboración propia.

2. DETERMINACIÓN DE ÁREAS PRIORITARIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL ESQUEMA DE DEMANDA

a. FASE 3. ÁREAS PRIORITARIAS

Una vez terminado el proceso de selección de temas en la parte de demanda, se realizó un análisis detallado de cada tema para determinar de qué manera podrían ser subsanados a través de la cooperación descentralizada, y así poder brindar una perspectiva clara a la municipalidad en las distintas soluciones que podría aportar la cooperación como tal. Para esto, se basó en áreas prioritarias de la cooperación internacional.

Las áreas prioritarias establecidas fueron las siguientes:

- desarrollo económico y tecnológico
- cambio climático y sostenibilidad

El análisis efectuado para lograr identificar estas áreas se basó en las necesidades globales como el cambio climático y el fomento de alianzas a nivel mundial para el desarrollo, como también en los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por la comunidad internacional, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). De esta forma, se estructuró un análisis por área y tema.

i. Área 1: Desarrollo económico y tecnológico

Importancia: El área de desarrollo económico y tecnológico en la municipalidad de Montes de Oca es relevante porque impulsa el crecimiento local y mejora la calidad de vida de los habitantes puesto que, con este desarrollo, se abren las puertas a una mayor generación de empleo, atrayendo inversión externa dado que resulta atractivo para los inversores nacionales e internacionales y beneficiando el emprendimiento e inversión local. A su vez,

la mejora en las soluciones tecnológicas mejora la eficiencia operativa de la Municipalidad, brindando un mejor servicio a la comunidad.

Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Es relevante comprender como esta área se encuentra vinculada a los ODS. Existe una relación entre ambos ya que ambos conceptos resultan fundamentales para lograr un crecimiento económico inclusivo y equitativo en la comunidad de Montes de Oca. De esta forma, resultó importante mencionar dos ODS que se ajustan a esta área. El ODS #8 “Trabajo decente y crecimiento económico” y el #11 “Ciudades y comunidades sostenibles” (ONU, 2015). Es importante que la Municipalidad tenga en cuenta dichos ODS dado que el crecimiento económico impulsa la generación de empleos de calidad y fomenta el emprendimiento, lo que abre nuevas oportunidades y contribuye a disminuir la pobreza y a su vez, la tecnología mejora la eficiencia y productividad, apoyando a la Municipalidad en la prestación de servicios.

i.i. Tema de esta área:

i.i.i. Innovación y mejora continua; digitalización de la Municipalidad de Montes de Oca

Este tema es clave para lograr impulsar el crecimiento económico y la creación de empleo en un país en desarrollo como lo es Costa Rica, y por ende en sus Municipalidades.

Objetivo de la demanda: La cooperación internacional en esta área busca fomentar la transferencia de tecnología, apoyar la innovación, y mejorar las capacidades tecnológicas entre los países y los municipios. Esto incluye desde la modernización de infraestructuras hasta la promoción de la digitalización y la economía digital. Por lo que contar con bases de datos actualizadas y robustas permite a la Municipalidad de Montes de Oca ofrecer mejores servicios a la comunidad, y a su vez la comunidad del cantón se ve beneficiada al tener acceso a servicios informáticos actualizados y estructurados, permitiendo a su vez modernizar al cantón a través de las gestiones en línea, como se da en los países y municipios desarrollados.

i.i.ii. Apoyo a Pymes: Las Pymes en un mundo globalizado son grandes generadoras de empleo en muchas economías, especialmente en aquellos países que se encuentran en vías de desarrollo. Brindar un apoyo ayuda a la creación de puestos de trabajo, y es que las Pymes son motores del desarrollo económico local, debido a que fortalecen las economías locales.

Objetivo de la demanda: La Municipalidad de Montes de Oca en este tema busca fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las Pymes locales mediante la creación de programas de cooperación internacional que faciliten el acceso a financiamiento, capacitación técnica, tecnología y mercados globales, promoviendo el crecimiento económico y la generación de empleo en la comunidad.

ii. Área 2: Cambio climático y sostenibilidad

Importancia: El área de cambio climático y sostenibilidad resultó relevante en la Municipalidad porque aborda los desafíos ambientales que afectan directamente la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo local es esencial para proteger el medio ambiente y garantizar el bienestar de la comunidad de Montes de Oca.

Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Acorde a los objetivos de desarrollo sostenible, y específicamente a los ODS número 11 “Ciudades y comunidades sostenibles” y el 15 “Vida de ecosistemas terrestres” (ONU, 2015), la gestión de residuos orgánicos es vital para reducir la contaminación, minimizar las emisiones de gases de efecto invernadero y promover prácticas de reciclaje en la comunidad.

ii.i. Tema del área:

ii.i.i. Gestión de residuos orgánicos

Es claro que una Municipalidad debe velar por el bien de su comunidad, por lo que tener un manejo adecuado de los residuos orgánicos reduce la contaminación en la zona, así como también una mejora sustancial en la salud pública. Una buena gestión de los residuos orgánicos resulta fundamental para reducir el impacto ambiental y disminuir la

contaminación en la comunidad de Montes de Oca, pues al gestionar adecuadamente los residuos orgánicos, se pueden disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero. A través de la cooperación descentralizada, la Municipalidad de Montes de Oca puede acudir a otros gobiernos locales que presentan conocimientos técnicos y buenas prácticas en este tema, fomentando la creación de economías circulares a nivel regional.

Objetivo de la demanda: La Municipalidad con este tema lo que pretende es implementar un sistema integral y sostenible de gestión de residuos orgánicos que aumente la tasa de reciclaje en la comunidad y reduzca la cantidad de residuos enviados a vertederos. Esto a través de la cooperación técnica con gobiernos locales, agencias internacionales y organizaciones especializadas en este tema.

Ahora bien, con la información presentada y al hacer el análisis respectivo de cada tema, dos de los tres temas mencionados fueron los seleccionados por el practicante y la Municipalidad para que sean tratados a través de la cooperación internacional, y sean puestos en la agenda de demanda. Estos temas se consideran relevantes y afines a la cooperación internacional y descentralizada, por lo que se llegó al acuerdo de que ambos serían los escogidos.

Estos temas fueron los siguientes:

- ✓ Innovación y mejora continua; digitalización de la Municipalidad de Montes de Oca.
- ✓ Gestión de residuos orgánicos.

En lo que respecta al tema de Apoyo a PYMES este no fue seleccionado para ser sujeto de cooperación descentralizada dado que las pequeñas y medianas empresas actúan en el contexto local de Montes de Oca y están profundamente entrelazadas a las dinámicas económicas, comerciales y sociales de la comunidad. Por lo tanto, la municipalidad tiene un conocimiento directo y detallado de las necesidades específicas de estas empresas dentro de la zona, por lo que estas empresas requieren una atención continua y cercana, y la intervención de otra municipalidad a través de la cooperación descentralizada no sería efectiva en este caso, ya que el apoyo a las PYMES debe centrarse en un conocimiento

detallado del entorno económico local, algo que solo la municipalidad local puede ofrecer de manera eficiente y sostenida en el tiempo. Asimismo, se hizo un análisis de la cantidad de cooperantes que brindan ayuda a municipalidades en desarrollo de PYMES y no fue una cantidad suficiente para añadir el tema en la demanda, pues no existe una amplia oferta.

B. OFERTA DE COOPERACIÓN TÉCNICA Y MEJORES PRÁCTICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE OCA

1. METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE OFERTA

Si bien la Municipalidad de Montes de Oca presenta necesidades puntuales en temas específicos como se evidenció en la sección de demanda, era pertinente estudiar los temas en los cuales dicha institución había tenido un buen desempeño, para así poder poner a disposición de otros gobiernos locales en el exterior estos temas, principalmente de América Latina.

Cuando se trabaja en cooperación descentralizada, los municipios suelen brindarse ayuda mutua en distintos énfasis y temas, para realmente tener una cooperación exitosa y provechosa, por lo cual fue necesario estudiar los procesos y temas en los cuales la municipalidad ha tenido resultados destacables. Esto es muy importante debido a que la Municipalidad, al poner a disposición sus conocimientos en distintas ramas o ejes, obtiene una mayor posibilidad de aprovechar a la cooperación descentralizada como eje de desarrollo.

a. FASE 1. ANÁLISIS DE TEMAS

Para alcanzar dicho objetivo, el sustentante sugirió a la institución realizar una tabla que expusiera los temas con mejor manejo dentro de la institución, para de tal forma poder trazar una línea clara y precisa con los cooperantes. Para la composición de la tabla, se recurrió al programa de capacitación de la Municipalidad y a información directa a través de entrevistas y reuniones con los funcionarios Gustavo Lara Barquero y Maybi Rojas Soto. De igual forma, se le brindó a la Municipalidad varios criterios de selección para poder

extraer los temas que se alinean a la cooperación descentralizada. Cabe resaltar que los criterios de selección en este caso sirven para asegurar que la selección de temas se hiciera de manera objetiva, transparente y alineada con los objetivos y necesidades en un mundo globalizado.

Estos criterios de selección fueron los siguientes:

- **Innovación:** Es importante tener la capacidad de generar y aplicar ideas nuevas y creativas que mejoren el servicio de una Municipalidad. La innovación en este caso se manifiesta en la aplicación de nuevas tecnologías y en la mejora sustancial de procedimientos.
- **Sostenibilidad:** Si se añade un tema en la parte de oferta, es primordial que este tema tenga la capacidad de perdurar en el tiempo sin comprometer la estabilidad de algún gobierno local, y, por ende, debe ser un tema que haya perdurado con el tiempo en la Municipalidad de Montes de Oca.
- **Gestión interna de la Municipalidad:** En este criterio, lo que se toma en cuenta son las acciones que se han llevado a cabo dentro de la Municipalidad en distintos ámbitos que han asegurado un desempeño eficiente y eficaz, que demuestran la efectividad del tema.
- **Capacidad de replica:** El tema que vaya a ser seleccionado, debe ser flexible y robusto para adaptarse a otros contextos, conservando su efectividad sin recurrir a modificaciones amplias.

A partir de los criterios, y en función de la reunión efectuada con funcionarios municipales, los temas preseleccionados se establecieron de la siguiente manera:

- reforestaciones urbanas y técnicas
- reforestaciones en microcuencas
- limpieza de quebradas y ríos

b. FASE 2. MATRIZ FODA

Con los temas mencionados, se trabajó con el análisis FODA (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza) para cada tema por separado, debido a que permite evaluar el desempeño de la Municipalidad en los temas enmarcados. Para emplear dicho análisis, se trabajó de forma conjunta con funcionarios municipales, para detectar de mejor manera los puntos que podían ser trabajos y exhibidos en la parte de oferta. El FODA se utilizó basado en los siguientes criterios:

1. **Fortaleza:** En esta etapa, se destacan las fortalezas de los temas en los cuales la Municipalidad ha tenido un desempeño eficiente, demostrando de esta forma la importancia del tema.
2. **Oportunidad:** A partir de las fortalezas detectadas en los temas, se visibilizan las oportunidades que pueden ser tomadas para seguir ofreciendo un desempeño eficiente.
3. **Debilidad:** Se realiza un estudio donde se toman en consideración las debilidades y aspectos que pueden interrumpir el buen desempeño de la Municipalidad al poner en oferta los temas.
4. **Amenaza:** Se estudian los posibles riesgos que están ligados a los temas que llegan a dificultar una posible oferta de estos como parte de la cooperación internacional.

Tabla 2.4

Análisis FODA: Reforestaciones Urbanas y Técnicas.

Reforestaciones Urbanas y Técnicas	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMEZANAS
Recursos financieros y técnicos limitados para el mantenimiento a largo plazo.	Competencia de otros municipios que ofrecen programas y ayudas similares.
Se requieren conocimientos especializados capacitación continua del personal.	Normativas locales que pueden afectar la ejecución de un proyecto.
Capacidad limitada para realizar proyectos en distintos municipios de manera simultánea.	Cambio en las prioridades políticas que reduzcan el apoyo a cooperación para la reforestación.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Previa experiencia de la Municipalidad en proyectos de esta índole.	Alianzas estratégicas con organizaciones y centros de investigación para desarrollar nuevas tecnologías o técnicas de reforestación.
Capacidad de implementar proyectos de manera rápida en áreas urbanas y rurales.	Acceso a financiamiento externo mediante fondos nacionales o internacionales para proyectos verdes en general.
Experiencia en proyectos de restauración ecológica.	Creciente interés de otras municipalidades en temas de sostenibilidad y mejora ambiental.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.4.1

Análisis FODA: Limpieza de quebradas y ríos.

Limpieza de quebradas y ríos	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de personal suficiente para ayudar a gran escala y en varios municipios simultáneamente.	Competencia con otras prioridades municipales, lo que podría reducir el apoyo financiero y logístico a estos proyectos.
Financiamiento interno insuficiente para sostener proyectos a gran escala sin la dependencia de fondos externos.	Fenómenos climáticos extremos que pueden causar desbordamiento y contaminación requiriendo más recursos por parte de ambos municipios.
Problemas recurrentes de contaminación debido a la falta de educación ambiental en la comunidad en la que se ejecuta el proyecto.	Contaminación por actividades industriales en zonas cercanas a los ríos, que puede reducir la efectividad de las ayudas de limpieza.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Existencia de programas continuos para la limpieza y mantenimiento de cuerpos de agua.	Posibilidad de implementar nuevas tecnologías en la limpieza y monitoreo de ríos, mejorando la eficiencia y reduciendo costos.
Capacidad técnica de funcionarios especializada en el manejo y restauración de cuerpos de agua.	Demanda creciente de proyectos de sostenibilidad ambiental en diversas municipalidades, lo que abre puertas para la cooperación de la Municipalidad de Montes de Oca en este ámbito.

Experiencia en la organización de campañas comunitarias de limpieza.	Políticas gubernamentales a favor del saneamiento ambiental que promueven la preservación de cuerpos de agua y podrían facilitar la cooperación municipal.
--	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.4.2

Análisis FODA: Reforestaciones en microcuencas.

Reforestaciones en microcuencas	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
Capacidad limitada de seguimiento a largo plazo en los municipios.	Contaminación de recursos en áreas cercanas que podría comprometer los esfuerzos de reforestación en las microcuencas.
Limitación de recursos financieros propios que afectan a mediano y largo plazo el éxito de proyectos.	Resistencia por parte de algunos sectores productivos que puedan estar en conflicto con la reforestación debido a la pérdida de áreas agrícolas, afectando su productividad.
Falta de personal especializado en áreas clave como la administración de grandes proyectos.	Tema no tan atractivo para otras municipalidades, lo que genera que no se aproveche al máximo la cooperación descentralizada
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Experiencia técnica en manejo de microcuencas y prácticas de reforestación, lo que garantiza un conocimiento profundo de este tema.	Cooperación internacional que permita expandir los conocimientos de la Municipalidad en este tema.
Capacidad demostrada para implementar proyectos exitosos de restauración ambiental en microcuencas locales.	Posibilidad de crear alianzas estratégicas con otras municipalidades que tienen situaciones similares lo que permitiría compartir recursos y aumentar el impacto de los proyectos a nivel local.
Existencia de recursos humanos capacitados para llevar a cabo este tipo de ayudas.	Posibilidad de presentar proyectos y ayudas que generan que la Municipalidad sea reconocida a nivel regional por buenas prácticas, abriendo nuevas puertas.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez utilizado el análisis FODA como técnica de selección de temas de oferta, se seleccionaron los siguientes dos temas:

Reforestaciones divididas en urbanas y técnicas: Se concluyó con la Municipalidad que, el desarrollo de las reforestaciones es sumamente valioso a nivel municipal debido a que se contribuye sustancialmente en la mejora de la calidad de vida de los pobladores, y se promueve la sostenibilidad ambiental, objetivo que persigue la Municipalidad de Montes de Oca. Por lo tanto, el poder poner a disposición de otros Municipios las experiencias y los conocimientos de los funcionarios de Montes de Oca en esta área resultó sumamente positivo a la hora de seleccionar dicho tema en la parte de demanda.

Limpieza de quebradas y ríos: A través de la experiencia de la Municipalidad en esta área, es fundamental compartir los conocimientos con los que se cuenta actualmente con otras instituciones dado que las comunidades se ven beneficiadas de manera directa en distintas temáticas, tales como la salud pública, la sostenibilidad ambiental y la participación ciudadana, pues el fomento de la limpieza de ríos sirve como herramienta para educar y movilizar a la comunidad sobre la importancia de cuidar el medio ambiente.

2. ANÁLISIS DE RESULTADOS OFERTA-DEMANDA

Con el compendio de cooperantes internacionales, y la información respectiva, se trabajó en el análisis de los principales resultados y criterios a considerar del análisis del Diagnóstico de la Oferta y la Demanda de Cooperación Internacional al Desarrollo (CID) en relación con las áreas estratégicas identificadas en secciones anteriores. Esto con el fin de entender por qué se seleccionaron los temas señalados con anterioridad.

Para ello, se realizó un cuadro matriz que expone y detalla el área estratégica, el tema seleccionado en demanda y oferta y los posibles cooperantes:

Tabla 2.5

Análisis comparativo entre demanda/oferta.

Área estratégica y tema	Diagnóstico: Demanda municipal	Demanda y Oferta según corresponda,
-------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

		posibilidad de cooperación
Gestión ambiental integral: Gestión de residuos orgánicos	Debe verse a la Cooperación Internacional como una meta institucional y un instrumento clave en la planificación y desarrollo municipal. Con los aportes de la CID se espera asistencia técnica y capacitación de personal en la debida gestión de los recursos.	Se puede ofrecer capacitaciones constantes y apoyo con transferencia de conocimientos técnicos. Un cooperante en esta rama es el Programa voluntarios japoneses.
Desarrollo Institucional: Innovación y mejora continua	Es necesario fortalecer constantemente esta área a nivel intra municipal, pues la Municipalidad debe adaptarse a un mundo globalizado y digitalizado.	Se puede recurrir a fuentes internacionales como lo es el Gobierno de Cataluña para la mejora sustancial de la gestión informática.
Gestión ambiental: Reforestaciones urbanas y técnicas	Los funcionarios encargados de gestión ambiental consideraron que las reforestaciones urbanas/técnicas son un tema muy afianzado en las labores municipales.	La Municipalidad tiene las capacidades y herramientas necesarias para dar capacitación técnica a los municipios que así lo requieran.
Gestión ambiental: Limpieza de quebradas y ríos	Los funcionarios priorizaron la importancia de poder poner a disposición de otras municipalidades los conocimientos que se manejan a lo interno en lo que respecta a la limpieza de ríos.	La Municipalidad tiene las capacidades y herramientas necesarias para dar capacitación técnica a los municipios que así lo requieran.

Fuente: elaboración propia.

Al haber realizado este análisis, se le logró dar a la Municipalidad los detalles y datos que son necesarios para comprender cuales son los temas finales tanto en demanda como en oferta, así como también un análisis crucial de ambas secciones. Lo anterior con la

intención de que los funcionarios conozcan a detalle y con evidencias sólidas los temas que deben ser puestos en la agenda y que las acciones tomadas en estos sean eficientes y lo más acordes a la cooperación internacional.

3. COMPENDIO DE COOPERANTES

El objetivo específico número 2 busca identificar y compilar una lista detallada de posibles cooperantes que puedan contribuir al desarrollo de la cooperación descentralizada en la Municipalidad de Montes de Oca. La importancia de tener un listado de cooperantes sólido y robusto permite a la Municipalidad expandir su conocimiento y su desarrollo en distintos temas, como también conocer cuáles son los principales actores internacionales que desarrollan un papel clave en la cooperación.

En esta sección, es importante recalcar que el compendio de cooperantes presentado a la Municipalidad de Montes de Oca es tanto para la demanda como para la oferta. De igual forma, se deja en conocimiento de la Municipalidad que se trabaja también con las modalidades de cooperación sur-sur y triangular. En la modalidad sur-sur, la municipalidad aprovecha el intercambio de conocimientos, el trabajo conjunto en tareas y la solución de problemas compartidos para mejorar la gestión local y generar impactos positivos en la comunidad.

Por otro lado, la cooperación triangular descentralizada. En ella participan tres actores: dos entidades locales o municipalidades y un tercero que es el facilitador, como lo puede ser una organización internacional o un país desarrollado, ya que se facilita la transferencia de conocimientos y mejores prácticas cuando las partes no cuentan con los recursos financieros necesarios para hacerlo por sí solas.

De esta forma, teniendo en consideración los temas en la parte de demanda y los temas en la parte de oferta, en primer lugar, se pactaron varios criterios de selección de cooperantes, para optar por una lista precisa de los mismos.

- Afinidad temática: El cooperante debe tener experiencia y competencias en los temas que la municipalidad quiere desarrollar y mejorar.

- Reputación y credibilidad: El cooperante debe tener un cierto reconocimiento en proyectos similares que puedan asegurar la confianza y un posible éxito en el desarrollo de la cooperación.
- Capacidad técnica: Evaluar si el cooperante tiene los recursos financieros, técnicos y humanos necesarios para apoyar los proyectos de manera efectiva y sostenible.
- Adaptabilidad: Todos los cooperantes deben tener la capacidad de adaptarse a las distintas circunstancias locales y estar dispuestos a trabajar de manera colaborativa, ajustándose a las necesidades y realidades de la municipalidad y la comunidad.
- Potencial de continuidad: Considerar si la cooperación puede tener continuidad a largo plazo y si los proyectos pueden escalarse o replicarse en otros contextos dentro de la municipalidad para obtener el mayor provecho posible de dicha cooperación.

Con los criterios de selección marcados, se recurrió a fuentes secundarias como los sitios web de las principales agencias de cooperación en el país, de organismos internacionales vinculados al tema y de diferentes entidades estatales gestoras de CID, que se detallarán más adelante en la guía práctica a diseñarse.

Entre la revisión bibliográfica y las distintas fuentes informativas, destacan las siguientes: la página Web del MIDEPLAN y sus documentos oficiales, la del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (MRREE), las páginas de la ONU y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Red Argentina de Cooperación Internacional (RACI), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Observatorio de la Cooperación Descentralizada, entre otros que identifican en sus bases de datos oferentes interesados directa o indirectamente con esta modalidad y sector de la cooperación. Cabe destacar que estos actores funcionan como donantes de cooperación que brindan a la Municipalidad una posible ayuda en los temas ya mencionados en secciones anteriores, dado que estos donantes ofrecen ayuda bajo diferentes áreas temáticas y en diferentes modalidades de cooperación, como por ejemplo en modalidad técnica en distintas ramas, siempre y cuando la Municipalidad cuente con

propuestas firmes y en concordancia con los intereses de cada socio- donante al momento de solicitar la ayuda en sus respectivas agencias o entidades.

Así, una vez realizada la revisión bibliográfica, se dejó identificadas y citadas algunas fuentes internacionales de cooperación a las cuales la Municipalidad puede recurrir para el desarrollo de la cooperación.

El compendio de cooperantes elaborado se representa en las siguientes tablas:

Tabla 2.6 ¹

Compendio de cooperantes: Agencias de cooperación plenas.

Tipo de fuente	Cooperante identificado	Departamento	Oferta de cooperación para gobiernos locales	Criterios para obtener cooperación	Contacto	Enlaces de interés
Bilateral	Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA)	Dirección General de América Latina y el Caribe	Asistencia técnica, financiamiento de proyectos y capacitación en áreas como desarrollo sostenible, infraestructura, medio ambiente, y educación. Apoyan proyectos relacionados con la prevención de desastres, gestión de recursos hídricos, y saneamiento urbano.	Se priorizan proyectos que estén alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que promuevan el crecimiento inclusivo y sostenible, y que presenten un enfoque de impacto comunitario	Teléfono: 2225-3114 Correo electrónico: cr_oso_rep@jica.go.jp	https://www.jica.go.jp/spanish/
Bilateral	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	Departamento de Cooperación con América Latina y el Caribe	Áreas como la gobernanza democrática, el desarrollo urbano sostenible, la educación, la gestión del agua, y la lucha contra el cambio climático. Ofrecen financiamiento y asistencia técnica	El proyecto demuestra enfoques innovadores para resolver problemas sociales o ambientales y las iniciativas tienen un diseño basado en el análisis de necesidades y con indicadores claros para evaluar resultados.	Teléfono: 2257 2919 Correo electrónico: oce.costarica@aecid.es	https://www.aecid.es/la-aecid
Bilateral	Cooperación Técnica Alemana (GIZ)	Programa Regional de América Latina y el Caribe	Proyectos en áreas como el cambio climático, la energía renovable, la protección del medio ambiente, la gestión de residuos, y la planificación urbana sostenible. Proveen asistencia técnica, capacitación y cofinanciamiento	Los proyectos deben estar alineados con la Agenda 2030 y las metas de los ODS, con un enfoque en sostenibilidad e inclusión social.	Teléfono: +506 2520 1535 y +506 2520 1528 Correo electrónico: giz-costa-	https://www.deutschland.d/e/es/topic/politica/cooperacion-alemana-al-desarrollo-la-giz
Bilateral	Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional	Dirección de Cooperación Internacional	Apoyo técnico, financiero y de capacitación en áreas como desarrollo social, lucha contra la pobreza, manejo de recursos hídricos, y protección ambiental.	Prioridad para proyectos que promuevan el desarrollo social y territorial, que involucren a comunidades vulnerables y estén en línea con las políticas nacionales de desarrollo.	Correo electrónico: pqrsd@apccolombia.gov.co	https://www.apccolombia.gov.co/
Bilateral	Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI)	División de Proyectos y Programas Internacionales	Cooperación técnica, financiamiento y apoyo en capacitación en áreas como el desarrollo urbano, el medio ambiente, la salud, y la educación.	Planes que busquen el desarrollo integral de las comunidades, con un enfoque en sostenibilidad y equidad social. Es relevante que los proyectos estén en línea con los objetivos de cooperación internacional de Chile	Teléfono: 56 2 28275700 Correo electrónico: agencia@agci.aob.cl	https://www.agci.cl/
Bilateral	Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)	Dirección de Gestión y Negociación Internacional	APCI apoya proyectos de desarrollo local en áreas como la gestión de desastres, el medio ambiente, la educación, y el saneamiento. También facilita la transferencia de conocimientos y tecnologías.	Proyectos deben estar alineados con los Planes de Desarrollo Nacional, con un enfoque en la reducción de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de las comunidades vulnerables.	Teléfono: (01) 617 3600	https://www.gob.pe/apci
Bilateral	Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)	Dirección de América Latina y el Caribe	Financiamiento y asistencia técnica en distintas áreas como energía renovable, gestión urbana, transporte sostenible, y cambio climático. Apoyan proyectos en infraestructura urbana y desarrollo rural.	Proyectos enfocados en desarrollo sostenible, mitigación del cambio climático, y reducción de la desigualdad. Deben estar alineados con las políticas públicas locales y nacionales.	Teléfono: 506 88 55 6111 Correo electrónico: afdsanjose@afd.fr	https://www.afd.fr/es/page-region-pays/costa-rica

¹ La tabla 2.6 “Compendio de cooperantes: Agencias de cooperación plenas” y el archivo Excel en el que se encuentra se le entregó de forma editable y reutilizable a la Municipalidad de Montes de Oca mediante correo electrónico.

Tabla 2.6.1 ²

Compendio de cooperantes: Agencias de cooperación de gobiernos locales o autonomías.

Agencias de cooperación Gobiernos locales o autonomías						
Tipo de fuente	Cooperante identificado	Departamento	Oferta de cooperación para gobiernos locales	Criterios para obtener cooperación	Contacto	Enlaces de interés
Bilateral	Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (AVCD)	Dirección de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo.	Apoyo financiero y técnico para proyectos de cooperación al desarrollo en áreas como derechos humanos, equidad de género, medio ambiente, desarrollo sostenible y fortalecimiento institucional.	Los proyectos deben estar alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promover la equidad social, la inclusión y el respeto a los derechos humanos. Los proyectos que fomenten la sostenibilidad y la lucha contra la pobreza pueden llegar a tener mayor prioridad.	Correo electrónico: agencia@elankidetza.eus	https://www.elankidetza.eus/kadi.eus/inicio/
Bilateral	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACIDI)	Dirección de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo.	Ayuda financiera, técnica y capacitación en ámbitos como el desarrollo rural, la sostenibilidad ambiental, la educación, la salud pública, y la igualdad de género.	Los proyectos deben estar alineados con las políticas de cooperación internacional de la Junta de Andalucía y promover la sostenibilidad, la lucha contra la pobreza y el desarrollo humano, por lo que la municipalidad de Montes de Oca debe tener en consideración dichas políticas	Correo electrónico: aacid@juntadeandalucia.es & raul.munoz@juntadeandalucia.es	https://www.juntadeandalucia.es/organismos/aacid.html
Bilateral	Generalitat Valenciana	Dirección General de Cooperación Internacional al Desarrollo.	Ayuda con proyectos de cooperación internacional para el desarrollo en campos como la sostenibilidad, la igualdad de género, la gestión de recursos naturales, y la educación.	Los proyectos deben generar resultados tangibles, medibles y sostenibles a largo plazo y deben demostrar capacidad para generar impacto transformador. De igual forma, la Municipalidad debe estar inscrita en el Registro de Agentes de la Cooperación Valenciana.	Teléfono: +34 961622 541 Formulario en la página web	https://cooperaciovalenciana.gva.es/es
Bilateral	Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo	Dirección General de la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo.	Asistencia técnica y financiera para proyectos de desarrollo sostenible, derechos humanos, equidad de género, y desarrollo territorial. Brinda colaboración con gobiernos locales en la planificación de políticas de desarrollo que favorezcan la sostenibilidad y la participación ciudadana.	Se trabaja con proyectos que incluyan a la comunidad local con iniciativas que introduzcan prácticas innovadoras y que permitan la transferencia de conocimientos	Correo: cooperacio@gencat.cat Número de teléfono: 93 554 54 00 Fax: 93 554 78 05	https://cooperaciocatalana.gencat.cat/es/qui-som/direccio-general-de-cooperacio-al-desenvolupament/
Bilateral	Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional, FAMSI	No determinado	FAMSI apoya: Intercambios técnicos y formación que incluyen capacitación en gestión pública, políticas locales y cooperación técnica. Asistencia en proyectos; Implementación de programas relacionados con desarrollo económico local, inclusión social, y sostenibilidad ambiental, así como Redes y alianzas que facilitan conexiones entre gobiernos locales a nivel global	FAMSI prioriza proyectos que: Fomenten el desarrollo humano territorial, integrando dimensiones sociales, económicas e institucionales. Refuerzan servicios públicos esenciales (agua, saneamiento, residuos, educación, etc.). Promuevan la gobernanza local, equidad de género, sostenibilidad ambiental y cumplimiento de los ODS y se enmarquen en alianzas multinivel, incluyendo gobiernos locales, ONG y empresas públicas.	Teléfono: +34 954 293 229	www.andaluciasolidaria.org

² La tabla 2.6.1 “Compendio de cooperantes: Agencias de cooperación de gobiernos locales o autonomías” y el archivo Excel en el que se encuentra se le entregó de forma editable y reutilizable a la Municipalidad de Montes de Oca mediante correo electrónico.

Tabla 2.6.2 ³

Organismos multilaterales y Bancos de Desarrollo.

Organismos Internacionales						
Tipo de fuente	Cooperante identificado	Departamento	Oferta de cooperación para gobiernos locales	Criterios para obtener cooperación	Contacto	Enlaces de interés
Multilateral	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	No determinado	El PNUD ofrece asistencia técnica, financiera y de gestión en distintas áreas como desarrollo sostenible, gobernanza democrática, reducción de la pobreza y cambio climático, que la Municipalidad de Montes de oca puede aprovechar.	No determinado	Teléfono: (506) 2296 1544 Correo electrónico: registry.cr@undp.org	https://www.undp.org/es
Bancos de Desarrollo						
Multilateral	Banco Mundial (BM)	No determinado	El BM apoya proyectos de reducción de la pobreza y crecimiento inclusivo en áreas rurales y urbanas y también da asistencia técnica y apoyo en la formulación de políticas en áreas como infraestructura, educación, salud, gestión del agua y energía.	Los proyectos tienen que estar orientados al desarrollo sostenible y a la reducción de la pobreza, dándole énfasis a los de crecimiento económico inclusivo, el fortalecimiento de instituciones locales, y la mejora en la calidad de vida de las comunidades.	Teléfono: (506) 2549-5806	https://www.bancomundial.org/es/country/costarica
Multilateral	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	No determinado	Apoyo a gobiernos locales en la implementación de proyectos que promuevan el desarrollo urbano sostenible, el cambio climático, y la resiliencia con asistencia y cooperación técnica no reembolsable.	Proyectos que estén alineados con los objetivos de desarrollo del BID, dando prioridad a aquellos que promuevan la equidad social, la sostenibilidad ambiental, el desarrollo inclusivo, y el fortalecimiento institucional a nivel local.	Correo electrónico: BIDcostarica@iadb.org	https://www.iadb.org/es
Multilateral	Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)	Dirección de Cooperación Externa y Proyectos	No determinado	Proceso de solicitud en el sitio web del BCIE	Teléfono: 2207 6500	https://www.bcie.org/

³ La tabla 2.6.2 “Organismos multilaterales y Bancos de Desarrollo” y el archivo Excel en el que se encuentra se le entregó de forma editable y reutilizable a la Municipalidad de Montes de Oca mediante correo electrónico.

Tabla 2.6.3 ⁴

Compendio de cooperantes: Fundaciones de cooperación.

Fundaciones						
Tipo de fuente	Cooperante identificado	Departamento	Oferta de cooperación para gobiernos locales	Criterios para obtener cooperación	Contacto	Enlaces de interés
Bilateral	Fundación Ford	Programa de Justicia Social y Gobernanza	Se brinda cooperación en temas como la gobernanza local, justicia climática y los derechos humanos. Las oficinas regionales (en América Latina, África, Asia) facilitan la cooperación con gobiernos y organizaciones locales, lo cual la Municipalidad de Montes de Oca puede aprovechar.	Propuesta clara y un plan detallado con cronograma y presupuesto claros. La participación comunitaria es un factor primordial a la hora de buscar la cooperación. La propuesta de cooperación debe estar alineada con los objetivos de la fundación tales como; pobreza, injustia y cooperación internacional.	Teléfono: +52-55-9138-0270 Correo electrónico: ford-mexico@fordfoundation.org	https://www.fordfoundation.org/
Bilateral	Fundación Rockefeller	Programa de Resiliencia y Cambio Climático	Bajo la iniciativa "100 Resilient Cities", gestionan cooperación con municipios, brindando financiamiento a proyectos descentralizados enfocados en sostenibilidad y adaptación al cambio climático.	La propuesta tiene el potencial de generar un impacto significativo y sea escalable. Presentar un plan claro para monitorear y evaluar el progreso del proyecto, con indicadores específicos y la Municipalidad debe contar con experiencia, recursos y estructura necesarios para implementar el proyecto.	Formulario de contacto en la página web	https://www.rockefellerfoundation.org/
Bilateral	Fundación MacArthur	Iniciativa de Conservación Ambiental y Justicia Climática	Apoyan proyectos que apoyan la descentralización a través de colaboraciones con gobiernos locales en temas como la reforestación, conservación de cuencas y adaptación climática.	Primer paso para solicitar financiación es enviar una carta de intención que resuma el proyecto propuesto, incluyendo su propósito. Demostración de una sólida capacidad institucional para llevar a cabo el proyecto propuesto y presentar soluciones innovadoras a las problemáticas detectadas.	Formulario de contacto en la página web	https://www.macfound.org/

⁴ La tabla 2.6.3 “Compendio de cooperantes: Fundaciones de cooperación” y el archivo Excel en el que se encuentra se le entregó de forma editable y reutilizable a la Municipalidad de Montes de Oca mediante correo electrónico.

CAPÍTULO III. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE MONTES DE OCA.

En este capítulo se pretendió orientar la gestión de la cooperación internacional descentralizada en la Municipalidad de Montes de Oca para acceder a los potenciales cooperantes y a los distintos recursos de la cooperación, esto para el desarrollo de la comunidad de Montes de Oca y de la Municipalidad. De esta manera, se exponen y se dejan estructuradas algunas recomendaciones, lineamientos estratégicos y distintas orientaciones prácticas que se pueden acatar para así lograr explotar el máximo potencial que tiene el acceso a la cooperación internacional y en este caso a la modalidad descentralizada. De igual forma, se dejó a conocimiento de la Municipalidad el marco legal de la cooperación descentralizada.

En primera instancia, cabe mencionar que no existe una única manera de diseñar un procedimiento de gestión de la cooperación, pues cada gobierno local presenta distintas circunstancias, por lo que los objetivos y las distintas metodologías pueden variar de una municipalidad a otra.

A. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO

1. MARCO LEGAL DE LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA

En esta sección, se realizó una búsqueda de información sobre el marco legal de la cooperación descentralizada, esto con el fin de darle a la Municipalidad información valiosa a considerar. Por lo tanto, se le brindó a la Municipalidad algunas indicaciones fundamentales en lo que respecta al

marco legal, y se dejó a conocimiento de los funcionarios dicho marco. En Costa Rica, las instituciones autónomas del Estado gozan de independencia administrativa y están sujetas a la ley en materia de Gobierno; sus directores responden por su gestión (artículo 188 de la Constitución Política).

En lo que respecta al contexto legal que respalda las funciones de las municipalidades y a nivel presupuestario, se puede citar algunos artículos según el Código Municipal de Costa Rica de la Ley N°7794 (1998), disponible en el Sistema Costarricense de Información Jurídica:

Artículo 2. La municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines.

Artículo 4, en su inciso f, señala que las municipalidades pueden: Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

Artículo 9, señala: Las municipalidades podrán pactar entre sí convenios cuyo objeto sea facilitar y posibilitar el cumplimiento de sus objetivos o su administración, a fin de lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus acciones.

2. LA MUNICIPALIDAD COMO ACTOR DE LA COOPERACIÓN

A simple vista, las Municipalidades a nivel nacional no cuentan con las condiciones y capacidades requeridas para surgir como actores de la cooperación, lo cual es una limitante que debe ser superada. Esta es una tarea que la Municipalidad debió proponerse puesto que se trata de una oportunidad valiosa para mejorar su propia gestión y las condiciones de vida del cantón de Montes de Oca.

Las municipalidades, y en este caso, la Municipalidad de Montes de Oca, deben ir introduciéndose en la gestión de cooperación y contar con funcionarios calificados para que con el tiempo se logre consolidar como un actor directo de su propio desarrollo.

Por las razones anteriores, se trabajó con distintos documentos que orientan a un desarrollo adecuado de la cooperación, para de esta forma poder brindarle a la Municipalidad lineamientos claros y precisos de la gestión de esta.

De acuerdo con la RACI en su documento Manual de Cooperación Internacional (2014), las principales formas de desarrollar la Cooperación Descentralizada se pueden resumir en:

- Vía Organizaciones no Gubernamentales (ONG): Se refiere a la vinculación de una ONG local con otros gobiernos locales o regionales.
- Vía convocatoria: entidades como las alcaldías, regiones, fundaciones privadas y organismos multilaterales abren convocatorias para brindar cooperación, a las que pueden aspirar instancias locales y regionales.
- Vía hermanamientos: a través de convenios que se suscriben entre ciudades que representan similitudes geográficas, históricas, culturales, económicas o sociales.
- Vía redes: Por medio de asociaciones de expertos o ciudades con las cuales se puede generar alianzas para beneficiarse del conocimiento mutuo y participar en proyectos conjuntos.

De esta manera, y con las distintas actividades realizadas, el primer paso que se le mencionó a la Municipalidad que debe tomar en el ámbito de la cooperación es procurar el acceso a recursos, así como acudir y gestionar capacitaciones con entidades extranjeras locales que cuenten con una vasta experiencia en ofrecer este tipo de apoyos e inducciones, especialmente en el área de la cooperación descentralizada, y que estén en total disponibilidad de proporcionar asistencia técnica y compartir conocimientos.

Asimismo, fue relevante dictar algunos puntos y conocerlos a la hora de establecer una guía que resulte eficiente, simple y positiva no solo para la Municipalidad, sino también

para la comunidad en general. De tal forma, se hizo a conocimiento de la Municipalidad los siguientes puntos:

- ✓ La Cooperación Descentralizada debe estructurarse en torno a dos ejes fundamentales: la promoción de un desarrollo humano local sostenible y eficiente, y la implementación de las formas más innovadoras de democracia local participativa y directa.
- ✓ Fomentar la democracia en el ámbito local, la solidaridad, la paz y la equidad como valores compartidos entre municipios hermanados, así como respaldar el fortalecimiento de los gobiernos locales mediante la promoción de prácticas innovadoras en la gestión municipal.
- ✓ Es fundamental promover la colaboración regional entre municipios, ya que este es el medio más efectivo para compartir experiencias, información y recursos técnicos entre los gobiernos locales. Esta cooperación permite mejorar la eficacia y eficiencia de sus gestiones, y facilita la provisión de servicios, prestaciones y regulaciones bajo su responsabilidad, con la mejor calidad y al menor costo posible.

La información sobre los puntos mencionados con anterioridad fue recopilada a través de una reunión con la guía universitaria y los conocimientos de esta, donde se intercambiaron distintos puntos de vista sobre la cooperación descentralizada. Con estos puntos brindados, la Municipalidad logró tener una noción clara de lo que se busca con el fomento de la cooperación descentralizada, pues es información que es fundamental que los funcionarios municipales conozcan.

3. ¿A QUIÉN RECURIR? LA IMPORTANCIA DE SABER DÓNDE Y CÓMO

Como la Municipalidad de Montes de Oca no cuenta como tal con un departamento especializado y enfocado directamente en la cooperación internacional, se realizaron distintas actividades para brindar una guía clara de cómo acudir a distintas fuentes de información.

Crear un procedimiento de gestión de cooperación fue fundamental para alcanzar el máximo potencial de la práctica. De esta forma, se llevó a cabo una serie de actividades estratégicamente diseñadas y metodológicamente variadas que se enfocaron en el diseño de un procedimiento eficiente para la gestión de la cooperación internacional descentralizada, tanto en términos de demanda como de oferta.

En una primera instancia es importante mencionar que, para cualquier gobierno local, la primera fuente de información para explorar y examinar recursos de la Cooperación Internacional son las Oficinas de Cooperación Internacional del Ministerio de Planificación MIDEPLAN y el MRREE. A esto, es vital mencionar que según el marco jurídico que regula a los gobiernos locales, la gestión de la Cooperación Internacional es también un acto autónomo (excepto en el caso de la gestión de la cooperación financiera reembolsable), sin embargo, al no tener la Municipalidad un departamento enfocado en cooperación internacional, como se mencionó líneas atrás, las entidades mencionadas cuentan con las herramientas y la experiencia necesaria para orientar a la Municipalidad de Montes de Oca en este sentido.

No cabe duda de que, al no tener un departamento especializado, el acceso a las oportunidades que brinda la cooperación se vuelve un reto complejo de enfrentar, pues sin los recursos necesarios, las puertas de la cooperación pueden verse cerradas. Es por lo que se puede y debe recurrir a instituciones que poseen la capacidad técnica para encontrar la manera de abrirse a la cooperación. Sin embargo, la posible creación de oficinas o departamentos de cooperación Internacional o de planificación y gestión de recursos para el desarrollo, se puede volver una necesidad imperante dentro del gobierno local.

De igual forma, es primordial que la Municipalidad cuente con fichas técnicas básicas basadas en las necesidades locales e institucionales para tener una línea clara de acción, pues no se trata de improvisar ni de recurrir a cooperantes internacionales solo en busca de ayuda, sino que se deben tener claros los objetivos y proyectos que se desean trabajar a través de la ayuda internacional. Para esto, es fundamental que el ente municipal se apoye en profesionales que posean el conocimiento requerido en materia de cooperación. Para lograr dicha acción, la Municipalidad puede recurrir a información dada por diferentes instituciones de apoyo a nivel local, como lo son algunas universidades públicas y/o

privadas, el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), y la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL). El objetivo al acceder a estas instituciones es que la Municipalidad cuente con un apoyo robusto y certero a la hora de buscar nuevas rutas de crecimiento y de desarrollo.

Antes de acudir a la cooperación descentralizada y a cualquier ente cooperante, debe existir afinidad entre la oferta y la demanda, pues como se mencionó anteriormente, no se trata de que en este caso la Municipalidad solo busque ayuda en cooperantes y que estos resuelvan los distintos desafíos, sino que es necesarios realizar un estudio con anterioridad para tener claro lo que se desea obtener del cooperante, así como también los distintos temas que serán abordados. Esto sucede porque cada donante u oferente tiene intereses o áreas temáticas que deben alinearse con las necesidades del gobierno local para poder manejar de manera adecuada el acercamiento entre ambos.

De la misma forma, se trabajó con un formato estandarizado como actividad, para ejemplificar a los funcionarios municipales de una forma acertada algunas ideas de cooperación. Así, mediante una charla se expuso el ejemplo del JICA, que es una agencia de cooperación japonesa que trabaja distintos temas, como temas ambientales, lo que la convierte en una importante fuente de apoyo para los gobiernos locales en Costa Rica, mediante la modalidad de cooperación técnica, por lo que, si se desea acudir a esta agencia en dicho tema, se debe contar antes con un proyecto sólido y claro, para evitar cualquier grado de improvisación.

En esta sección, se realizó una tabla informativa que aporta información básica sobre fuentes de información y recomendaciones para la debida captación de recursos de la cooperación.

Tabla 3.1

Información de cooperantes internacionales

Gobiernos centrales de otros países	Para obtener información sobre la acción internacional de gobiernos locales, se recomienda a la Municipalidad contactar a las instituciones gubernamentales nacionales, especialmente los ministerios o secretarías de
-------------------------------------	--

	<p>asuntos internacionales. Algunos países también tienen oficinas específicas para apoyar a los gobiernos locales en proyectos internacionales, ofreciendo posibles fuentes de financiación, asistencia técnica y socios potenciales.</p>
Agencias de Cooperación	<p>Una agencia para el desarrollo es una entidad que proporciona asistencia financiera, ayuda humanitaria y cooperación técnica a gobiernos y a organizaciones no gubernamentales. Estas agencias suelen estar en países desarrollados como Francia, España y Japón o emergentes, como Chile o Brasil, que facilitan la cooperación descentralizada y el desarrollo local. Además, las autoridades nacionales, ministerios de asuntos exteriores, embajadas, y comisiones legislativas son fuentes clave de información y contactos para impulsar el desarrollo urbano y local.</p> <p>Agencias de cooperación de gobiernos locales: Estas son entidades que cuentan con sus propias agencias de cooperación internacional y funcionan aparte del Gobierno Central del país al que pertenecen.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agencia Catalana de Cooperación al desarrollo. • Generalitat Valenciana, Dirección general de cooperación y solidaridad.
Fuentes multilaterales	<p>Son organizaciones internacionales públicas o intergubernamentales, con alcance o presencia internacional, cuyos miembros son Estados soberanos u otras organizaciones intergubernamentales.</p> <p>Algunos ejemplos pueden ser: Naciones Unidas, Unión Europea, la OEA y bancos de desarrollo que cuentan con líneas de cooperación para gobiernos locales.</p>

Fuente: elaboración propia

a. FLUJOGRAMA

Como se ha mencionado, la Municipalidad de Montes de Oca no cuenta con una guía para gestionar la cooperación internacional, por lo que brindar un instrumento de perfil de

proyecto y crear una guía clara de cómo acudir a las fuentes internacionales fueron los últimos pasos para ofrecer una verdadera oportunidad a la cooperación.

i. Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo o flujograma es la representación visual clara de los pasos involucrados en un proceso de gestión, en este caso, de la oferta y demanda de la Municipalidad de Montes de Oca.

Es por lo cual que se desarrolló un flujograma detallado y paso a paso de como acudir al mundo de la cooperación internacional, realizando distintas actividades tales como la guía de entrevista. Por ende, es primordial mencionar que en un flujograma se muestra la secuencia de pasos o acciones dentro de un proceso, para dar visibilidad de cómo llevar a cabo el procedimiento de manera adecuada. Y es que en un flujograma se permite visualizar el proceso de manera clara y ordenada, facilitando la comprensión de cómo se desarrollan los distintos pasos o procesos.

Entre las principales razones que se pudieron destacar para realizar el flujograma se encuentran las siguientes:

1. Visualización clara del proceso
2. Identificación de ineficiencias
3. Comunicación y colaboración efectivas
4. Documentación de procesos
5. Toma de decisiones informadas
6. Adaptabilidad y flexibilidad

De esta forma, los flujogramas para los ámbitos de demanda y oferta se visualizan de la siguiente manera:

Figura 3.1

Demanda

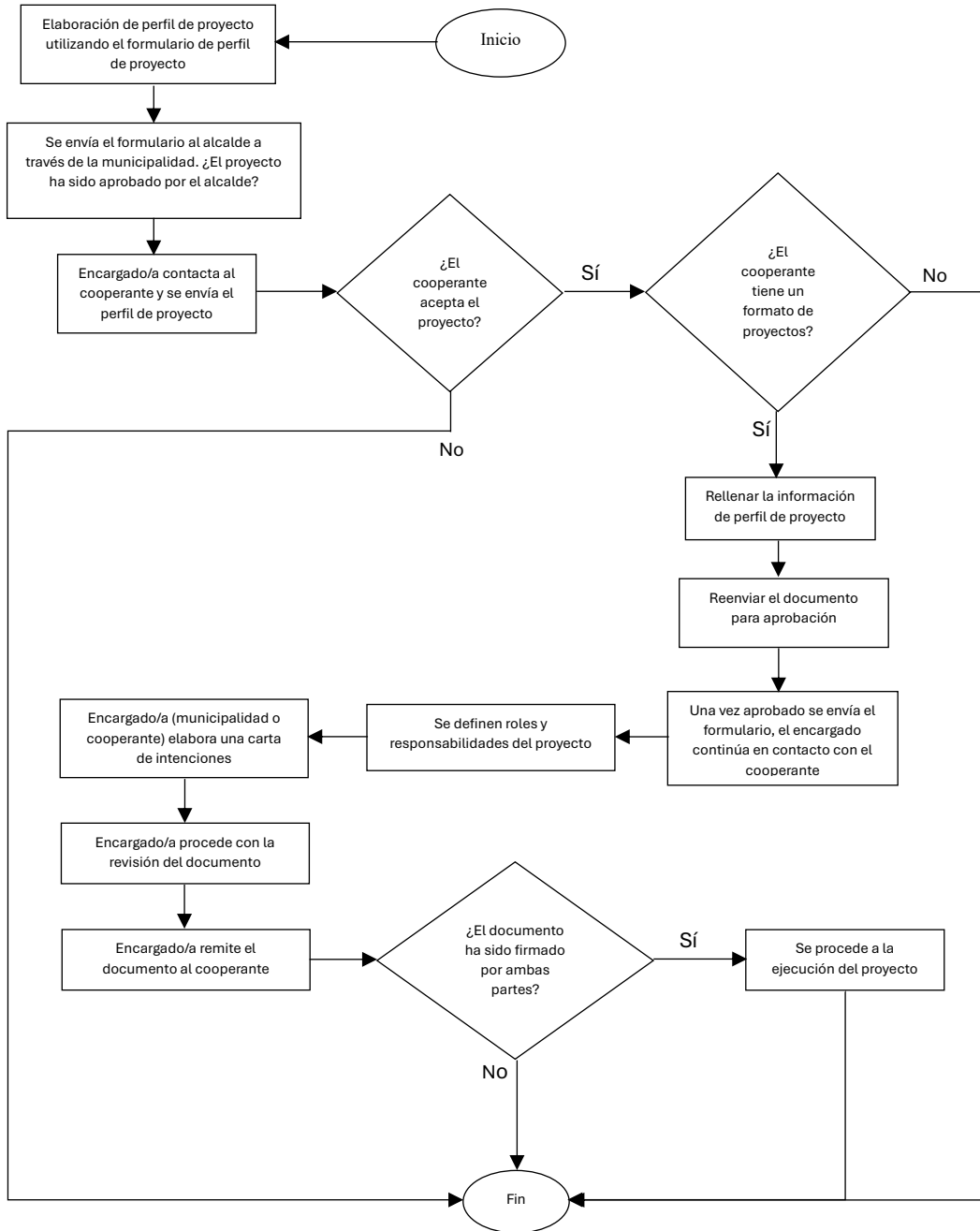
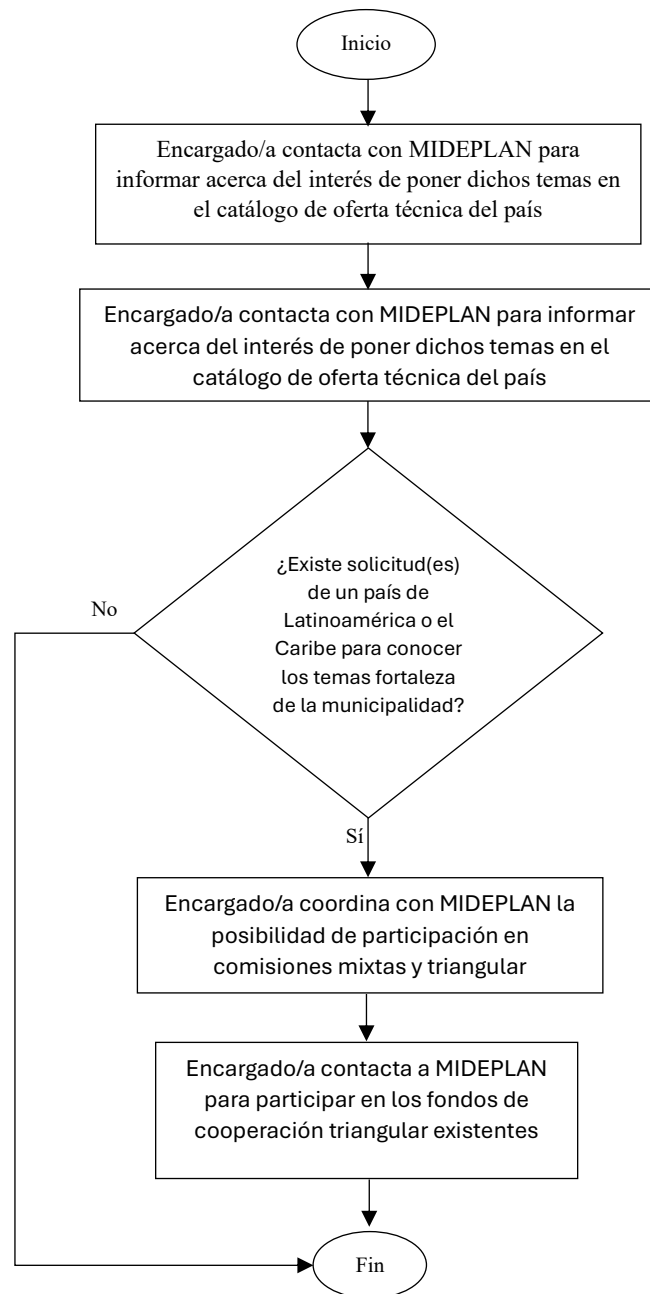


Figura 3.2

Oferta



Al igual que con el compendio de cooperantes, el flujograma tanto para la demanda como la oferta fue compartido de forma editable y reutilizable con la Municipalidad de Montes de Oca mediante correo electrónico.

ii. Instrumento de perfil de proyectos

Aunado a lo anterior, adaptar un instrumento de perfil de proyectos fue fundamental para que la Municipalidad de Montes de Oca contara con lineamientos claros y precisos a la hora de buscar un cooperante.

La intención del instrumento de perfil de proyectos radicó en que se trata de una herramienta básica necesaria que proporciona una visión clara y bien estructurada de las características clave para la ejecución de un proyecto, puesto que contiene información relacionada con los objetivos, resultados, presupuesto, gobernanza, entre otros.

De esta forma, en el anexo 3 se encuentra el instrumento de perfil de proyecto.

CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

El objetivo general de la presente práctica fue formular una guía de gestión de la cooperación descentralizada en la Municipalidad de Montes de Oca para fomentar el crecimiento del cantón. Este objetivo se pudo dar por cumplido debido a las distintas actividades que se realizaron durante la práctica. Las principales actividades llevadas a cabo fueron la revisión bibliográfica, la guía de entrevista, así como también distintas matrices que permitieron dar claridad y visibilidad de los variados procesos al gestionar la cooperación internacional.

De este modo, con el aporte de la práctica dirigida en una primera fase, con la guía de entrevista y la matriz de prioridades, se logró identificar y enmarcar los principales temas que iban a ser sujetos de cooperación descentralizada, y la Municipalidad logró tener una mayor visibilidad de los temas que requerían un apoyo externo para mejorar los servicios ofrecidos a la comunidad. Con el acompañamiento que se brindó, se pudo observar que la Municipalidad tiene una gran oportunidad de desarrollo a través de la cooperación internacional descentralizada en lo que respecta a los temas de oferta y demanda.

De igual forma, para el segundo y tercer objetivo, se trabajó con la guía de entrevista, el análisis de la matriz FODA y el flujograma. Con base en esto, un aporte que se le pudo brindar a la Municipalidad fue la elaboración de un compendio de cooperantes en una tabla en Excel. Esta lista con distintos cooperantes internacionales les proporcionó a los funcionarios municipales una guía de los actores internacionales a los que pueden acudir en busca de cooperación internacional, así como también expandir el conocimiento de la Municipalidad de los distintos cooperantes que existen hoy en día en dicho ámbito. Lo

anterior tuvo como resultado que al tener claro cómo y a quien acudir en busca de entrelazar lazos de cooperación, se pueda avanzar de manera precisa y clara en la búsqueda de esta, pues los funcionarios municipales ya cuentan con la información requerida.

Por otro lado, se trabajó y se le logró dar a la Municipalidad un diagrama de flujo con toda la información paso a paso del proceso para establecer de una manera adecuada distintos lazos con diferentes cooperantes. A manera de acompañamiento, tanto el diagrama de flujo en el ámbito de demanda como en el de oferta, fueron compartidos por correo electrónico para que la Municipalidad tenga la información a mano cada vez que sea requerida.

Asimismo, esta práctica profesional dirigida evidenció que la cooperación descentralizada constituye una herramienta fundamental para potenciar el desarrollo local en Montes de Oca, ya que su implementación permite acceder a recursos internacionales, fortalecer las capacidades internas y atender desafíos comunitarios con mayor autonomía y eficacia.

Además, se logró identificar importantes limitaciones dentro de la Municipalidad, como la ausencia de un departamento especializado en cooperación internacional, lo que dificulta una gestión más eficiente en esta área y de los procesos que conlleva. Sin embargo, el interés y las capacidades de los funcionarios municipales representan una base sólida para avanzar hacia un crecimiento basado en la cooperación internacional descentralizada. Por otra parte, la implementación de una guía para gestionar la cooperación descentralizada puede transformar a la Municipalidad de Montes de Oca en un modelo de referencia para otros gobiernos locales, promoviendo no solo el desarrollo local, sino también su internacionalización.

Finalmente, se completaron las actividades previamente establecidas, lo que permitió el éxito de la práctica. Esto evidencia el compromiso que tiene la Municipalidad de Montes de Oca con la apertura de nuevas oportunidades de desarrollo, en este caso a través de la cooperación descentralizada.

B. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Municipalidad de Montes de Oca continuar con el desarrollo de la cooperación internacional dado que es una herramienta sumamente valiosa para lograr un desarrollo palpable en el cantón.

Por otro lado, se deja la recomendación a los funcionarios municipales sobre implementar programas continuos de capacitación en cooperación internacional y descentralizada, enfocándose en habilidades como diseño de proyectos, negociación con cooperantes y gestión de recursos, pues va a ser fundamental que la Municipalidad continúe con dicho proceso para alcanzar un crecimiento exponencial a través del desarrollo de la cooperación internacional.

Adicionalmente, se recomienda de manera muy puntual que la guía propuesta se integre como una herramienta oficial en la planificación estratégica municipal y que sea aplicada de forma transversal por los diferentes departamentos, pues es fundamental darle continuidad a lo realizado en la práctica dirigida. Asimismo, establecer vínculos con otras municipalidades, organismos internacionales y posibles cooperantes promoverá un intercambio y desarrollo de conocimientos, experiencias y recursos que aumentarán la capacidad de la Municipalidad.

Por último, y teniendo en consideración el poco capital humano y la falta de posibles recursos, se deja la recomendación de crear y establecer un departamento o unidad dedicada exclusivamente a la gestión de cooperación internacional, ya que esto facilitará una administración más eficiente y sostenida de los proyectos de cooperación internacional.

Reflexión sobre la experiencia de realizar la práctica

El haber tenido la oportunidad de realizar una práctica dirigida en la Municipalidad de Montes de Oca enfocada en el desarrollo de una guía para la gestión de cooperación internacional descentralizada ha sido una experiencia sumamente enriquecedora, tanto en lo profesional como en lo personal. Este procedimiento me facilitó explorar el cautivador

mundo de las relaciones internacionales en el contexto local, donde la búsqueda de recursos y asociaciones estratégicas se transforma en un recurso esencial para el desarrollo sostenible de las comunidades.

La creación de la guía requirió una investigación detallada de los marcos legales nacionales e internacionales que rigen la cooperación descentralizada. Fue indispensable analizar experiencias exitosas de otras municipalidades, tanto del país como del extranjero, para reconocer buenas prácticas y ajustarlas a nuestra realidad. Asimismo, trabajé en estrecha colaboración con diversos departamentos municipales, lo que potenció mis habilidades de trabajo en equipo y comunicación.

Un factor que destacó en esta experiencia fue la relevancia de la planificación estratégica. La guía tenía que ser no solo un documento informativo, sino también una herramienta útil que ayudara a los funcionarios municipales a identificar oportunidades de colaboración, redactar propuestas efectivas y crear redes internacionales. Por esta razón, cada parte de la guía fue organizada meticulosamente, incorporando formatos uniformes, ejemplos específicos y sugerencias precisas.

A nivel personal, esta actividad me ayudó a cultivar una mayor sensibilidad hacia las dinámicas locales y la relevancia de coordinar esfuerzos entre diferentes actores para lograr metas compartidas. Descubrí que la cooperación internacional descentralizada no solo se trata de conseguir recursos financieros, sino que también abarca el intercambio de saberes, tecnologías y experiencias que refuerzan las competencias locales.

En resumen, esta experiencia me proporcionó los recursos esenciales para descifrar la importancia de la colaboración internacional en el contexto municipal y fortaleció mi creencia en que el esfuerzo conjunto y bien organizado puede producir un impacto positivo sostenible en las comunidades. La elaboración de la guía no se limitó a un ejercicio teórico, sino que constituyó una contribución real y aplicable que beneficia a la Municipalidad para reforzar sus relaciones internacionales y seguir fomentando el desarrollo sostenible de su área.

ANEXOS

Anexo 1. *Detalle de reuniones sostenidas con personas funcionarias de la Municipalidad de Montes de Oca.*

Departamento	Nombre del funcionario	Objetivo	Fecha y duración
Gestión Ambiental	Gustavo Lara Barquero	Identificar los temas más relevantes y de mayor urgencia con los funcionarios encargados de cada departamento.	5 de agosto de 2024. Duración: 1:30min
	Maybi Rojas Soto		
Desarrollo Económico y Social	Andreina Montero Sánchez		1 de agosto de 2024. Duración: 1h

Anexo 2. *Instrumento de recolección de datos.*

Preguntas realizadas a funcionarios para determinar temas demanda/oferta
✓ ¿Cuáles son los principales desafíos locales en áreas como desarrollo urbano, medio ambiente, salud, y educación que deben ser atendidos con mayor prioridad?
✓ ¿Cuáles son las áreas y temas con mejor manejo y resultados con los que cuenta con la Municipalidad de Montes de Oca? ¿Se consideran temas que pueden colocarse en la cartera de oferta de cooperación internacional?
✓ ¿Existen oportunidades de colaboración con ciudades o regiones de países con características similares a la municipalidad de Montes de Oca que puedan ayudar a afrontar los problemas sociales y económicos locales?
✓ ¿Cómo se podría fortalecer el desarrollo local en proyectos de cooperación internacional, asegurando que los temas seleccionados conlleven beneficios sostenibles y relevantes para los habitantes del municipio?

Anexo 3. *Instrumento de perfil de proyecto.*

Anexo 4. Glosario.

Cooperación descentralizada

Modalidad de cooperación internacional en la que los actores subestatales, como gobiernos locales y regionales, desarrollan relaciones de cooperación directa con entidades extranjeras similares.

Demanda de cooperación

Áreas prioritarias o necesidades identificadas por la Municipalidad de Montes de Oca que requieren asistencia externa para su desarrollo y mejora.

Gestión de cooperación internacional

Proceso mediante el cual la Municipalidad de Montes de Oca gestiona y coordina la colaboración con socios internacionales para llevar a cabo proyectos y programas que beneficien a la comunidad local.

Municipalidad de Montes de Oca

Gobierno local encargado de la administración del cantón de Montes de Oca.

Oferta de cooperación

Conjunto de temas y áreas en las cuales la Municipalidad de Montes de Oca, puede compartir su experiencia, conocimientos y recursos con otros municipios o entidades internacionales.

Plan Estratégico de Desarrollo Municipal

Documento que detalla los objetivos y áreas de acción prioritarias de la Municipalidad de Montes de Oca para el periodo 2024-2028.

Pymes (pequeñas y medianas empresas)

Empresas de tamaño pequeño o mediano que juegan un papel importante en el desarrollo económico local.

Sostenibilidad Ambiental

Práctica que busca el equilibrio en el uso de los recursos naturales para asegurar que el desarrollo actual no comprometa la capacidad de las futuras generaciones

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CGLU. (2019). *La localización de las agendas mundiales: ¿Cómo la acción local transforma las ciudades y territorios?*
CGLU. https://www.uclg.org/sites/default/files/goldv_localizacion_de_las_agendas_mundiales.pdf
- Código Municipal. Ley 7794 de 1998. Artículo 2. 30 de abril de 1998 (Costa Rica). Recuperado de https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197
- Código Municipal. Ley 7794 de 1998. Artículo 4. 30 de abril de 1998 (Costa Rica). Recuperado de https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197
- Código Municipal. Ley 7794 de 1998. Artículo 9. 30 de abril de 1998 (Costa Rica). Recuperado de https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197
- Fernández de Losada, A. (2022). *Resituar la cooperación descentralizada en la agenda eurolatinoamericana. CIDOB*. Artículo e2014-0843. https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie_de_publicacion/opinion_cidob/2022/resituar_la_cooperacion_descentralizada_en_la_agenda_eurolatinoamericana
- Martínez, P. (2022). *Apuntes para un ecosistema iberoamericano de Cooperación Sur-Sur y Triangular Descentralizada*. [Archivo PDF]. https://cooperaciontriangular.org/wp-content/uploads/2022/03/CSST_Descentralizada_navegable.pdf
- MIDEPLAN. (2023). *Cooperación internacional en Costa Rica*. <https://www.mideplan.go.cr/fuentes-cooperantes>
- MIDEPLAN. (2021). *Glosario de términos de la cooperación internacional*. <https://www.mideplan.go.cr/index.php/>
- Municipalidad de Montes de Oca (2018). *Misión, visión y valores*. https://montesdeoca.go.cr/la_municipalidad/gobierno_local/Mision.aspx
- ONU (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Red Argentina para la Cooperación Internacional. RACI. (2014). *Manual de Cooperación Internacional- Una herramienta de fortalecimiento para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*. Disponible en: <http://www.raci.org.ar/recursos-para-ong/manual-de-cooperacion-internacional/manual-de-cooperacion-internacional-una-herramienta-de-fortalecimiento-para-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-osc/>

Zapata, E. (2007). *Manual Práctico para Internacionalizar la Ciudad Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea- América Latina* [Archivo PDF]. [https://www.ritimo.org/IMG/pdf/Manual para internacionalizar a la ciudad.pdf](https://www.ritimo.org/IMG/pdf/Manual_para_internacionalizar_a_la_ciudad.pdf)