

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

***ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL  
ENFOCADA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE INNOVACIÓN SOCIAL EN LA  
MUNICIPALIDAD DE CURRIDABAT: PROGRAMA “LA EXPERIENCIA DE  
CONFIANZA EN EL LUGAR HABITADO”, PERIODO 2017- 2018.***

**CARLOS ÁVILA ROCHA & KENYI VILLEGAS MORALES**

Proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en Relaciones Internacionales con  
énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional.

Heredia

Setiembre 2019

## **DEDICATORIA**

A nuestras madres Rosibel Ávila Rocha, Ana Morales Ugalde y abuela Alicia Rocha  
Umaña cuyo amor y apoyo sobrepasan cualquier entendimiento.

A nuestros amigos y colegas cuya amistad representa una de nuestras mejores decisiones  
de vida más allá de la profesión. Nadiezhda Céspedes Mora, Kenneth Guevara Dinarte,  
Karina López Selva, Pia Montero Jiménez, Marlon Ramírez Bermúdez y Catalina Vargas  
Muñoz.

Agradecimiento a nuestra tutora Jeannette Valverde Chaves por la paciencia, apoyo y  
disposición a instruirnos.

## RESUMEN

En la sociedad costarricense existen muchos problemas sociales que necesitan ser resueltos mediante ideas innovadoras que involucren un cambio de paradigma de cómo se han venido afrontando las diferentes necesidades, oportunidades o problemas sociales desde los gobiernos locales. Un ejemplo de esto es la utilización de la innovación social para la generación de desarrollo, ya que se presenta como una propuesta atractiva para la configuración de ideas útiles para resolver problemáticas y proponer soluciones en las municipalidades de Costa Rica. Es por este motivo que la presente estrategia propone una articulación mediante cooperación internacional para el desarrollo local y el programa de Innovación Social *Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado* de la Municipalidad de Curridabat, con el objetivo de establecer una iniciativa innovadora de consecución de recursos financieros y técnicos a través de cooperación.

## DESCRIPTORES

Cooperación Internacional para el Desarrollo Local

Cooperación Internacional

Innovación Social

Gobiernos Locales

Cooperación Descentralizada

Constructivismo

Alianzas Público- Privadas para el Desarrollo

Municipalidades

**ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL ENFOCADA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE INNOVACIÓN SOCIAL EN LA MUNICIPALIDAD DE CURRIDABAT: PROGRAMA “LA EXPERIENCIA DE CONFIANZA EN EL LUGAR HABITADO”, PERIODO 2017- 2018.**

**MODALIDAD:** Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con Énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional.

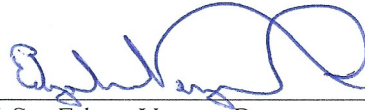
**Postulantes**

**Carlos Ávila Rocha & Kenyi Villegas Morales**

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**



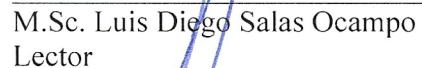
MGCI. Luis M. Barboza Arias  
Representante del Decano  
Facultad de Ciencias Sociales



M.Sc. Edgar Vargas Barquero  
Representante Unidad Académica  
Escuela de Relaciones Internacionales



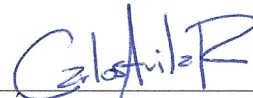
Dra. Jeannette Valverde Chayes  
Tutora



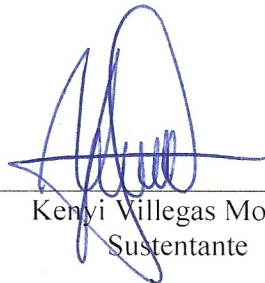
M.Sc. Luis Diego Salas Ocampo  
Lector



Licda. Lauren Díaz Arias, Lectora  
Lectora



Carlos Ávila Rocha  
Sustentante



Kenyi Villegas Morales  
Sustentante

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>IV</b>
<b>DESCRIPTORES</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
JUSTIFICACIÓN:.....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: .....	13
OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	15
OBJETIVO GENERAL:.....	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	16
ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO .....	16
<b>CAPÍTULO I RELACIÓN ENTRE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y LA INNOVACIÓN SOCIAL: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA DESDE EL CONSTRUCTIVISMO</b> .....	<b>17</b>
MARCO REFERENCIAL:.....	17
LA TEORÍA CONSTRUCTIVISTA Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL: .....	18
LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL (CIDL):.....	20
LA INNOVACIÓN SOCIAL: .....	24
DISEÑO METODOLÓGICO: .....	27
GESTIÓN POR RESULTADOS (GxR):.....	28
PROGRAMA .....	29
CICLO DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL: .....	30
<b>CAPÍTULO II: ESCENARIO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL Y DE LA INNOVACIÓN SOCIAL</b> .....	<b>38</b>
TENDENCIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL .....	38
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS):.....	39
ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO (APPD):.....	41
SEGURIDAD CIUDADANA EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO .....	41
ESTUDIOS DE CASOS INTERNACIONALES SOBRE COOPERACIÓN INTERNACIONAL E INNOVACIÓN SOCIAL .....	43

ESCENARIO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL Y DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE CURRIDABAT .....	51
DATOS DEL CANTÓN: .....	51
ESCENARIO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL: .....	53
<b>ESCENARIO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL:</b> .....	56
<b>CAPÍTULO III : PROGRAMA: EXPERIENCIA DE CONFIANZA EN EL LUGAR HABITADO DE LA MUNICIPALIDAD DE CURRIDABAT .....</b>	<b>62</b>
POLÍTICA CANTONAL EN PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA Y CULTURA DE PAZ: .....	62
ANÁLISIS INTEGRAL DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA (AISEC): .....	63
EXPERIENCIA DE CONFIANZA EN EL LUGAR HABITADO : .....	63
<b>CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL EN LA MUNICIPALIDAD DE CURRIDABAT .....</b>	<b>69</b>
DESARROLLO DE LA PROBLEMÁTICA.....	71
DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS .....	73
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	74
ANÁLISIS CUALITATIVO DE ALTERNATIVAS.....	74
ANÁLISIS CUANTITATIVO DE ALTERNATIVAS.....	76
INTERVENCIÓN CON LA ESTRATEGIA.....	77
PLANIFICACIÓN .....	77
INTERVENCIÓN .....	79
PORTAFOLIO DE COOPERANTES.....	86
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>92</b>
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES .....	95
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>104</b>

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1.1	
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	33
TABLA 1.2	
MARCO LÓGICO.....	34
TABLA 4.3	
MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	83
TABLA 4.4	
PORTAFOLIO DE COOPERANTES.....	87

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.1	
EL CICLO DEL PROYECTO .....	31
GRÁFICO 1.2	
ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	32
GRÁFICO 1.3	
ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	32
GRÁFICO 4.1	
ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA.....	70
GRÁFICO 4.2	
ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	71
GRÁFICO 4.3	
ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	73
GRÁFICO 4.4	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	78
GRÁFICO 4.5	
PROCESOS PARA GESTIONAR LA COOPERACIÓN.....	80

# INTRODUCCIÓN

## A. JUSTIFICACIÓN:

Las sociedades y sus modelos de desarrollo enfrentan problemas que deben ser solucionados, la falta de cobertura de las necesidades básicas para la totalidad de la población sigue siendo una realidad para la mayoría de países en el mundo.

Existen problemas sociales, estructurales y económicos que a pesar de los esfuerzos de los gobiernos nacionales siguen sin respuestas satisfactorias o determinantes y continúan profundizándose en el entramado social, como lo son la pobreza, el acceso a fuentes de empleo, la exclusión estudiantil, el saneamiento del agua, el acceso a servicios de salud, entre otros. Estas necesidades han motivado a que la Asamblea General de las Naciones Unidas se reuniera nuevamente en 2015 para crear la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” en la que figuran 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible orientados a la resolución de problemáticas en diferentes áreas temáticas, en las que se perfila: “además de poner fin a la pobreza en el mundo, los ODS incluyen, entre otros puntos, promover la paz y facilitar el acceso a la justicia.” (ONU 2017).

La existencia de estos ejes no es aleatoria, es el reflejo de muchos años de esfuerzo por parte de los actores convencionales como el Estado y en los últimos años de actores no tradicionales como lo son las municipalidades y las organizaciones no gubernamentales (ONG’s), en el imperativo de resolver problemas profundos y cotidianos que afectan países y regiones. Sin embargo, continúan siendo temas inconclusos y recurrentes que requieren una atención diferente. Un escenario como este plantea la oportunidad de gestar acciones desde otra perspectiva, como lo es el desarrollo local, la sociedad civil e inclusive las empresas y precisamente en esta sinergia de actores, es que la innovación social entra con fuerza, como un camino de oportunidades.

La innovación social (en adelante IS) es definida como “las actividades y servicios innovativos que son motivados por la meta de satisfacer una necesidad social y que son predominantemente desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyos principales propósitos son de tipo social” (Abreu & Álvarez 2011; 3)

Partiendo de la definición anterior, se puede entrar sobre materia y tomar como referencia el contexto de América Latina, que no es diferente al global, hay problemáticas que superan décadas continuas de desigualdades y malestares sociales. Sin embargo, desde hace algunos años se viene

incursionando en diferentes iniciativas de innovación social en distintos países e instituciones latinoamericanas, con el fin de subsanar necesidades como el acceso a servicios de salud, agua potable, derechos humanos.

La CEPAL señala que a través del trabajo que han venido desarrollando en la región desde 2004 se ha logrado constatar que:

“en la región existe una explosión de innovación social como respuesta de las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno en los diferentes niveles a los problemas sociales que no han podido ser solucionados con los modelos tradicionalmente utilizados.” (2016)

Es precisamente esta razón la que alinea a la IS como una herramienta poderosa para abarcar los desafíos y concretar los ODS, ya que no se centra en un aspecto meramente económico, sino que abarca áreas temáticas diversas, como las establecidas por la Asamblea General de la ONU, en materia de seguridad, cultura de paz y justicia.

En América Latina existen diferentes incursiones en IS, como por ejemplo el concurso “*Concausa: Propuestas de Jóvenes en América Latina para Avanzar en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible*” que busca “conocer y difundir propuestas de innovación social que los jóvenes de América estén desarrollando en sus comunidades, apropiándose de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. (Concausa, 2016)

Así como también existen intervenciones que desarrollan emprendedores sociales de otros países ajenos a la región, como el español Andrés Martínez, quien a través del proyecto “Embarazo Saludable” proporciona “equipos médicos en una mochila que incluye un ecógrafo portátil alimentado con un panel solar plegable y un sistema de análisis sanguíneos utilizando tiras reactivas rápidas y económicas, adecuadas para las zonas más remotas”. (Cabrini 2016), esto con el fin de reducir la tasa de mortalidad materna en mujeres embarazadas que viven en zonas alejadas de Guatemala y que tiene como resultado que “en una primera fase de prueba a 1.000 mujeres embarazadas en Guatemala, la mortalidad maternal se redujo a cero, y la neonatal en un 65%.” (Cabrini 2016).

Con estos tres ejemplos concretos es claro comprender que se necesitan medios y opciones que respondan no sólo a esos problemas sino a las nuevas tendencias y particularidades de una zona, país o región y a las dinámicas y acuerdos internacionales en materia de necesidades insatisfechas.

Teniendo en cuenta este panorama es preponderante que múltiples áreas, disciplinas y gestiones se combinen para ejecutar acciones de manera conjunta y así lograr una fórmula que apoye significativamente la satisfacción de las necesidades anteriormente mencionadas.

Es en este momento cuando términos como cooperación internacional (en adelante CI), desarrollo local e innovación social se unen como una opción favorable para la resolución de estos desafíos.

Situándose en el contexto costarricense, la cooperación internacional ha jugado y juega un papel importante en el desarrollo del país y de iniciativas, razón por lo cual se justifica una intervención desde esta arista, sin embargo hay que considerar que la graduación de Costa Rica como un país de Renta Media Alta (RMA)<sup>1</sup> supone percibir menos beneficios en términos económicos. A pesar de esta situación se amplía la posibilidad para dar y recibir cooperación desde una visión más ampliada en Costa Rica, como la cooperación sur-sur, los hermanamientos, la cooperación descentralizada y la cooperación técnica.

En esta línea la CI ha ampliado su modelo de gestión, ya no sólo se centra en la forma tradicional de hacer cooperación desde un gobierno nacional determinado hacia otro gobierno nacional, sino expande el accionar a un panorama más diverso, incluyendo entre otros a un actor de relevancia en la actualidad, el gobierno local o municipal.

Estos cambios no son azarosos y responden a la pérdida de capacidad de los gobiernos nacionales de abastecer y atender de manera inmediata a las necesidades específicas en espacios geográficos definidos como los cantones en el caso de Costa Rica. Es por esto que el papel de los gobiernos locales en temas de cooperación internacional ha tomado mucha fuerza en los últimos años y asimismo las regiones apuestan cada vez más por modelos de desarrollo local en el que se valore las particularidades, desafíos y oportunidades de cada región basado en su contexto y autonomía.

Por tal motivo la descentralización del poder y de las responsabilidades sitúa a la cooperación internacional para el desarrollo local como una alternativa latente para satisfacer necesidades y problemáticas en determinados espacios geográficos ya que esto permite que las acciones en favor

---

<sup>1</sup> La clasificación mediante rentas del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) consiste en que los países son categorizados de acuerdo a su nivel de renta para optar por Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). Por ejemplo los Países de Renta Media Alta son los que no necesitan tanta cooperación y más bien se convierten en cooperantes. (OCDE 2017)

de la resolución de problemas específicos en un cantón sean más focalizadas y precisas. De esta manera se facilita que varias iniciativas emerjan y den espacio a la innovación social como herramienta de desarrollo.

Un ejemplo de esto, es el caso de la Mesa de Innovación Social que fue creada en 2015, bajo la administración Solís Rivera, la cual incentiva intercambios entre sector público, privado, sociedad civil y sector académico y busca promover la innovación social por medio de políticas públicas.

Por esta razón es que la IS es necesaria en escenarios como los actuales para ser motor de desarrollo. No sólo porque busca dar respuesta a una necesidad o varias sino porque puede ser impulsada por los gobiernos locales que tienen entre sus propósitos abordar como lo apunta el UCLGcongress:

“las necesidades de desarrollo social de sus ciudadanos (salud pública, educación, vivienda, movilidad, gestión de residuos, acceso al agua, alumbrado, instalaciones culturales y recreativas, cuidado infantil y otros bienes y servicios públicos que son esenciales para la calidad de vida en el territorio” (2016)

Un gobierno local tiene más cercanía con un determinado espacio geográfico y con una población, lo cual representa una ventaja a la hora de identificar necesidades, problemas y oportunidades. Esto conlleva establecer una estrategia de acción clara para poder dar respuesta a determinadas situaciones ya que como lo explica la CEPAL “un factor clave en el surgimiento de innovaciones sociales ha sido, sin duda la activa participación de la comunidad desde la definición del problema que desean solucionar, la identificación de posibles alternativas de solución, la ejecución de las mismas así como su seguimiento.” (2016). Es ahí donde se abre la posibilidad de introducir la innovación social, ya que se adapta a esta dinámica contextual y por otra parte es donde el rol de la cooperación internacional para el desarrollo local (en adelante CIDL) tiene lugar.

Los municipios en ocasiones no están dotados de la capacidad económica o técnica necesaria para abarcar determinadas situaciones, sin embargo, contando con el apoyo de la CIDL pueden mejorar su capacidad de respuesta y acción. Por ejemplo, el caso del gobierno local de Curridabat, esta municipalidad se posiciona en el puesto número 27 de 81, en el ranking cantonal establecido por la plataforma Costa Rica Propone. Esta plataforma mide a través del Índice de Progreso Social (IPS) el desempeño de las municipalidades en doce áreas temáticas relacionadas con las necesidades humanas básicas, los fundamentos de bienestar y las oportunidades, permitiendo ver de manera

específica en gráficos los temas con buen desempeño (verde), los que presentan una oportunidad de mejora (amarillo) y los que son deficientes (rojo) para cada municipio.

Ante esta métrica la Municipalidad de Curridabat presenta un panorama prometedor, ya que la mayoría de sus áreas temáticas se encuentran en color amarillo y muy pocas en color rojo. De igual manera hay aristas que deben ser fortalecidas y varias de ellas coinciden tanto en el Índice de Progreso Social como en el Plan Estratégico Municipal de Curridabat y sobre todo bajo el programa mencionado en el presente proyecto; algunas de las necesidades identificadas en el IPS son: libertad de asociación, tasa de robos y asaltos, hacinamiento, calidad de vivienda, entre otras. Esta situación activa la necesidad de buscar cómo solucionar problemáticas que ya han sido identificadas, haciendo un uso novedoso e integral de las herramientas y recursos que posee la municipalidad. Sobre este punto es importante recalcar que la Municipalidad posee una amplia experiencia de innovación social.

Por otra parte, según el Índice de Progreso Social, el gobierno local de Curridabat presenta desafíos en áreas temáticas que se alinean con los ODS número 16, sobre el tema de paz, justicia e instituciones.

Ante una realidad como ésta es que el presente proyecto de graduación generó una estrategia de cooperación internacional para el programa de seguridad planteado por la Municipalidad de Curridabat como una manera de innovar socialmente y mantener el cambio sistémico que propone la innovación por medio de recursos no sólo financieros, sino técnicos, transferencia de conocimiento y capacidades, entre otras. Ya que como se puede apreciar la unión de la innovación social impulsada por gobiernos locales que puedan apoyarse de cooperación internacional para el desarrollo local es sin duda un camino necesario de explorar para poder enfrentar las necesarias insatisfechas de la población.

Es precisamente en esta convergencia en la cual el tema del proyecto de graduación se plantea como un tema novedoso y de interés para las Relaciones Internacionales, ya que primeramente buscó involucrar a un gobierno local, actor que ha tomado mucha importancia en temas nacionales e internacionales, mediante la cooperación descentralizada técnica que se alinea en segundo lugar con la posibilidad de resolver problemas sociales desde un accionar integral y no sólo económico, ampliando de esta manera el campo de estudio en sus formas y alcances, así como en las posibilidades para el desarrollo.

Durante los últimos cinco años, ha sido de gran interés para la Escuela de Relaciones Internacionales trabajar con temas relacionados a innovación, responsabilidad social y gobiernos locales, esto genera aún más relevancia para la Escuela la presente estrategia de cooperación. Un ejemplo de lo anterior, es la creación de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad y, producción académica relevante como por ejemplo el artículo La Gestión de la Innovación y la Competitividad desde la Política Pública en Costa Rica, de Juan Carlos Bermúdez, Azucena Sandoval y Jeannette Valverde.

## **B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Cuando se piensa en desarrollo económico y social se piensa que esa responsabilidad está asociada directamente con los gobiernos nacionales. A pesar de esta afirmación, la realidad es que el gobierno nacional como tal es incapaz de llegar de manera efectiva a cada rincón de su territorio. Es por esto que surgen los gobiernos locales, como un espacio político, de gestión y toma de decisiones más cercano y con un territorio geográfico-administrativo menor. Estas características deberían favorecer la resolución de problemáticas sociales, económicas, ambientales, entre otras de las poblaciones contenidas en ese territorio. Sin embargo, las grandes necesidades insatisfechas de la población son muestra de que se debe hacer algo más.

Con este escenario se puede cuestionar si los gobiernos locales aprovechan todos los recursos que pueden ser usados para intervenir en determinadas situaciones, si los desconocen o si no hay claridad en cómo obtenerlos. No se trata sólo de tener la capacidad económica de responder, sino también de la capacidad técnica, de gestión institucionalizada y estratégica y del conocimiento para poder acceder a apoyos que beneficien a la población.

Entre estos medios o fuentes se puede mencionar la cooperación internacional para el desarrollo local, la cooperación no reembolsable y reembolsable, la cooperación técnica y Sur-Sur, los hermanamientos, entre otros medios que pueden ser una opción para mejorar la capacidad de respuesta del gobierno local.

Es precisamente este hecho el que introduce la arista del por qué las municipalidades no son completamente eficientes y eficaces en la resolución de problemáticas de su población, tomando en

cuenta las diferentes capacidades y presupuestos de las mismas, lo que una que unas sean más eficientes que otras. Una posible respuesta es que primordialmente existe una falta de gestión institucionalizada de la innovación social mediante cooperación internacional como estrategia de desarrollo local y social en los municipios, lo que conlleva a que iniciativas y apoyos importantes no sean identificados y utilizados.

Por otra parte, es una necesidad encontrar una vía para democratizar las iniciativas y la información para que lleguen y puedan ser utilizadas por las poblaciones y gobiernos locales más alejados y con menor poder de gestión. Es decir, generar insumos que permitan hacer partícipes a estos municipios de las nuevas tendencias que pueden ser un camino en la resolución de problemáticas sociales. Por ejemplo, crear una determinada estrategia o ruta de acción que permita a estos municipios acercarse a términos como innovación social, cooperación internacional, autonomía, gestión de proyectos y más importante aún que esta estrategia les permita operativizar estos términos, traduciéndolos de la teoría a acciones que logren satisfacer las necesidades básicas de la población, sus problemáticas y que potencien el aprovechamiento de oportunidades.

Sin embargo, siguiendo esta línea es cuando se vislumbra que hay necesidades como la desigualdad, el acceso a educación, agua limpia, salud, seguridad, entre otros, que no han sido satisfechas durante años, es decir, la fórmula utilizada por gobiernos locales y nacionales no se ha traducido en una mejora significativa en algunas áreas o poblaciones. Por lo cual se comprende que para enfrentar estas necesidades es necesario establecer procesos nuevos, intentar nuevos caminos para encontrar mejores respuestas.

Precisamente por esta razón, es que los gobiernos locales deben familiarizarse con herramientas como la innovación social, ya que como lo definen Alvarado, H. & Rodríguez, A. *“las innovaciones en el campo social a menudo surgen en condiciones adversas, en entornos en los que el mercado no ha ofrecido alternativas ni el sector público ha respondido a las necesidades y reclamos de la población.”* (Alvarado & Rodríguez 2008; 13)

Como por ejemplo, el caso de la Municipalidad de Curridabat que a pesar de sus esfuerzos tradicionales continúa presentando altas tasas de robos y asaltos de acuerdo al Índice de Progreso Social, por lo que es claro que se necesita de una interacción diferente con los problemas para lograr mejores resultados en la implementación de recursos y estrategias como las que puedan plantearse desde la innovación social apoyada por la cooperación internacional al desarrollo local.

Por lo tanto, si los gobiernos locales se responsabilizan, promueven estas iniciativas y las hacen suyas, muchas de las problemáticas pueden encontrar una respuesta eficaz y articulada. Esto se debe a que la innovación social debidamente promovida, gestionada y diseñada puede ofrecer “*lecciones inspiradoras y útiles para diseñar o renovar la política pública.*” (Alvarado & Rodríguez 2008; 20).

De esta manera, un gobierno local, como lo es la Municipalidad de Curridabat, con la cercanía que supone a su territorio y población, con las herramientas necesarias, con conocimiento aplicado, con una gestión institucional clara e integral y con el reconocimiento de fuentes de financiamiento o de intercambio técnico se convierte en un ente poderoso con la capacidad de enfrentar de forma más certera los desafíos dentro su territorio geográfico.

Debido a estas razones y ante esta situación se planteó el siguiente proyecto final de graduación como una estrategia de cooperación internacional para el desarrollo local enfocada en la implementación de innovación social en el programa *Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado* , que le permitió a la Municipalidad de Curridabat implementar y esclarecer la ruta a seguir para solventar las necesidades previamente seleccionadas.

Ante estos hechos, este proyecto se apoyó en las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el escenario de la cooperación internacional para el desarrollo local y la innovación social en la Municipalidad de Curridabat?
- ¿En qué consiste el programa *Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado* de la Municipalidad de Curridabat?
- ¿Cómo proponer una estrategia de cooperación internacional para el desarrollo local, enfocada en la innovación social que sea de utilidad para el programa *Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado* de la Municipalidad de Curridabat?
- ¿Qué elementos se deben considerar en la estrategia para la Municipalidad de Curridabat?
- ¿Cómo debería ser la estructura de la estrategia para la Municipalidad de Curridabat?

## **C. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1. OBJETIVO GENERAL:**

Elaborar una estrategia de cooperación internacional para el desarrollo local específicamente para el programa de innovación social “*Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado* ” para que sea incorporada y ejecutada en la Municipalidad de Curridabat.

## **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar el escenario de la cooperación internacional para el desarrollo local y de la Innovación Social en la Municipalidad de Curridabat.
- Describir el programa “*Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado* ” de la Municipalidad de Curridabat.
- Proponer una estrategia de cooperación internacional para el desarrollo local, en el programa de innovación social “*Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado* ” para la Municipalidad de Curridabat.

## **D. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO**

En el capítulo I se presentó la relación entre la cooperación internacional y la innovación social con una aproximación teórica desde el constructivismo. Esto es un acercamiento a la teoría y referencias de diferentes conceptos útiles para la investigación.

En el capítulo II se describió el escenario de la cooperación internacional para el desarrollo local y de la Innovación Social en la Municipalidad de Curridabat, así como sus antecedentes, situación actual y prospección.

En el capítulo III se describió el programa *Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado* de la Municipalidad de Curridabat con sus características y proyectos específicos, asimismo como el estado de situación actual del programa.

En el capítulo IV se desarrolló una estrategia de cooperación internacional para el desarrollo local y la innovación en temas de seguridad para la Municipalidad de Curridabat.

Finalmente, se ofrecieron recomendaciones a considerar por la Municipalidad de Curridabat para la implementación de la estrategia.

## **CAPÍTULO I**

# **RELACIÓN ENTRE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y LA INNOVACIÓN SOCIAL: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA DESDE EL CONSTRUCTIVISMO.**

### **A. MARCO REFERENCIAL:**

Las innovaciones sociales son de gran utilidad para el desarrollo local ya que representan una manera no sólo de hacer bien a la sociedad, sino una forma de desarrollar las capacidades de las personas para que puedan innovar socialmente en sus comunidades de manera continua. En Costa Rica existen muchas maneras de innovar socialmente, sin embargo, las iniciativas presentan poca articulación a lo largo del territorio nacional. La cooperación internacional para el desarrollo local resulta un recurso importante para implementar innovación social en Costa Rica, desde acceso a fuentes de financiamiento hasta cooperación técnica, triangulación y cooperación descentralizada, por medio de capacitaciones y generación de capacidades para innovar socialmente en los municipios del país.

Tomando en cuenta el desarrollo no como un indicador económico sino más bien humano las innovaciones representan importantes iniciativas para contribuir a una necesidad, problema u oportunidad que se presente en las comunidades costarricenses, basándonos en el enfoque de Amartya Sen sobre el desarrollo económico, el cual indica que es un proceso orientado a expandir las libertades humanas que debería incluir derechos políticos y sociales, además resalta que el

desarrollo demanda destituir las principales causas que condicionan la libertad humana, tomando en cuenta algunos aspectos importantes como la pobreza y la tiranía, la carencia de oportunidades económicas, la sistemática privación de bienes sociales, la negación a acceso a bienes públicos o la actividad de Estados represivos. (Sen 1999).

En el presente estudio se introducen las innovaciones sociales desde los primeros usos del concepto hasta la conceptualización que se utiliza en la actualidad. Las innovaciones sociales tienen su formación en la fricción entre el mercado y el Estado con la continua búsqueda por la satisfacción de necesidades que no pueden ser abordadas en su plenitud por ninguna de las dos mencionadas anteriormente. Es aquí donde surgen ideas de desarrollo social que involucren al menos una de las estructuras sociales mencionadas anteriormente. Para efectos de este trabajo se abordaron las efectuadas en el seno del sector público, en específico de los gobiernos locales en Costa Rica.

## **1. LA TEORÍA CONSTRUCTIVISTA Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL:**

Al ser los gobiernos locales la unidad de análisis es preciso considerar su funcionamiento y desenvolvimiento en el sistema, para esto resultó útil indagar bajo el paradigma constructivista de las Relaciones Internacionales. Esta teoría propone un plano de análisis entre el Estado y otros actores subnacionales, donde éstos interactúan tratando de promover equidad en el Sistema Internacional a través de cooperación no condicionada y ligada, acciones de solidaridad y ganancias absolutas para todos participantes del sistema; esto quiere decir que el actuar de los miembros del sistema se motiva para beneficio mutuo de los actores, como debería ser el ideal de la cooperación internacional para el desarrollo.

Según las autoras Klotz y Lynch (2007) “tanto las continuidades estructurales como los procesos de cambio están basados en la acción, la cual, por su parte, está influenciada por el contexto social, espacial e histórico”. (Citadas en Vitelli 2014; 133). Las innovaciones sociales se basan en procesos de cambio y cooperación como sugiere el constructivismo, confluidas por una serie de necesidades que se pueden presentar en un contexto en específico, las cuales, a su vez, condicionan el actuar de las estructuras sociales, positiva o negativamente.

Analizándolo desde la perspectiva más micro hacia la más macro, el constructivismo visualiza la existencia del mundo como resultado de las interacciones entre los agentes y las estructuras de su ambiente: normas sociales o discursos sociales, lo que se define como “lo construido socialmente” Checkel (2007), aquí es donde radica la importancia de considerar las estructuras, agentes e interacciones afectadas socialmente a pequeña escala, ya que conforman la totalidad, de la imagen o identidad que se vaya a proyectar a gran escala.

Al decir "socialmente" se otorga mayor peso a lo social -como lo opuesto a lo material- en la política mundial, a partir de lo cual no es tanto el hecho bruto de la existencia de las capacidades materiales lo que importa sino el contexto social que les da sentido a esas capacidades. (Vitelli 2014; 133).

Por otro lado, se reflexionó sobre lo que Alexander Wendt considera como principios del constructivismo:

1) Las estructuras de la asociación humana están determinadas principalmente por ideas compartidas más que por fuerzas materiales; y 2) que las identidades y los intereses de los actores intencionales están contruidos por esas ideas compartidas en lugar de estar dados de manera natural. (Wendt 1999 citado en Vitelli 2014; 133).

La innovación social surge de una idea en un contexto en específico provocando asociación humana para resolver o implementar soluciones estratégicas, a raíz de los intereses comunes y a favor de la población.

(...) Los agentes sociales actúan enmarcados en un contexto social y normativo, pero a la vez lo hacen motorizados por sus intenciones e interpretaciones (individuales y grupales), las cuales determinan cómo y cuándo los agentes "estimulan, auspician, bloquean, revolucionan, producen, reproducen, legitiman, deslegitiman, destruyen o reconstruyen estructuras" (Citado en Klotz& Lynch 2007 por Vitelli 2014; 150).

El constructivismo como teoría fue utilizado por primera vez en 1989 por Nicholas Onuf, en su obra *World of Our Making* (Onuf 1989), pero el autor más conocido de esta corriente de pensamiento es Alexander Wendt, ya que para el 1987 había estipulado el tema central de la problemática constructivista: la mutua constitución de las estructuras sociales y los agentes en las relaciones internacionales. Para Wendt el constructivismo se centra en cómo se comportan los actores del sistema internacional y en los resultados de sus acciones, y asimismo en todas las estructuras sociales que componen el sistema. Wendt considera que los procesos e instituciones pueden llevar a un comportamiento cooperativo a pesar del sistema anárquico en el vivimos. (Wendt 1987 citado en Salomón). La importancia del constructivismo en el presente trabajo radica en que, como todas las

teorías reflectivistas, se ocupan de cómo las prácticas del conocimiento constituyen a los individuos (Salomón 2001) y por ende a sus acciones en todas las estructuras sociales, desde el individuo como unidad de análisis hasta el sistema internacional conformado por identidades e intereses de sus unidades independientes.

## **2. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL (CIDL):**

A partir de esos intereses comunes que señala el constructivismo es que surge la cooperación internacional, que en el presente caso resulta una fuente alternativa de financiamiento o de consecución de recursos técnicos para la innovación social en Costa Rica. En términos del Ministerio de Planificación del Gobierno de Costa Rica (MIDEPLAN) define la Cooperación Internacional como:

El conjunto de acciones de carácter internacional orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países desarrollados y en vías de desarrollo, así como entre estos últimos, para alcanzar metas comunes de desarrollo basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, interés mutuo y sostenibilidad. (Reglamento N 350556-PLAN-RE del Art 11 de la Ley de Planificación Nacional N 5522 del 2 de Mayo de 1974).

La cooperación internacional es importante para la generación de desarrollo local, ya que el Estado se ve cada vez más limitado al cumplimiento de sus deberes y satisfacción de necesidades de su población, refiriéndose a desarrollo, no meramente socio-económico, sino el modelo y enfoque de desarrollo occidental de algunas instituciones de cooperación internacional como por ejemplo la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización de Naciones Unidas (ONU), cuando poseen un enfoque más humano, centrándose más en el individuo como ser integral y no respondiendo a una necesidad económica del sistema. El desarrollo, y en este caso en particular, el desarrollo local, abarcan una serie de problemáticas y sus posibles soluciones de diversa índole, desde educación, desempleo, pobreza, hasta innovación tecnológica y económica como está estipulado en los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. De esta manera se entiende la Cooperación para el Desarrollo Local como el resultado de los esfuerzos de cooperación

internacional, ya sea técnica, horizontal, no reembolsable, descentralizada, entre otras formas de cooperación, para la consecución de objetivos de desarrollo en un entorno local.

(...) La multidimensionalidad del concepto de desarrollo local y la aceptación cada vez más amplia de su escala geográfica-territorial circunscrita al municipio, ha hecho que una gran cantidad de temas se hayan municipalizado (...) Con ello, los esquemas clásicos de la cooperación internacional se transforman. El desarrollo local es el concepto en auge de las agencias bilaterales y multilaterales de cooperación, las cuales, desde hace unos años, favorecen intervenciones para desencadenar procesos de desarrollo a escala local, o bien para paliar los efectos contraproducentes que el proceso evolutivo del desarrollo -vía el ajuste estructural o globalización- ha tenido en los ámbitos subnacionales de los Estados. (Ponce 2002)

La Cooperación Internacional para el Desarrollo Local (CIDL) representa una oportunidad novedosa para las comunidades en la resolución de problemáticas y aún más importante porque se podrían generar capacidades y dejar conocimiento instalado para la reproducción de experiencias de desarrollo local, a partir de lo que se sugiere el constructivismo como la creación de una identidad erigida por la intencionalidad de generación de desarrollo como lo explica Gloria Juárez:

Lo “local”, referido al desarrollo es una dimensión que supera la territorialidad geográfica, es relevante en la medida que afecta a un “espacio de convivencia” en el que se construyen las relaciones humanas (Valdizán 2007; 269). Esta dimensión se asume como proceso cuando se opta por una acción intencional de desarrollo para lograr una identidad. El desarrollo dentro de lo local, antes mencionado, se puede entender como la oportunidad para recibir nuevas influencias y trasladar experiencias. (Juárez 2013; 12)

Existen diferentes maneras de obtener recursos a través de la cooperación internacional y sus modalidades de financiamiento y ejecución de cooperación, por ejemplo, mediante cooperación técnica, cooperación descentralizada, cooperación no reembolsable, cooperación horizontal o Sur-Sur, Alianzas Público- Privadas para el Desarrollo, entre otras. Para Herrera de la Universidad Alberto Hurtado (2012) la Cooperación Internacional al Desarrollo se puede clasificar de la siguiente manera:

- De acuerdo al origen de los fondos: a. Pública b. Privada
- Gratuidad/ Concensionalidad: a. Reembolsable b. No reembolsable
- Grado de condicionalidad: a. Ayuda Ligada b. Ayuda no ligada
- Objeto: a. Financiera b. No financiera (asistencia técnica)
- Gestión: a. Bilateral b. Multilateral c. Descentralizada d. Cooperación no gubernamental e. Cooperación empresarial.
- Modalidades: a. Económica/financiera b. Asistencia técnica c. Científica/ Tecnológica d. Humanitaria y de emergencia e. Formación y competencia de RRHH.

La cooperación pública se trata de la proveniente de fuentes oficiales (gobiernos, fondos comunes públicos) y la cooperación privada proviene de esfuerzos particulares privados (empresas). La Cooperación Reembolsable es la aportación de recursos con algún grado de concesionalidad que deben ser obligatoriamente devueltos, ya sea en dinero o en especie (préstamos). Cuando se habla de cooperación no reembolsable, es la donación de recursos que no precisan ser devueltos a la fuente que los concedió.

Por otro lado, el grado de concesionalidad es determinado por las condiciones que se le impongan a la ayuda, si se trata de ayuda ligada es que existen condiciones de por medio, y en caso contrario, la ayuda desligada, no presenta ningún tipo de vinculación a condiciones estipuladas por el donante. La cooperación también puede ser financiera (recursos económicos) o no financiera (técnica: capacitaciones, transferencia de conocimiento, know-how). La administración de los fondos puede ser por fuentes oficiales de manera bilateral (de Estado a Estado o través de sus organizaciones), multilateral (organizaciones, agencias, fondos comunes oficiales), descentralizada (cooperación no estatal pero pública, por ejemplo, entre gobiernos locales o regionales); la cooperación no gubernamental es la proveniente del tercer sector (sociedad civil) para objetivos de desarrollo y por último se encuentra la empresarial que es financiada con fondos privados. Finalmente, las modalidades son las maneras que en que se puede transferir la cooperación internacional para el desarrollo: financiera, científica, técnica, etc.

De acuerdo a lo anterior, el concepto de Cooperación Internacional se centra en el intercambio de capacidades técnicas y/o financieras entre países desarrollados y en desarrollo (Norte-Sur) o, entre países en desarrollo (Sur-Sur). Sin embargo, profundizando un poco más en esta definición, si “la cooperación está orientada a mejorar las condiciones de vida e impulsar los procesos de desarrollo en países en situación de vulnerabilidad social, económica o política”, estaríamos ante el concepto de Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID). (Ayllón 2011; 9)

La CID puede ser ejecutada por los gobiernos centrales y otras administraciones públicas, como gobiernos locales, ministerios y agencias públicas; pero también, por Organizaciones No Gubernamentales (ONG), empresas, universidades, sindicatos, fundaciones filantrópicas, entre otros.

De esta manera se entiende la Cooperación para el Desarrollo Local como el resultado de los esfuerzos de cooperación internacional, ya sea técnica, horizontal, no reembolsable, descentralizada, entre otras formas de cooperación, para la consecución de objetivos de desarrollo en un entorno local.

Partiendo del análisis anterior, para el presente proyecto, al tratarse de desarrollo local, se consideraron las siguientes modalidades de cooperación: técnica, no reembolsable, privada, ayuda no ligada, financiera y no financiera, descentralizada y no gubernamental. Ya que las demás quedan descartadas por ser ayudas o cooperación gubernamental y/o no aplica al tratarse de cooperación directamente hacia un gobierno local. También tomando en consideración la realidad de la mayoría de los gobiernos locales de Costa Rica y sus necesidades específicas. Las agendas sectoriales, la estrategia país y el proyecto son algunos de los instrumentos de cooperación más utilizados. Para el presente trabajo se utilizó como guía el proyecto, explicado más ampliamente en la metodología.

Por otra parte, para que la cooperación que se realiza cuente como Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), estos fondos deben de provenir de instituciones de carácter público de un país desarrollado hacia un país en desarrollo, ya sea de fuentes bilaterales o multilaterales.

Es el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el ente encargado de agrupar a cada uno de los países que fungen como donantes, establecer criterios, formular las orientaciones técnicas y de compilar datos estadísticos referentes a los flujos de AOD. El CAD, a su vez, también agrupa a los países receptores de cooperación en una lista elaborada cada tres años y los clasifica de acuerdo a su renta per cápita en: renta media, renta baja y países menos desarrollados. (Ayllón, 2011)

Hay que tomar en cuenta que Costa Rica pasó a ser un país de renta media alta por lo que las tendencias de cooperación cambiaron con el paso de los años, se pasó de cooperación financiera (norte-sur) a más horizontal (sur-sur, técnica y triangulación).

Finalmente, partiendo de la misma perspectiva constructivista es necesario contextualizar la iniciativa dentro de la estructura nacional, poniendo como base el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022 documento por el cual se guía el accionar del gobierno actual y además el Plan Estratégico Municipal 2018-2022 que es el documento guía de la administración municipal en Curridabat. En lo que se refiere al Plan Nacional de Desarrollo 2019- 2022 se especifica que como parte del área

temática “Desarrollo Territorial” se incluye la iniciativa “*Programa de financiamiento de proyectos de desarrollo local y generación de competencias municipales*” con la finalidad de gestionar el desarrollo local para el mejoramiento de la calidad de vida de la población y preservación del medio ambiente. (PND, p. 306). Por su parte el Plan Estratégico Municipal:

“...busca reivindicar los errores de los modelos de desarrollo urbano tradicionales mientras se proporcionan las condiciones necesarias para que la población tenga una alta calidad de vida. Ciudad Dulce (programa guía del Plan Estratégico Municipal) es un programa, visión y modelo de ciudad que busca instalar la conservación natural como actividad urbana desde una perspectiva de 360 grados que incluye objetivos ambientales, políticos, urbanísticos y pedagógicos”. (PEM, p.7)

Lo anterior reitera que la visión del presente proyecto se integra dentro de los objetivos país y locales, lo cual resulta innovador y prometedor para el fin último que es el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del cantón de Curridabat.

### **3. LA INNOVACIÓN SOCIAL:**

El proyecto como instrumento de cooperación es muy útil para buscar soluciones de manera lógica a una necesidad, problemática u oportunidad en una comunidad, como por ejemplo cuando se quiere innovar socialmente. Para entender ampliamente de que se tratan las innovaciones sociales en un entorno local es primordial dilucidar las bases sobre la innovación social conceptual y teóricamente.

Primeramente, es fundamental entender el concepto de innovación:

(...) A menudo la innovación se confunde con la invención (...) Pero la invención es en realidad el resultado de un proceso social que tiene lugar en el curso de una serie de oleadas de pequeños cambios y que finalmente cristaliza en un hecho específico, asociado a un reconocimiento específico. Luego nace la posibilidad de la innovación, como una aplicación localizada y singular de una invención (...) La innovación es el resultado de un largo proceso histórico, de un cúmulo de intentos fallidos y pequeñas mejoras que en un momento crítico cambian el signo de la tendencia, la dirección de un proceso, la calidad de un producto o la técnica de un procedimiento. Dado que aparecen de manera impetuosa y hasta transgresiva, con frecuencia se pasa por alto que cada innovación depende del cambio que se ha venido gestando en el marco de una determinada cultura tecnológica, artística, científica, filosófica u organizativa. La originalidad de la innovación radica en el proceso que permite hacer realidad un cambio específico. (Alvarado & Rodríguez 2008; 23)

A partir de la conceptualización anterior se puede deducir que la innovación no es un descubrimiento sino una manera diferente de abordar alguna situación anteriormente trabajada. En

el marco de los gobiernos locales innovar socialmente significa analizar, contextualizar y actualizar la manera en que se emprende ante una necesidad, problema y/o oportunidad en el núcleo y estructura de la municipalidad; esto con el fin de brindar mejores y oportunas soluciones ante los retos que pueda presentar el cantón en materia social.

El concepto de Innovación Social (IS) aparece a comienzos del Siglo XIX, sin embargo, se habla desde el Siglo XVII. La IS se entendió como revolución en su sentido más positivo, ya que requería un cambio necesario para la transformación de la sociedad. Desde la religión se contribuyó a darle una evocación positiva a la IS, ya que algunos escritores cristianos mencionan el socialismo como reforma social y a estos mismos como innovadores sociales y por consiguiente un modelo a imitar. González especifica:

Así mismo otros seguidores de los padres del socialismo desde 1839 explicitaron en el diario Fourierista La Phalange, la connotación humana de la innovación, refiriendo explícitamente el término de innovación social que no usaron los padres del socialismo mencionados. Otros Sociólogos franceses en este siglo, como Augusto Comte, Gabriel Tarde y Thorstein Veblen mencionaron la innovación social. Es la innovación social en su nacimiento como concepto, testigo de la transformación de la connotación negativa a positiva que tuvo la innovación, pero no su causante”. (2014; 29).

Por otro lado, cuando nos referimos específicamente a Innovación Social, en primera instancia, para la Comisión Europea “La innovación social puede ser definida como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados” (s.f.; p.4). De esta manera podemos entender la Innovación Social como un conjunto de ideas actuales y contextualizadas para responder a las necesidades sociales específicas del entorno que se quiera trabajar. A raíz de lo mencionado anteriormente es que es tan importante para un gobierno local saber cómo innovar socialmente para el bienestar de su comunidad.

Para el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (Comex), “la innovación social son nuevas formas de acción que surgen de la identificación de problemas sociales, con el propósito de resolver estos, y mejorar la calidad de vida de las personas y beneficiar a la sociedad”. Para el Comex las innovaciones sociales deben cumplir con las siguientes características:

1. Son sostenibles al general valor económico, social y ambiental.
2. Son dinámicas, evolutivas y generan cambio sistémico en el entorno que surgen.
3. Son escalables y replicables considerando aspectos culturales.
4. El beneficio social es igual o mayor al beneficio económico que genera la innovación.
5. Rompen paradigmas y cambian el status quo.
6. Modifica interacciones de la

sociedad mediante procesos colaborativos para generar bienestar. (Encuentro Latinoamericano de Innovación Social desde el Sector Público 2016).

La innovación social persigue un fin social, no económico. Por este motivo no se debe confundir con Responsabilidad Social Empresarial o conceptos similares que buscan un fin de lucro al ejecutar una acción positiva en la sociedad.

(...) De acuerdo a Caulier, Mulgan y Murray (2011), algo de lo que está sucediendo en el mercado implica la adopción de las ideas del sector social - La colaboración, la cooperación, las redes basadas en la confianza, la participación del usuario en el diseño de servicios, por ejemplo, son todos conceptos habituales en el campo social y ahora se ven como en la vanguardia de los negocios. Sin embargo, algunos de los nuevos métodos son tan desafiantes a instituciones de beneficencia existentes, las organizaciones no gubernamentales y las cooperativas, así como lo son para las empresas principales y los organismos públicos. (Abreu & Álvarez 2011; 135)

Desde otra perspectiva y tomando en cuenta que el mercado tiene cada vez más injerencia en la satisfacción de necesidades de la población, por su constante autorregulación y menos mediación del Estado, donde predomina el libre mercado, es importante considerar la posición que I-Lab utiliza como definición operativa de la innovación social: “Innovaciones sociales son soluciones nuevas para desafíos que enfrentan personas cuyas necesidades no son satisfechas por el mercado, y que tienen un impacto positivo en la sociedad. Deben ser llevadas a cabo a través de un proceso inclusivo, que incorpore a los beneficiarios (la gente) para definir adecuadamente el problema, y que emplee la cooperación público-privada-comunidad en la búsqueda de la solución”. (Guaipatín&Humphreys 2014; 4).

Desde este punto de vista se analiza la innovación social como proceso inclusivo, donde el ideal es que se utilice el trinomio Sociedad- Sector Público- Sector Privado para la consecución exitosa de cualquier iniciativa de innovación. Para Pablo Acuña, Asesor en innovación y Valor Agregado en el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica, quien lidera la Mesa Presidencial de Innovación Social en Costa Rica, es importante tomar en cuenta que una iniciativa de innovación social debe tener igual o mayores beneficios sociales que económicos, caso contrario si se tratara de mayores beneficios económicos se convierte en innovación empresarial (2016).

(...) Responder de un modo operativo a esta definición implica que tanto el sector público como la ciudadanía se tienen que capacitar y cambiar “el chip” para ser capaces de lograr nuevas relaciones sociales y modelos de colaboración. La ciudadanía es un gran tractor de las innovaciones sociales, pero el sector público es un detonante del cambio. En este sentido, las administraciones públicas tienen que entender que sus responsabilidades no pasan únicamente por gestionar, regular, normar y relacionarse con sus

administrados. Deben ser proactivas y anticiparse en propuestas a través de nuevas formas de relación con su entorno y con su sociedad civil más inmediata. El sector público tiene que contribuir a la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía. Al igual que en el sector privado, en el sector financiero o en el mundo de las startups, las administraciones públicas se tienen que cuestionar cómo pueden contribuir de un modo proactivo a escenarios innovadores siendo promotores de innovación social. (Prieto 2016)

El trinomio mencionado anteriormente se utilizó apoyado en las estructuras sociales ya existentes, en primer lugar en la estructura organizativa de la Municipalidad de Curridabat como eje central de formulación y ejecución de las iniciativas de innovación social, pasando por un proceso de reconocimiento de capacidades y creación de las mismas para innovar. Las ideas fueron formuladas para ser apoyadas mediante Cooperación Internacional para el Desarrollo Local y todas sus manifestaciones (financieras, técnica, know-how, compartir experiencias, etc.) y con un fuerte componente de monitoreo y evaluación por todas las partes involucradas.

## **B. DISEÑO METODOLÓGICO:**

La presente investigación consistió en elaborar una estrategia de cooperación internacional para el desarrollo local específicamente para el programa de innovación social *Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado* de la Municipalidad de Curridabat. Dicha investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo y se llevó a cabo en un período de año y medio.

Se utilizó la investigación tipo exploratoria y descriptiva. Exploratoria porque se trató del abordaje de un tema nuevo y que no se ha realizado para el caso de la Municipalidad, por tanto la exploración se orientó a partir de la revisión de documentación correspondiente a teoría de innovación social y cooperación internacional.

Es descriptiva ya que lo primero fue obtener el estado de la situación actual de la cooperación internacional para el desarrollo local enfocada en innovación social, a nivel general y específicamente en la Municipalidad de Curridabat, analizando archivos y páginas web, entrevistas con expertos, grupos focales y el análisis cualitativo por medio del estudio de caso del gobierno local.

Por otra parte, se usó la investigación explicativa ya que se diseñó una estrategia de cooperación internacional para el desarrollo local en el tema específico de seguridad. Dicho proceso comprendió:

identificación de necesidades, problemas y objetivos (NPO) del programa, pasos para generar un programa de innovación Social desde la CI y herramientas útiles y fuentes accesibles de cooperación internacional para el desarrollo local como recurso útil para la IS.

De acuerdo a lo anterior, se materializó un acercamiento a la teoría y referencias de diferentes conceptos útiles para la investigación, la descripción del escenario actual de la cooperación internacional e innovación social y del programa Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado de la Municipalidad de Curridabat, y el diseño de la estrategia de cooperación internacional que dio paso a una serie de conclusiones y recomendaciones.

Para cumplir con la presente investigación, se utilizaron fuentes de información tanto primaria como secundaria. Para recopilar la información, se realizaron técnicas como entrevistas semiestructuradas a expertos, observación, revisión de documentos de páginas web y herramientas para la identificación de necesidades, problemas y oportunidades según el modelo de gestión de proyectos utilizado por primera vez por la United States Agency for International Development (USAID), herramientas y machotes para la formulación de proyectos y base de datos de posibles cooperantes y áreas de cooperación.

Se realizó una revisión de fuentes bibliográficas, además del análisis de la información obtenida en los apartados anteriores de la investigación. Con esto se logró que el gobierno local en estudio cuente con recomendaciones y buenas prácticas para la realización de proyectos de innovación social, por medio de cooperación internacional para el desarrollo local.

## **1. GESTIÓN POR RESULTADOS (GxR):**

Para realizar la estrategia de cooperación internacional, se trabajó bajo el modelo de gestión por resultados. Es un modelo de gestión del sector público con la finalidad de agregarle valor<sup>2</sup> a los

---

2 El resultado que busca un gobierno es la maximización de la creación de valor público, que se crea al satisfacer necesidades o demandas que:

1. sean políticamente deseables como consecuencia de un proceso de legitimación democrática; 2. su propiedad sea colectiva, caracterizando así su naturaleza pública; 3. requieran la generación de cambios sociales (resultados) que modifiquen ciertos aspectos del conjunto de la sociedad o de algunos grupos específicos reconocidos como destinatarios legítimos de bienes públicos (Moore 1995, Citado en SIARE CLAD).

procesos, mediante un enfoque orientado a resultados, provocado por la generación de capacidades<sup>3</sup> en el capital humano.

Para el CLAD<sup>4</sup> y el Banco Interamericano de Desarrollo:

“La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”. (Serra 2007; 1 Citado en SIARE CLAD SF; 1)

Las lecciones más importantes de la gestión por resultados en el sector público son las siguientes: 1. El resultado es lo más importante. 2. Definición clara de responsabilidad de todos los miembros del equipo y directivos sobre el resultado. 3. Optimización de funcionamiento mediante la conexión de componentes de gestión. 4. Todo proceso o procedimiento lleva a un resultado específico. (SIARE CLAD, SF) De esta manera la organización se asegura de crear el valor agregado a todas las actividades que se ejecuten en el día a día, procurando que todas conlleven a los resultados de los objetivos establecidos.

Establecer una gestión basada en resultados es esencial en el sector público. Este tipo de gestión asegura el mejor funcionamiento de las organizaciones e instituciones, razón por la cual es un enfoque que debe estar presente en la Municipalidad de Curridabat al momento de ejecutar la presente estrategia.

## **2. PROGRAMA:**

La presente estrategia se desarrolló en el marco del programa *Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado*. La Agencia de Cooperación Alemana se refiere a lo siguiente: “*Se habla de programa cuanto se trata de varios proyectos vinculados entre sí desde el punto de vista sectorial, subsectorial*”

---

3 Entiéndase capacidades como habilidades instaladas en el personal para gestionar proyectos orientados a resultados.

4 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

*o regional y coordinados mediante una estrategia claramente definida” (GTZ 1996 Citado en Navajo SF; 5)*

El programa se compone de los proyectos que se están ejecutando actualmente en la Municipalidad con un enfoque de innovación social y los que quedan por desarrollar. En ambos casos estos proyectos tratarán de ser apoyados mediante recursos técnicos, financieros, transferencia de capacidades, entre otros, conceptos ya mencionados en el marco referencial.

### **3. CICLO DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL:**

El proyecto es la manera más eficiente de plasmar los resultados deseados del programa en cuestión, que en este caso sería la *Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado de la Municipalidad de Curridabat*. Un proyecto se trata de establecer objetivos alcanzables, resultados bajo un enfoque de sostenibilidad, lo cual procura que el proyecto tenga impacto en una población específica, en un espacio determinado y con un tiempo establecido. El proyecto se trata de la planificación ideal para la ejecución de actividades lógicas para la consecución de resultados.

Para la Agencia Alemana de Cooperación un proyecto es *“un conjunto de medidas delimitado desde el punto de vista funcional, geográfico, económico y temporal, con vistas a alcanzar determinados objetivos” (GIZ 2006; 80)*. Mientras que para la OIT<sup>5</sup> *“Un proyecto es un conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito definido. Este propósito se alcanzará en un tiempo y bajo un coste determinado” (OEI SF; 1)*

La estrategia de cooperación internacional se presentó bajo un enfoque de género como componente transversal. El enfoque de género es primordial utilizarlo a la hora de elaborar proyectos para que procuren una participación equitativa de hombres y mujeres, así también considerar a todos en general cuando se trata de identificar los beneficiarios del proyecto. Se establece el impacto positivo o negativo que tenga sobre las poblaciones meta y analizar si existe algún tipo de exclusión por género.

El enfoque de género considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan. Todas estas cuestiones influyen en el logro de las metas, las políticas y los planes de los organismos nacionales e

---

5 Organización Internacional del Trabajo

internacionales y, por lo tanto, repercuten en el proceso de desarrollo de la sociedad. Género se relaciona con todos los aspectos de la vida económica y social, cotidiana y privada de los individuos y determina características y funciones dependiendo del sexo o de la percepción que la sociedad tiene de él. (FAO SF; 1)

Existen diferentes metodologías y maneras de concebir el ciclo del proyecto según la organización. La presentada a continuación realizada por Gómez y Sáinz (imagen 1.1) es la más utilizada por la Comisión Europea y la cooperación española.



Elaboración propia a partir de Gómez y Sáinz, 2013.

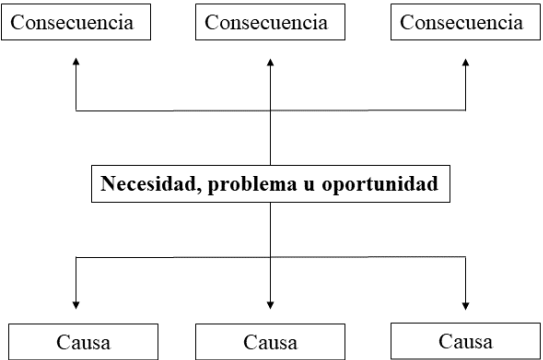
En el ciclo del proyecto se pueden identificar cuatro etapas principales que se interconectan para lograr los objetivos del proyecto. Las etapas son: identificación, diseño y formulación, ejecución y seguimiento y por último evaluación.

Identificación: En esta primera etapa del proyecto se trata de averiguar si el proyecto es viable o no. Se hace una identificación del problema, la necesidad u oportunidad<sup>6</sup>, sus principales beneficiarios, así como secundarios o principales potenciales oponentes del proyecto. Además, se identifica el

6 Metodología de identificación NPO utilizada por la cooperación española.

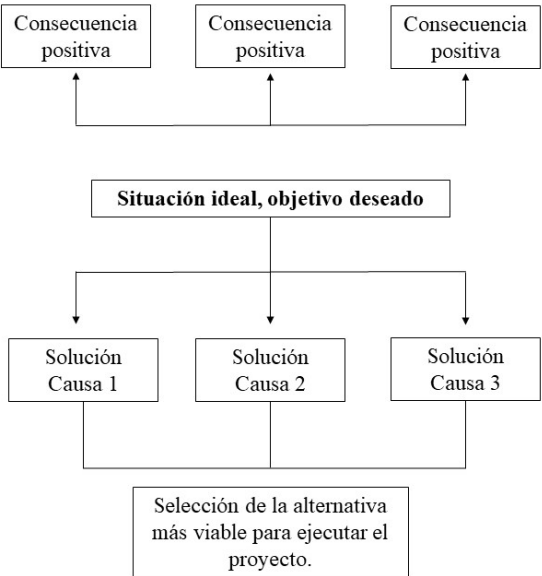
nivel de participación e involucramiento de los beneficiarios. Seguido se realiza un análisis del problema, incluyendo sus causas y consecuencias; una de las herramientas más utilizadas para esto es el árbol de problemas (ver gráfico 1.2). Este árbol de problemas se puede convertir en el árbol de objetivos (ver gráfico 1.3) y después de un extenso análisis de alternativas (que se puede hacer mediante un cuadro de variables (ver Tabla 1.1) se selecciona la más adecuada para desarrollar una estrategia de intervención. Una vez elegida la estrategia de intervención se puede acomodar de manera lógica mediante la metodología de Marco Lógico que se explicará con más detalle en el próximo apartado.

Gráfico 1.2  
Árbol de problemas



Elaboración propia a partir de Gómez y Sáinz, 2013.

Gráfico 1.3  
Árbol de objetivos



Elaboración propia a partir de Gómez y Sáinz, 2013.

Tabla 1.1  
Análisis de alternativas

Posibles criterios de evaluación	Alternativas a valorar	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4
Recursos disponibles "materiales"					
Recursos disponibles "humanos / técnicos"					
Tiempo					
Concentración de grupos beneficiarios					
Adecuación de prioridades					
Riesgos					
Impactos esperados					
Viabilidad					
Otros criterios					

Elaboración propia a partir de Gómez y Sáinz, 2013.

Durante este proceso de identificación se hace una evaluación ex ante. Las evaluaciones serán ampliadas de manera breve en un nuevo apartado más adelante.

Diseño y formulación: Se empieza con la programación de actividades y la programación de recursos, analizando de igual manera la viabilidad futura que consiste en una evaluación durante<sup>7</sup>.

Esta etapa da como resultado la creación del documento del proyecto, éste incluye todo lo correspondiente a las primeras dos etapas del proyecto, las etapas de planificación.

Ejecución y seguimiento: esta es la etapa del proyecto donde se empiezan a ejecutar las actividades programadas. Se elaboran los planes operativos y los informes de seguimiento. Se debe hacer una evaluación durante.

Evaluación: En esta etapa se elabora la evaluación ex post, después de la ejecución de actividades. Aquí es donde se empiezan a ver los resultados, donde se sabe si el proyecto es sostenible en el

---

<sup>7</sup> Entiéndase por evaluación durante a la evaluación del proceso de diseño del proyecto para saber si se debe continuar o no con el proyecto desde el punto de vista de la viabilidad.

tiempo o no. En una evaluación ex post se analizan diversos criterios, como pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y viabilidad.

**a. MARCO LÓGICO:**

La matriz de Marco Lógico o el Enfoque de Marco Lógico (EML) es una matriz de planificación en la cual se pretende abordar la estructura de la estrategia de intervención de una manera clara y ordenada. La matriz define la lógica de intervención, ya sea horizontal o vertical. Como se presenta en el ejemplo a continuación en la tabla 1.2:

Tabla 1.2  
Marco Lógico

	<b>Lógica de intervención</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Hipótesis</b>
Objetivo general				
Objetivos específicos				
Resultados				
Actividades		Recursos	Costes	
				Condiciones previas

Elaboración propia a partir de Gómez y Sáinz, 2013.

En la primera columna se encuentra el resumen descriptivo donde se ubica el objetivo general, los objetivos específicos, los resultados esperados y las actividades programadas. La segunda columna se refiere a los medios de verificación que se establecen para comprobar el cumplimiento de la intervención programada, o sea los indicadores objetivamente verificables. La tercera corresponde a las fuentes en las cuales se pueden verificar los indicadores y por último se trata de los supuestos o condiciones necesarias que se deben de tomar en cuenta para que el proyecto sea un éxito.

En la última línea de las actividades también se ubica un espacio para los recursos que requieren las actividades y los costos de cada una de las tareas a realizar.

La lógica de intervención sugiere que hay un proceso inteligente en el que se desarrolla un proyecto, el cual se le llama el enfoque vertical de esta matriz, donde los recursos permiten cumplir las actividades, las actividades generan los resultados, los resultados pertenecen a los objetivos específicos y estos últimos contribuyen al alcance o acercamiento del objetivo general.

Por otro lado, es importante considerar los factores de viabilidad o sostenibilidad:

() ... “estos factores no fueron estrictamente considerados, en principio, como pasos propios del EML, aunque en los últimos años, han sido incluidos en casi todos los formularios de proyectos y tienen una importancia creciente a la hora de valorar la coherencia y calidad del diseño de una intervención”. (Gómez & Sainz 2013; 188)

Según el Comité de Ayuda al Desarrollo citado en Gómez y Sainz (2013), la viabilidad es definida como: *medida en que los objetivos de la acción de ayuda pueden seguir siendo realizado después del fin de la ayuda*. Entre los factores de viabilidad se encuentran:

1. Las políticas de apoyo, por ejemplo, cuando se está en un ámbito político que se tenga respaldo de líderes y políticas.
2. Tecnología apropiada, según los requerimientos específicos del proyecto se tiene que tomar en cuenta si se posee la tecnología apropiada, porque de esto puede depender el éxito del proyecto.
3. Aspectos socioculturales, las intervenciones deben ser consideradas por los beneficiarios como importantes, básicos y útiles, de lo contrario los mismos perderán interés en participar.
4. Protección del medio ambiente, se debe validar el impacto medio-ambiental de la intervención, ya no sólo por legislación sino también porque da aporte a nivel ciudadano, ya sea que se traduzca en ganancias o en beneficios no materiales.
5. Enfoque de género, se garantizará la igualdad de participación, en responsabilidad como en beneficios, tanto en hombres como en mujeres.
6. Capacidades institucionales de gestión, se debe evaluar si las capacidades y habilidades de los desarrolladores del proyecto con el fin de establecer el perfil ideal y cumplir con los objetivos planteados.

7. Sostenibilidad financiera y económica, por más buena voluntad del recurso humano se necesita motor económico disponible para ejecutar las actividades previstas sin ningún problema de recursos económicos.

**b. EVALUACIONES:**

Según la OCDE una evaluación de desarrollo es:

(...) “una valoración sistemática y objetiva de una intervención para el desarrollo en curso o ya concluida, de su concepción, su puesta en práctica y sus resultados. En el contexto del desarrollo, por evaluación se entiende la determinación del valor o importancia de una intervención de esta naturaleza”. (2010; 6)

El fin de las evaluaciones es tener claridad sobre que se tiene que cambiar, mejorar o eliminar durante todo el proceso del proyecto desde su planteamiento hasta la finalización. Según Gómez y Sainz se pueden aglomerar las evaluaciones según quien la realiza (interna, externa, mixta), según el momento en que se realiza (ex ante, durante, final, ex post) y según su naturaleza (descriptiva, explicativa), dentro de otras de menor relevancia. A continuación, una pequeña descripción orientativa de cada una de las evaluaciones mencionadas anteriormente:

1. Interna: Realizada por los mismos miembros del proyecto.
2. Externa: Se contratan los servicios de un agente externo para evaluar alguna etapa o situación particular del proyecto.
3. Mixta: Cuando se forma un equipo evaluador con participación tanto interna como externa.
4. Ex ante: Se realiza en la etapa del planteamiento, tratando de averiguar la viabilidad del proyecto o de la iniciativa.
5. Durante: Es la que se realiza en medio de la ejecución para verificar niveles de cumplimiento de objetivos e indicadores. También se puede dar seguimiento en esta etapa, que consta de material probatorio de la realización de actividades como cronogramas de entregables, bitácoras, memorias, entre otras. De hecho, la evaluación durante toma como insumos los seguimientos que se han realizado del proyecto.
6. Evaluación ex post: Este tipo de evaluación se realiza una vez finalizado el proyecto, donde se pretende ver si el proyecto cumplió con los objetivos establecidos, si es

sostenible, cuál ha sido en el impacto, entre otras variables o criterios a analizar que regularmente conforman este tipo de evaluaciones, dentro de ellas:

- a.** Viabilidad /sostenibilidad
- b.** Impacto
- c.** Eficacia
- d.** Eficiencia
- e.** Pertinencia

La metodología anterior permitió construir la estrategia de cooperación internacional para la Municipalidad de Curridabat. Sin embargo, antes de presentar la estrategia, se brinda un panorama o escenario de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) y de la innovación social, lo cual se detalla en el siguiente capítulo de la presente investigación.

## **CAPÍTULO II:**

### **ESCENARIO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL Y DE LA INNOVACIÓN SOCIAL.**

El presente capítulo sirve para contextualizar las tendencias de la cooperación internacional y brindar un panorama de casos de innovación social en América Latina. Seguidamente, constituye el escenario en el que se encuentra la Municipalidad de Curridabat actualmente, a partir del cual, se trabajó en la construcción de la estrategia de cooperación internacional.

#### **A. TENDENCIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

La Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) surgió como una herramienta de política exterior de los Estados desde finales de la Segunda Guerra Mundial. Las dos grandes potencias que surgieron en la época pos bélica, por un lado, el bloque capitalista con Estados Unidos y, por otro, el bloque socialista con la Unión Soviética, tomaron protagonismo en cuanto al tema del desarrollo y fortalecimiento económico, social y político de los Estados aliados que más sufrían las presiones de la potencia enemiga. Además, con la creación de organismos internacionales como las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI), se dio especial énfasis en las fuentes multilaterales de cooperación.

En las décadas posteriores surgió un tema específico que marcó la pauta de la CID. Los años 1950 se centraron en la reconstrucción pos bélica; en los años 1960 el objetivo fue el crecimiento económico, lo que repercutió en deudas impagables; en los años 1970 surgió el tema de las necesidades básicas de los países más pobres, desarrollo rural y agrario; los años 1980 se centraron en las medidas de reforma económica, recaudación fiscal, liberalización de los intercambios comerciales y libre mercado; en los años 1990 la CID se volvió hacia el Estado y el papel de las instituciones públicas, en la búsqueda de procesos sostenibles de desarrollo. (Ayllón 2011;22)

En la década del 2000, surgió un nuevo tipo de tendencias o temas específicos agrupados en los Objetivos del Milenio (ODM), que resultaron de la Declaración del Milenio en las Naciones Unidas.

Fueron cuatro grandes ámbitos temáticos que incluían: bienestar económico, desarrollo social, sostenibilidad medioambiental y asociación global para el desarrollo internacional. A su vez, surgen ocho objetivos que se mencionan a continuación:

1. Erradicar la extrema pobreza y el hambre.
2. Conseguir una educación primaria universal.
3. Promover la igualdad de género y empoderar a las mujeres.
4. Reducir la mortalidad infantil.
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades.
7. Asegurar la sostenibilidad medioambiental.
8. Desarrollar una asociación global para el desarrollo.

A partir de esto, las Naciones Unidas retomaron acciones en diferentes Foros de Alto Nivel que se realizaron, con especial énfasis en París 2005, donde nació la Declaración de París (DP). La DP “fue un conjunto de compromisos entre donantes y países socios para mejorar la eficacia de la ayuda hacia los países del Sur y, para tal objetivo, se instauraron cinco principios claves: apropiación, alineación, armonización, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad”. (Ayllón 2011; 22)

En la actualidad, otros temas que han surgido a raíz de La Agenda de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, son los que han sido tendencia en cuanto a la CID.

## **1. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS):**

Los ODS surgieron en el 2015 cuando los líderes mundiales se reunieron en la Conferencia de las Naciones Unidas para adoptar una serie de nuevos objetivos globales, con el fin de erradicar la pobreza, proteger al planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de la nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas que deben alcanzarse en la ruta al 2030. (Naciones Unidas, 2018)

La Asamblea General de las Naciones Unidas (2015) creó los siguientes 17 objetivos, que, a su vez, son un insumo para la CID en cuanto a las principales áreas de acción y tendencias actuales de desarrollo sostenible.

1. Fin de la pobreza.

2. Hambre cero.
3. Salud y bienestar.
4. Educación de calidad.
5. Igualdad de género.
6. Agua limpia y saneamiento.
7. Energía asequible y no contaminante.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructura.
10. Reducción de las desigualdades.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.
12. Producción y consumo responsables.
13. Acción por el clima.
14. Vida submarina.
15. Vida de ecosistemas terrestres.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
17. Alianza para lograr los objetivos.

Estos objetivos representan la ruta actual a seguir en la consecución de la CID y la Municipalidad de Curridabat debe seguir implementándolos en cada uno de sus programas para el cumplimiento de la Agenda 2030. Los proyectos y programas que desarrolle el municipio contarán así con un insumo de gran importancia para la obtención de fondos de la CID, ya que estarán alineados a las tendencias que están solicitando las principales agencias de cooperación de fuentes bilaterales y multilaterales.

Como estrategia a seguir, Costa Rica cuenta con un equipo organizado para el respectivo seguimiento de los ODS, el Consejo de Alto Nivel de los ODS que está conformado por la o el presidente de la República, la o el Ministro de Relaciones Exteriores y Culto, la o el Ministro de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), y la o el Ministro de Ambiente y Energía; quienes definen la política nacional de planificación, implementación y seguimiento de ODS. (Decreto Ejecutivo N° 40203, 2017)

A su vez existe la Secretaría Técnica de los ODS, conformada por funcionarios del MIDEPLAN, quienes pueden convocar a otros funcionarios del sector público para consulta y colaboración. Es aquí donde la Municipalidad de Curridabat puede encontrar una oportunidad de seguimiento y capacitación, ya que algunas funciones de esta secretaría, descritas en el Decreto Ejecutivo N° 40203 (2017), incluyen:

1. Promover que las metas de los ODS se incorporen en instrumentos de planificación, como políticas, programas, planes, proyectos, así como en su respectivo presupuesto.
2. Fomentar la participación de representantes del sector público, sociedad civil, academia, sector privado, organizaciones internacionales, ONG, gobiernos locales y expertos en temas para lograr el cumplimiento de los ODS.
3. Facilitar alianzas público privadas orientadas a alcanzar los ODS.
4. Estrategias de seguimiento, mecanismos de rendición de cuentas para conocer avances relacionados a cumplimiento de los ODS.

## **2. ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO (APPD):**

Para el cumplimiento de la Agenda 2030, precisamente la Secretaría Técnica de los ODS en Costa Rica especifica que la consecución de alianzas público privadas facilitaría el camino al cumplimiento de los ODS.

Además, siguiendo la línea del objetivo 17 “Alianza para lograr los objetivos” es que existe una nueva tendencia a la creación de alianzas para la consecución de objetivos comunes, estos requieren de gran cooperación entre las partes y, cada vez más, son las alianzas público privadas las que se están convirtiendo en una opción viable para lograr dichos objetivos.

Las APPD se pueden definir como “una relación de mediano y largo plazo de trabajo entre organizaciones de diferentes sectores, las cuales combinan recursos y competencias, comparten riesgos y, colaboran para el logro de objetivos comunes. Estas relaciones se basan en un proceso interactivo que utiliza reglas, normas y estructuras compartidas por las partes, a su vez, involucra negociaciones formales e informales y se busca los consensos”. (Llodio, 2018)

## **3. SEGURIDAD CIUDADANA EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO:**

Los ODS también abarcan otros temas que la Municipalidad de Curridabat tiene entre sus prioridades, tal es el caso de las comunidades y ciudades sostenibles, la educación de calidad y la salud y bienestar. Este enfoque integral es el que le permite al municipio crear su programa

“*Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado*”, haciendo énfasis en la seguridad ciudadana desde estas aristas y temáticas.

Por tal motivo, el tema de seguridad ciudadana representa un punto alto para la Municipalidad de Curridabat. Gracias a dicho programa de innovación social, se pretende abarcar la problemática de una manera integral, por ende, resulta necesario hacer hincapié sobre las tendencias en seguridad en la Cooperación Internacional para Desarrollo Local.

En los últimos años se ha venido dando la tendencia de nuevos enfoques para promover la seguridad en las ciudades, el caso específico de América Latina, no es la excepción. Sobre todo porque en la región, como indican Muggah y Szabó<sup>8</sup>, en 2015, 47 de las ciudades con más tasas de homicidios se encontraban en México, Centroamérica, el Caribe y Sudamérica; y, uno de cada tres adultos latinoamericanos consideraba la violencia como el problema más frecuente en su respectivo país.

Por tal motivo, se han presentado propuestas innovadoras para combatir los casos de inseguridad en las ciudades, haciendo especial énfasis en ciertos factores señalados por Muggah y Szabó (2016), que se describen a continuación:

1. Estrategias claras que se ejecuten en un lapso de tiempo tanto en corto como en largo plazo.
2. Estrategias que se centren en los lugares, personas y conductas de alto riesgo.
3. Abordar riesgos específicos de la violencia urbana.
4. Desigualdad persistente.
5. Desempleo juvenil.
6. Sistemas de seguridad e instituciones de las justicias débiles.
7. Grupos de crimen organizado financiado por el tráfico de drogas.
8. Adopción de medidas diferenciadas, incluyendo estrategias disuasorias focalizadas.
9. Terapia cognitiva para los jóvenes en situación de riesgo.
10. Apoyo a los padres y niños en una etapa temprana.
11. Esfuerzos dirigidos a reducir la pobreza concentrada.

Aunque la seguridad ciudadana no es un tema de interés nuevo, las tendencias en los últimos años han mostrado políticas más integrales para abarcar los puntos anteriormente citados, sin embargo, muchas de estas propuestas no son completamente documentadas y sus lecciones

---

8 Artículo publicado en colaboración del Instituto Igarapé, Banco Interamericano de Desarrollo y el Consejo sobre Fragilidad, Conflicto y Violencia de la Agenda Global del Foro Económico Mundial (2016).

aprendidas no son replicadas, sobre todo porque para llevar a cabo ciertos proyectos se utilizan estudios de afuera de la región latinoamericana, y las realidades son diferentes.

Según Muggah y Szabó (2016), para que las políticas y programas en el tema mejoren “debe existir la necesidad crítica de promover conocimiento compartido, la planificación estratégica, prestación de servicios y control y evaluación, de manera tal que los líderes en la región sepan qué está funcionando y qué no”. (Muggah & Szabó 2016; 2)

Lo anterior debe ser un insumo importante para la Municipalidad de Curridabat en cuanto a la ejecución de sus programas para combatir la inseguridad, se debe tener la certeza de que la aplicación de sus proyectos esté generando los impactos que se buscan y, además, que sean sostenibles en el tiempo.

## **B. ESTUDIOS DE CASOS LATINOAMERICANOS SOBRE COOPERACIÓN INTERNACIONAL E INNOVACIÓN SOCIAL**

De acuerdo a las tendencias en materia de cooperación internacional y, en cuanto a los intereses propios de la Municipalidad de Curridabat y su Programa *Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado*, a continuación, se presentan una serie de casos de innovación social a nivel de América Latina relacionados con aspectos como planificación vial, acoso callejero, prevención y mitigación del consumo problemático de drogas, control territorial y, salud y bienestar mental.

Estos casos son proyectos que pueden ser replicados por la Municipalidad de Curridabat y ser incluidos como parte de sus programas de innovación social, a su vez, ser sujetos de cooperación internacional, tanto técnica como financiera.

Los casos se presentan a continuación:

### **1. CASO DE CHILE:**

Este caso comprende la conformación de entes gubernamentales locales que analizan planifican, implementan y evalúan acciones en el ámbito comunal para satisfacer el interés general de la población en la seguridad vial. La propuesta presenta varias acciones que son posibles de replicar

en los municipios, y lo más importante, que permite la participación directa de la sociedad civil en un tema vital como la pacificación vial. Las acciones se describen a continuación:

1. Conformación de Comités Comunales de Seguridad Vial como un organismo técnico asesor de la alcaldía. Conformado por Directores de Salud, Educación, Obras y Tránsito de la municipalidad, representantes del sector privado y académico del municipio (empresas y centros educativos), y representantes de la sociedad civil como agrupaciones de vecinos o clubes deportivos, entre otros.
2. Identificar los lugares en que con mayor frecuencia se producen accidentes de tránsito, sobre todo si son puntos donde se presentan muertes. (Puntos negros)
3. Identificación de lo que técnicamente se denominan puntos negros y su adecuado tratamiento, será una tarea central de los comités comunales, considerando aspectos que permitan determinar por qué en esos lugares se producen los accidentes teniendo en cuenta aspectos propios de la vía, de la señalización y demarcación, como de las conductas de los usuarios de las mismas.
4. Ofrecer medidas y propuestas que el comité comunal propondrá e implementará con la colaboración del ente estatal de seguridad vial, con el fin de disminuir la ocurrencia de accidentes en los diferentes puntos de la ciudad en que estos se producen. (Oñate, 2013)

## **2. CASO DE CHOLULA, PUEBLA, MÉXICO:**

Este caso promueve el uso de la bicicleta como principal medio de transporte, es un caso que se puede adecuar a las condiciones de una ciudad pequeña, sobre todo para los ciudadanos que viven y trabajan en la misma ciudad o lugares aledaños. Se trata del proyecto Cholula Zona 30, con el objetivo de dar prioridad a los ciclistas, fomentar el uso de este medio de transporte y pacificar el tránsito. Se elige el eslogan “Un pueblo mágico es un pueblo bicicletero”, lo que da más fuerza a la propuesta.

Las principales acciones son las siguientes:

1. Tener dos calles principales con prioridad a los ciclistas que implica varios cambios en infraestructura.

2. La bicicleta como prioridad, esto es que puede circular en medio de la calle sin ser rebasado.
3. Rediseño de infraestructura urbana con glorietas, reductores de velocidad, circulación en zig-zag, isletas y fajas separadoras. (Movimet, 2013)

Es un proyecto ambicioso, y el principal reto serían cambios en la infraestructura vial, pero, además, implicaría un cambio en la forma de transportarse en el cantón.

### **3. CASO DE MUNICIPIO DE MONTANA, ARGENTINA:**

La campaña se llevó a cabo bajo el marco del proyecto “*Cerrando brechas: articulación de actores estatales y no estatales para mejorar las políticas públicas de violencia contra las mujeres en Argentina*” ejecutado por las organizaciones de la sociedad civil ELA (Equipo Latinoamericano de Justicia y Género), CAREF (Comisión Argentina para los Refugiados), MEI (Mujeres en Igualdad) y la Fundación Siglo 21 en San Pedro de Jujuy (Jujuy); Fontana (Chaco), algunos municipios del Gran Buenos Aires y apoyo financieramente por la Unión Europea. El proyecto consistió en lo siguiente:

- Participación activa de 27 instituciones educativas, a las cuales se les propuso diferentes temáticas relacionadas con el acoso callejero con el fin de presentar sus trabajos en una intervención pública.
- El día de la actividad se contó con expertos de universidades y especialistas sobre el tema de violencia de género. (Cerrando Brechas, 2017)

### **4. CASO DE MUNICIPALIDAD DE POSADAS, ARGENTINA:**

Este Municipio establece convenios con locales comerciales dentro de la zona donde se propone a esos mismos comercios como lugares seguros para las personas que sufren acoso callejero. El objetivo es crear una red de refugio, por el momento cuentan con más de 40 locales adheridos, aparte del apoyo de las Cámaras de Comercio e Industria de Posadas y la de Mujeres Empresarias de la Provincia de Misiones. En los locales comerciales se ponen rótulos indicando a las mujeres que es zona segura. (Misiones Cuatro, 2018)

## **5. EXPERIENCIA MUNICIPIO DE ANDES ANTIOQUIA, COLOMBIA (2015):**

Este es un caso de éxito en materia de control de comercialización de droga, ya que a partir de la unión del enfoque de seguridad con el enfoque de protección de derechos humanos se logra una intervención territorial que disminuye las afectaciones del mercado ilegal de sustancias psicoactivas (SPA) en un territorio urbano específico.

Además, se utilizan los conceptos de entornos protectores, esto con el fin de alinear la oferta institucional del municipio en barrios en los que el Estado no aplicaba la ley, esto con el fin de articular la coerción penal con la prevención en materia de consumo problemático de SPA ilegales.

Algunas líneas de trabajo fueron las siguientes:

- Conocer las percepciones sobre la problemática y las acciones implementadas en coordinación con las autoridades policiales, militares, y judiciales, secretarías y dependencias de la Gobernación, bajo la estrategia departamental, enfoque preventivo.
- Judicialización: se realizaron actividades como allanamientos, intervenciones policiales, vigilancia, entre otras.
- Prevención situacional, esto es la recuperación de espacios públicos que pueden ser utilizados para el consumo y distribución de SPA.
- Prevención comunitaria: a través de procesos de empoderamiento y participación comunitaria se pretende el involucramiento de la comunidad de manera más activa. Se incentiva la oferta deportiva y cultural como alternativa a la violencia. Se incluyen además espacios de reflexión, manejo del estrés, salud mental y desarrollo de habilidades para la vida. (Fundación Ideas para la Paz 2016)

## **6. CASO “ESTRATEGIAS LOCALES DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE LA VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO”, BOLIVIA (2010-2011):**

Consiste en una serie de iniciativas destinadas a prevenir la violencia contra la mujer y mejorar el acceso a servicios efectivos o recursos para las víctimas. Se implementa en cuatro comunidades rurales bolivianas.

Los principales objetivos del programa son: 1. Identificar los riesgos y vulnerabilidades clave que afectan a las mujeres en la sociedad boliviana, seguido inmediatamente después por un plan de acción que establece medidas diferenciadas para mitigar dichos riesgos. 2. Aumentar la concientización y cambiar las actitudes de la comunidad respecto a la violencia de género. 3. Aumentar la capacidad institucional para responder a los incidentes de violencia de género y empoderar a las mujeres para que se convirtieran en lideresas del cambio en sus respectivas comunidades.

Algunas de las acciones tomadas fueron las siguientes:

- Desarrollo de campañas de concientización a través de ferias educativas, publicidad en la radio y campañas de movilización que rechazan la violencia contra las mujeres en la comunidad.
- Construcción de capacidades para la prestación de asistencia a las víctimas.
- Introducción de talleres para fortalecer las capacidades del personal municipal, del sector de la salud, de las autoridades judiciales y de otros grupos de la comunidad.
- Empoderar a las mujeres para la defensa de sus derechos.
- Capacitación en liderazgo dirigida a los grupos de mujeres con el compromiso de gobiernos locales de poner el foco en políticas sensibles a la cuestión de género y mejorar la asistencia a las víctimas y supervivientes. (BID & Universidad de Chile).

## **7. CASO DE OLAVARRÍA, ARGENTINA:**

Este municipio realiza una campaña denominada “Formando Conductores del Mañana”, orientada a niños entre 5 y 8 años de edad para promover la concientización vial. La idea es brindar educación vial desde la primera infancia, pero no de manera teórica sino más bien desde la práctica, y de una forma que los niños y niñas aprendan jugando, las principales acciones a continuación:

- Se instala un parque infantil de tránsito donde se brindan clases, se entregan folletos, material didáctico y certificados de asistencia.
- Se recrea una ciudad a escala para niños que simula una pista vial con las calles y cuadras, con señalización horizontal y vertical, rotondas y semáforos.
- Se promueve el aprendizaje de señales de tránsito, prioridades de paso y respeto por el otro. (Municipio Olavarría 2018)

## **8. BELO HORIZONTE, BRASIL:**

Por más de 10 años esta ciudad ha desarrollado un elaborado sistema de información vial donde se integra la información de diferentes instituciones relacionadas con el tránsito de la zona. El proyecto se ha compuesto por las siguientes etapas:

- Etapa 1: *Estructuración del banco de datos de incidentes y el sistema informatizado de incidentes*: recopilación de incidentes para obtener datos confiables sobre víctimas y utilizar esta información para elaboración de proyectos preventivos según el tipo de incidente. El sistema es alimentado por la autoridad responsable del tránsito en Brasil. El sistema ha servido como mapeo para identificar lugares críticos de accidentes y tomar las acciones necesarias para prevenirlo.
- Etapa 2: *buenas prácticas de seguridad vial en la gestión de factores de riesgo: utilización de los sistemas de información para la vigilancia de los siniestros de tránsito con víctimas*: El sistema de información es también un sistema cruzado que incluye las autoridades de tránsito mencionadas anteriormente, gerencia de la epidemiología local (autoridad local de salud), registros de atención pre-hospitalaria y empresas locales de transporte. Esto permite una intervención de los incidentes de manera conjunta.
- Etapa 3: *identificación de factores de riesgo para incidentes de tránsito con víctimas*: Investigación de los principales factores de riesgo de accidentes de tránsito mediante el análisis de la información de los sistemas relacionados y revisión de prensa escrita. Para esto se utilizó un software gratis para el análisis de datos cruzados. (Heler V, 2011).

Todo lo mencionado anteriormente acompañado de lo siguiente:

compatibilidad de la fluidez del tráfico con la seguridad del peatón, control inteligente del tránsito, instalación de radares de control de velocidad e iluminación en los cruces de peatones, además de diversas acciones educativas, siendo importante destacar la calificación profesional de operadores del sistema de transporte público, capacitación de trabajadores de transporte sobre atención al anciano y personas con discapacidad, capacitación en conducción segura para motociclistas en espacios específicos para ese fin y acciones destinadas a niños de escuela primaria: “Permanezca Vivo-Tránsito Legal”, “Circo Transitando Legal” y distribución de juegos pedagógicos “Transitando Legal”. (Heler V 2011; 41).

Con todas las acciones mencionadas anteriormente se han reducido en manera significativa los accidentes de tránsito y su morbilidad.

## **9. PROGRAMA ÁNGEL DE LA GUARDA, BRASIL (2006)**

Se trata de llevar a cabo un proceso integral con los jóvenes que han cometido infracciones a la ley con causas de drogas. El programa lo lleva a cabo una organización religiosa llamada Asociación Cristiana de Jóvenes (ACM) de Itapeva en conjunto con la Fundación estatal de bienestar del menor en Brasil, Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) y el Servicio brasileño de apoyo a la micro y pequeña empresa (SEBRAE).

En los últimos datos estadísticos el programa alcanzó una reincidencia del 30%.

El proyecto consistió de los siguientes elementos:

- Este proceso consta de primeramente un permiso judicial y luego un acompañamiento por alguien de la comunidad, ya que mientras más cercano, mejor relación puede tener este tutor con la persona que está siendo atendida y con su familia. El modelo atiende al joven y a su familia.
- Se brinda un acompañamiento por un periodo de 6 meses.
- Se da asesoría vocacional.
- Se reinserta el joven en el sistema educativo y si ya está en edad para laborar, se le brindan capacitaciones con habilidades y capacidades para insertarse en el mercado laboral.
- Se promocionan actividades recreativas y deportivas, como terapias grupales con ambientes lúdicos.
- Se ofrece apoyo psicológico de ser necesario.
- Se trabaja el tema de la reinsertión familiar muy fuertemente con sesiones de trabajo en familia y el tutor. (Alvarado, H & Rodríguez 2008; 190)

## **10. CASO “COMITÉ SEGURIDAD CIUDADANA”, PERÚ (2003)**

- Este caso consiste en una Política Nacional de Prevención del Delito dirigida por el Ministerio del Interior de Perú, con representación de las principales agencias sociales primarias del país. El eje central es la conformación de los Comités de Seguridad Ciudadana locales o de distrito (CODISEC), a nivel municipal. *“Los comités de distrito, que reflejan la estructura multisectorial a nivel nacional, están presididos por el alcalde de la localidad e incluyen a la policía y a los sistemas judicial, sanitario y educativo, así como a la sociedad civil organizada”.* (Aedo & Neild 2007, 62)

Algunas de las actividades realizadas fueron las siguientes:

- Desarrollar un diagnóstico de seguridad local.

- Desarrollar e implementar un plan local de prevención del delito y evaluar el proceso, incluyendo la evaluación de las actuaciones oficiales y de la policía.
- Coordinaciones con la policía – plan de mejora comunicación para mayor eficiencia de respuesta policial.
- Organización comunitaria para que haya una estructura de vigilancia, en donde los vecinos patrullan para informar de cualquier irregularidad.
- Actividades de recreación y deporte para jóvenes, como conciertos, festivales, desfile, campeonatos, entre otras.
- Clausura de bares sin licencia. (Aedo & Neild 2007, 62)

## **11. INTELIGENCIA MUNICIPAL, MUNICIPALIDAD DE BELÉN, COSTA RICA**

La Municipalidad de Belén busca ser pionera en el tema de inteligencia digital, para lo cual maneja varios ejes, como acceso al internet gratuito como fuente de educación, así como también prevención de emergencias a lo largo del cantón. Algunos de los elementos son los siguientes:

- Veinte accesos a internet gratuito en diferentes áreas del cantón, como parques y otras áreas de uso común.
- Instalación de 26 cámaras de seguridad en puntos estratégicos con monitoreo municipal. Junto a estas cámaras se insertaron bocinas que pueden persuadir a las personas cercanas de algún riesgo. Tal es el caso de las cámaras colocadas junto al río Quebrada Seca, que continuamente es causante de inundaciones en época lluviosa, y con las cámaras se puede monitorear en tiempo real el caudal del río.

## ***12. DISMINUCIÓN DE ACOSO EN EL TRANSPORTE PÚBLICO, MUNICIPALIDAD DE HEREDIA, COSTA RICA:***

La Municipalidad de Heredia en conjunto con la Cámara de Autobuseros de Heredia lanzan una campaña llamada “Mi Triple Compromiso” que pretende la disminución de acoso en el transporte público. Algunas de las acciones tomadas:

- Capacitación de choferes para evitar que los mismos sean victimarios y además para saber cómo reaccionar ante estos casos. Las capacitaciones se dieron con enfoque de género y de derechos humanos. En la primera etapa se alcanzó la capacitación de 100 choferes.

- Distribución de pulseras, pines y calcomanías para identificarse con la causa.
- Actividades de difusión de la campaña con manifestaciones artísticas. (Municipalidad de Heredia 2017)

## **C. ESCENARIO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL Y DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE CURRIDABAT**

### **1. DATOS DEL CANTÓN:**

Curridabat es ampliamente conocido por ser uno de los cantones con los mejores índices de desarrollo social y prosperidad a lo largo de territorio nacional. Es el cantón número 18 de Costa Rica. Según datos reflejados en el Plan Estratégico Municipal (PEM) de Curridabat para el Censo del 2011 se reconoció una población de 65206 habitantes, los cuales se dividen en los siguientes 4 distritos: Granadilla, Curridabat, Sánchez y Tirrases. Además se identifica que “el 100% de la población es urbana, el 8,2% se encuentra entre la edad de 65 años o más, las personas con alguna discapacidad representan el 9,2%, 52% de la población son mujeres, además de otros datos más asociados a la composición del hogar, como lo son que el 33,7 de los hogares tienen una jefatura femenina, mientras que los hogares jefeados por hombres el 9,6% no tienen cónyuge” (PEM 2018; 6)

Curridabat además cuenta con una fuerza de empleo de 30553 personas según el Censo del 2011, de las cuales “el 59% son mayores de 15 años, con una ocupación de un 70,3 % por parte de los hombres y un 45,7% por parte de las mujeres. El desempleo alcanza un 3%” (INEC 2011).

Según el PEM el retail o ventas al menos representa la mayor actividad productiva del cantón, luego le sigue la industria, en este punto también es importante notar el gran aumento de empresas de perfil tecnológico (PEM 2017) lo que coloca al cantón en el tercer puesto de cantones que albergan empresas con este perfil, que propone acercamiento a la modernización y a la generación de empleos de calidad para los habitantes.

En el Índice de Progreso social<sup>9</sup>, Curridabat por ejemplo ocupa el puesto 27 de 81 cantones y con índice del 77,5%. Para este cantón en situación deficiente se encuentran las variables: intensidad del déficit alimentario, matriculación en educación primaria, matriculación en educación secundaria, libertad de asociación, hacinamiento, calidad de la vivienda y tasa de robos y asaltos. (Costa Rica Propone 2017)

Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH) cantonal del PNUD de Costa Rica 2014, Curridabat se ubica en la posición número 19, con un porcentaje del 0,80 %. Este índice mide entre otras cosas, esperanza de vida, matrícula primaria y secundaria, alfabetización, bienes materiales, entre otras. Las calificaciones del IDH van desde 0 a 1, por lo que Curridabat se encuentra en una posición prometedora. (2017)

Existe otra herramienta del MIDEPLAN, en la cual se clasifican los cantones dependiendo del desarrollo social que tenga, se trata del Índice de Desarrollo Social (IDS). Para calcular este índice se utilizan variables como: infraestructura educativa, reprobación escolar, viviendas con acceso a internet, participación electoral, mortalidad en menores de 5 años, calidad del agua potable residencial, entre otras. Curridabat posee un porcentaje cantonal de 81,8 y se clasifica en el quintil número 5 (Q5), que representa el quintil de mayor ingreso de la población costarricense. El IDS además sugiere que Sánchez de Curridabat se ubica como uno de los distritos con mayor progreso social del país, ubicado de segundo lugar en el índice. El distrito de Curridabat tiene una calificación de 84,39 en una calificación donde la nota mayor es 100, perteneciente al quinto quintil, esto a nivel distrital. (2017)

Por su parte, en el área de seguridad, de acuerdo a estadísticas policiales del Organismo de Investigación Judicial (OIJ) de Costa Rica, en el periodo comprendido entre enero 2017 hasta abril 2018, se contabilizan un total de 425 asaltos, 285 hurtos, 128 robos, 203 tachas de vehículos, 98 robos de vehículos y 4 homicidios. Si bien es cierto que los números no están en cifras rojas en comparación con otros cantones del país, se debe tomar especial atención sobre todo en algunos distritos donde la tasa de robos y asaltos sí ha aumentado, lo que genera singular preocupación a la ciudadanía y por ende la Municipalidad debe trabajar el tema de manera más integral.

---

<sup>9</sup>Iniciativa presentada anteriormente, autores: Costa Rica propone en conjunto con INCAE, CLACDS, VIVA y Social Progress Imperative, que analiza el progreso social a través de una serie de variables con las que se analiza el cantón.

## **2. ESCENARIO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL:**

De acuerdo a la entrevista realizada a Huberth Méndez, encargado de Gerencia Territorial, Mariana Solano, encargada de Acción Ciudadana, Natalia Galeano de Planificación y a Eduardo Méndez del Departamento Financiero de la Municipalidad de Curridabat, realizada en junio del 2018, se ha podido recopilar información relacionada de cómo la Municipalidad comenzó a trabajar el tema de la innovación social en sus proyectos.

De acuerdo a estos funcionarios el tema se comenzó a abordar desde el año 2002, con la llegada a la alcaldía del Partido Político Cantonal Curridabat Siglo XXI, en ese entonces la alcaldesa Lucy Retana (2002-2006) comenzó la implementación de este enfoque. Sin embargo, fue hasta el año 2006 que se dio más prioridad a la innovación social con el alcalde Edgar Mora (2006-2018), quien gracias a sus conocimientos en el tema a nivel internacional se dedicó a replicarlo en el cantón en cada uno de los proyectos y a delegar la información a todos los funcionarios de la Municipalidad.

La innovación social se ha ido abordando de manera transversal en cada uno de los proyectos que realiza el municipio. Por ejemplo, cuando se formula un proyecto, éste va alineado con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) creados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015 como un enfoque a nivel internacional, sin embargo, el trabajo que realiza la Municipalidad consiste en crear su propia metodología basados en estos objetivos.

Con respecto a la articulación del proceso de formulación de proyectos de Innovación Social, en la Municipalidad de Curridabat se trabaja de manera conjunta entre diferentes direcciones. Se hace énfasis en que el Departamento de la Gerencia Territorial es el ente que brinda la línea de temáticas a seguir y así las demás instancias o direcciones proponen proyectos para su respectiva aprobación y ejecución. Además, de acuerdo a la demanda, es que se prioriza las temáticas a trabajar, por ejemplo, actualmente se está trabajando con más énfasis en el tema de salud mental, prevención de la violencia con enfoque de género y el tema de seguridad en el cantón.

Otro aspecto importante es abordar los proyectos por medio de un enfoque de inteligencia geográfica, gestionada por la Gerencia Territorial, analizando la información que se genera del cantón por medio de la Municipalidad o de la ciudadanía, así se distribuyen las tareas de directores o jefaturas y se trabaja de manera integral para el bienestar del cantón. Además, un aspecto

importante es el tema del consenso político entre las diferentes bancadas dentro del Concejo Municipal, ya que esto ha sido de gran ayuda para que los proyectos avancen de manera fluida.

La Municipalidad se rige por medio de un principio de gobernanza multinivel, es decir, se analizan los aspectos a considerar en cada proyecto y se trata de trabajar en conjunto con las diferentes instituciones gubernamentales. Una vez analizadas las especificaciones del proyecto, se decide si se generan alianzas estratégicas con entes gubernamentales o si se lleva a cabo de manera más expedita por medio del mismo municipio.

***a. PROYECTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL EN DESARROLLO:***

Los principales proyectos de innovación social que se están trabajando en el cantón de Curridabat, son los siguientes:

***i. Proyecto de Innovación Social Ciudad Dulce:***

Según la Municipalidad de Curridabat, Ciudad Dulce es un programa, visión y modelo de ciudad que busca instalar la conservación natural como actividad urbana desde una perspectiva de 360 grados que incluye objetivos ambientales, políticos, urbanísticos y pedagógicos. Específicamente, “Ciudad Dulce plantea crear las condiciones para mejorar la calidad de vida de todos los habitantes del territorio y como resultado obtener un ambiente urbano más biodiverso, confortable, limpio y colorido, a la vez que mejor organizado”. (PEM, 2017; 7)

La iniciativa de desarrollo Ciudad Dulce representa un esfuerzo integral de la Municipalidad de Curridabat por promover un cambio sistémico, ya que está compuesta por ejes estratégicos que imponen un cambio cultural y estructural en su ejecución, como por ejemplo involucración de la comunidad consciente como agentes de cambio y desarrollo con la micro-gerencia territorial y la autogestión barrio a barrio, respeto a la naturaleza e integridad de recursos naturales y espacios geográficos saludables. Con esta iniciativa, Curridabat pretende la implementación de un nuevo y mejor modelo de ciudad que proporcione mejor calidad de vida a los habitantes. La temática de fondo de Ciudad Dulce consiste en la atracción de polinizadores (abejas) al cantón de Curridabat, porque estudios prevén que la producción de miel va en descenso en el país, por lo que mediante investigaciones en conjunto con el Centro de Investigaciones Apícolas de la Universidad Nacional,

se plantea la reforestación de especies nativas en seis parques del cantón, dentro de otras medidas científicas. (Rojas 2015)

### ***ii. Proyecto de Innovación Social Yo Alcalde:***

La iniciativa de innovación social llamada Yo Alcalde consiste en una aplicación para teléfonos móviles donde la población puede hacer reportes tanto negativos como positivos sobre acontecimientos del cantón. Los reportes llegan al tiempo a la Alcaldía y son tramitados, si fuese el caso, de intervención inmediata. Aquí es importante recalcar que se pueden denunciar problemas en infraestructura que es una de las mayores preocupaciones de los habitantes de un cantón. Yo Alcalde sugiere un involucramiento activo de la población en el ámbito operativo de la Municipalidad, donde los ciudadanos del cantón toman protagonismo. (Méndez, 2018)

### ***iii. Centros de Desarrollo Humano:***

Otra iniciativa de innovación social son los Centros de Desarrollo Humano gestionados por la Municipalidad. En estos centros se brinda atención integral a mujeres en condición desocupadas para que desarrollen capacidades productivas en pro de una mayor inclusión en el desarrollo socio-económico del cantón y autonomía económica de las mismas. Los centros brindan formación de empoderamiento, habilidades blandas y técnicas, experiencias de desarrollo, entre otras. Actualmente son dos los centros y dos están por construirse, se ubican en los distritos de Granadilla y Tirrases y los próximos se ubicarán en los barrios La Lía y José María Zeledón que pertenecen al distrito de Curridabat. (Méndez 2018)

La Municipalidad de Curridabat ha estado trabajando un enfoque integral en cada uno de sus proyectos de innovación social. Esto se ha convertido en un tipo de metodología que utiliza la Municipalidad y que busca, cada vez más, que todos sus funcionarios lo apliquen. Como un escenario a futuro, la Municipalidad le está dando prioridad al tema de seguridad, debido a que en la actualidad, este tema necesita de un abordaje más alineado a este enfoque de trabajo.

Por dicha razón, nacen una serie de iniciativas llamadas experiencias, entre las que destaca *Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado*, la cual aborda el tema de cultura de paz, seguridad,

salud mental y enfoque de género, entre otras. La idea es que este programa cumpla con toda la articulación entre diferentes actores, tanto dentro como fuera de la Municipalidad.

La seguridad en el cantón se pretende abordar desde proyectos innovadores que respondan a las necesidades de la población, que no impliquen el uso de los métodos usuales, por ejemplo, evitar el uso de una policía municipal y más bien realizar un enfoque integral de la situación específica. Se propone el estudio de casos a nivel internacional similares a los intereses actuales del municipio, de manera tal que se pueda adaptar las experiencias al entorno local de Curridabat.

### **3. ESCENARIO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL:**

La Municipalidad de Curridabat, a través del Ex-Alcalde por tres periodos, ex - Ministro de Educación, Edgar Mora Altamirano, ha tenido varios y fructíferos acercamientos de cooperación internacional para el desarrollo local en el cantón de Curridabat. Según la entrevista realizada a los funcionarios de la Municipalidad<sup>10</sup> el Ex Alcalde Edgar gracias a su participación como Champion<sup>11</sup> en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos desarrolló una red de contactos, los cuales muchos de esos terminaron en cooperación internacional para la Municipalidad.

No se puede decir que existe una estructura específica para la cooperación internacional dentro de la Municipalidad de Curridabat, sin embargo sí se manejan iniciativas como se presentó anteriormente. No existe un departamento encargado específicamente para la cooperación internacional como en algunas otras municipalidades del país. Las iniciativas de cooperación actual son resultado de contactos establecidos personalmente por el exalcalde Edgar Mora o por esfuerzo de los funcionarios Hubert Méndez y Natalia Galeano del departamento de Gerencia Territorial, Eduardo Méndez del departamento Financiero y finalmente Mariana Solano encargada del departamento de Acción Ciudadana.

Según la información proporcionada en una entrevista con Hubert Méndez, estos funcionarios no tienen dentro de sus labores principales la investigación de oportunidades de cooperación pero si surge una iniciativa debe ser analizada, apoyada y aprobada por la Gerencia Territorial y luego por

---

<sup>10</sup> Entrevista realizada en Junio del 2018 a los funcionarios municipalidades Méndez, H; Solano, M; Galeano, N y Méndez, E. (Ver referencia bibliográfica).

<sup>11</sup>Las personas designadas bajo la categoría Champion responden a una iniciativa de recopilación de líderes y lideresas a nivel mundial, dentro y fuera de la OCDE, que pretenden incidir localmente para un desarrollo más equitativo, tratando de reducir las desigualdades.

la Alcaldía. Ellos proponen que las comunicaciones en temas de cooperación sean paralelas entre los funcionarios mencionados anteriormente. Se trata que las iniciativas de cooperación que surjan vayan de acuerdo a la línea estratégica de innovación social establecida en el Plan Estratégico de la Municipalidad. (Méndez 2018)

**a. PROYECTOS REALIZADOS:**

A continuación, algunos de los proyectos de cooperación internacional realizados en la última década en la Municipalidad de Curridabat:

- Harvard: En la escuela de diseño y urbanismo de la Universidad de Harvard, mediante la unidad de paisajismo se trabajaron las dimensiones territoriales del plan de gobierno de Curridabat, para reforzar las líneas base de Ciudad Dulce en temas de territorio y medioambiente. Por ejemplo, una utilización de este trabajo es cuando se le indican a los desarrolladores de la zona cuáles deberían ser los parámetros medioambientales para construir.
- Organización Internacional para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): Otro caso importante de destacar es que con la administración del señor Edgar Mora se trabajó muy de mano la entrada de Costa Rica OCDE. Curridabat formó parte de los diagnósticos realizados por la OCDE, como parte de la adhesión de Costa Rica. Se participó también en las mesas de trabajo de la OCDE en el país, en el bloque de educación con un abordaje desde primera infancia con los Centros de Cuido Diurno (CECUDI) que administra el municipio.

**b. PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN DESARROLLO:**

A continuación, algunos de los proyectos y hermanamientos en desarrollo en la Municipalidad de Curridabat y sus respectivos cooperantes:

- Sacramento, California (E.E.U.U): se hacen intercambios de experiencias en temática de medio ambiente y ordenamiento territorial. Al menos una vez al año el Municipio de Estados Unidos visita la Municipalidad de Curridabat para compartir las experiencias y

brindar actualizaciones en las lecciones aprendidas. Esto responde a un hermanamiento entre los dos Municipios.

- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO): Se trata de cooperación académica. Se realizan estudios socio-demográficos en el territorio de Curridabat y comparten los resultados con la Municipalidad. La Municipalidad por su parte brinda apoyo técnico y de logística.

- Municipio de Quillota, Chile: con este municipio hay un convenio firmado para trasladar la iniciativa Yo Alcalde. Además de esta transferencia de experiencias, se trabajan temas en general de innovación social, ordenamiento territorial, organización estructural de la Municipalidad. Al Municipio de Quillota también les interesa la transferencia de experiencias de Ciudad Dulce.

- Embajada de Estados Unidos en Costa Rica: cooperación financiera y técnica en temas de seguridad.

Además de los proyectos mencionados anteriormente, países como Singapur, India, Kenya y Brasil han solicitado transferencia de conocimientos para replicar Ciudad Dulce, lo que sugiere un tema importante a considerar para ser pioneros a nivel nacional de cooperación internacional para el desarrollo local.

En el ámbito nacional también se ha realizado cooperación técnica con la Fundación para la Paz y Democracia (FUNPADEM) y estudios en conjunto con la GSD International School, en ambos casos para trabajar el tema de la cultura de paz en el cantón.

Por otro lado, el tema de la seguridad es un pilar importante en las prioridades que tiene el municipio actualmente, a continuación, se describen algunos proyectos de Cooperación Internacional y seguridad en los que está trabajando la Municipalidad:

***c. PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL ENTRE LA EMBAJADA DE E.E.U.U Y LA MUNICIPALIDAD DE CURRIDABAT:***

La Embajada de Estados Unidos el 2018 destinó \$ 1 085 213 solamente para temas de seguridad en el país. El cantón de Curridabat participó en 6 de los proyectos. Estos proyectos han sido coordinados

entre la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) y la Oficina para Asuntos Antinarcoóticos, Seguridad Ciudadana y Justicia (INL) por sus siglas en inglés, de la embajada de Estados Unidos.

Los proyectos en Curridabat son los siguientes:

- *Coaliciones Comunitarias*, ejecutado por la organización estadounidense Coaliciones Comunitarios Antidrogas de América (CADCA).
- *Fortalecimiento del Trabajo con Jóvenes en Estado de Vulnerabilidad*, con un presupuesto de \$120,000, con una duración de un año. Este proyecto fue adjudicado a la Fundación para la paz y la democracia (FUMPADEM).
- *Desarrollando Prevención y Estrategias Urbanas para Municipalidades en Costa Rica con el Fin de Prevenir Crimen y Tráfico de Drogas*, que durará 3 años, con un presupuesto de \$300,000.
- *Políticas Locales de Juventud*, que se trata de desarrollar políticas locales para la juventud, con un presupuesto de \$40,000. Este proyecto será ejecutado por la UNGL.
- *Políticas Públicas Locales en Prevención de la Violencia*, este proyecto se aplicará en todo el país y tienen un presupuesto de \$35 000 y está adjudicado a La Fundación Género y Sociedad GESO.
- *Fortalecimiento de Capacidades en Gobiernos Locales para Víctimas de Violencia Basada en Género*, con una duración de 2 años y con un presupuesto de \$250 000. (UNGL 2018).
- *“Seguridad Ciudadana a través de coaliciones comunitarias anti-drogas: creación y soporte de las coaliciones comunitarias en Costa Rica”* es el proyecto se pretende abordar la prevención de la violencia y el consumo de drogas mediante la capacitación de gobiernos locales.

Curridabat y otros municipios del país como lo son San José (Pavas), Alajuela, Alajuelita, Desamparados, Goicoechea, Belén, Tibás, Moravia, La Unión, Curridabat, Montes de Oca, Santa Ana, Escazú y Mora participan en este proyecto. En total 13 cantones fueron tomados en cuenta. La iniciativa propone una organización comunal con la finalidad de crear espacios limpios, saludables y familiares donde las personas se puedan recrear y crear mejores ambientes para la convivencia

ciudadana, por ejemplo con el embellecimiento de parques y de áreas comunes, también mejoramiento de escuelas con el fin de evitar la deserción escolar, charlas preventivas sobre el uso de sustancias adictivas y por último activación física con el fin de darles a los jóvenes más alternativas aparte del uso de drogas.

En Curridabat el plan piloto se hizo primeramente en los distritos del Centro y Granadilla, en el primer semestre del 2018 se conformaron las coaliciones comunitarias. El proyecto tiene una duración de tres años y con una inversión de \$575,213 por parte de la Embajada de Estados Unidos. El plan también contempla un programa de capacitación a los gobiernos locales sobre los temas mencionados anteriormente.

***d. PLAN PILOTO PARA LA SEGURIDAD CIUDADANA A TRAVÉS DEL DISEÑO URBANO:***

Este plan piloto consta de la creación, transformación y diseño del espacio de manera que genere confianza en el lugar habitado. La iniciativa propone una relación entre el diseño urbano y la apropiación comunitaria para la disminución de la criminalidad y el aumento de seguridad ciudadana en el territorio. Este proyecto “será financiado por la embajada de Estados Unidos y ejecutado por una firma consultora internacional con coordinación nacional de un equipo interdisciplinario conformado por la Municipalidad de Curridabat y miembros de la comunidad”. (Mora 2017, 64)

El proyecto tendrá una duración de tres años (del 2018 al 2021) donde se elaborarán estrategias de diseño urbano para disminución de la inseguridad acompañado de capacitaciones técnicas para la municipalidad y comunidad. Se realizarán también “talleres técnicos, pedagógicos, de socialización, charrettes, trabajo de campo con la comunidad, entre otros”. (Mora 2017, 64).

Otro tema que se pretende abordar mediante cooperación es el de los Centros de Desarrollo Humano, tratando de buscar iniciativas de cooperación técnica donde se transfieran conocimiento y capacidades para hacerlos auto-sostenibles a través del tiempo, ya que por el momento están abarcando gran parte del presupuesto destinado dentro de la Municipalidad a los proyectos de acción social, tomando en consideración que en ese rubro de acción social es donde más hay proyectos y donde se destina más esfuerzos de personal y logística municipal.

El tema de seguridad es prioridad en este momento para la Municipalidad, motivo por el cual los esfuerzos de cooperación internacional se canalizarán en ese tema. Al igual que el objetivo

principal de este proyecto, que es crear una estrategia de cooperación internacional para el desarrollo local en temas de seguridad en el cantón de Curridabat, la Municipalidad pretende por su parte crear más hermanamientos locales y revisión de estudios de casos exitosos de innovación social a nivel local en temas de seguridad en Latinoamérica<sup>12</sup> para compartir experiencias con estos municipios y aplicar lo que sea útil en el cantón de Curridabat. Finalmente, lo que se busca es mayor cooperación técnica descentralizada para el programa *Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado*, programa que se ampliará a profundidad en el siguiente capítulo.

---

<sup>12</sup> Se tratan de buscar estudios de caso exitosos en América Latina ya que son los que se pueden adaptar de mejor manera al cantón, al tratarse de ciudades medianas con bajo presupuesto como Curridabat.

## **CAPÍTULO III:**

### **PROGRAMA: *EXPERIENCIA DE CONFIANZA EN EL LUGAR HABITADO* DE LA MUNICIPALIDAD DE CURRIDABAT.**

La presente experiencia está diseñada por la Municipalidad de Curridabat para devolver la confianza de la población y mejorar las condiciones de seguridad del cantón. Dicha experiencia, se trabajará por medio de la Política Cantonal en Prevención de la Violencia y Cultura de Paz, la cual fue aprobada por el Concejo Municipal en diciembre de 2017.

#### **A. POLÍTICA CANTONAL EN PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA Y CULTURA DE PAZ:**

La Política Cantonal en Prevención de la Violencia y Cultura de Paz se centra en el concepto de gobernanza multinivel, que amplía el alcance de los programas y proyectos más allá de la escala cantonal, se fundamenta en la metodología Análisis Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana (AISEC). Con dicha política se espera posicionar al municipio como un actor trascendental en el tema de prevención y mitigación de la violencia. (Mora, 2018, 43)

Este trabajo se quiere enfocar desde una visión de corresponsabilidad con otras instancias, tanto a nivel nacional como internacional. Para ello se pretenden “*establecer esquemas territoriales de trabajo en el que todos estén atentos y puedan prever situaciones de riesgo, así como mejorar la convivencia ciudadana y la relación vecinal, siendo parte de las soluciones requeridas a nivel regional y nacional*”. (Mora, 2018, 43)

De acuerdo al informe de labores 2017 del ex alcalde de Curridabat, Edgar Mora Altamirano, existen otras acciones que se quieren llevar a cabo para mejorar de manera integral el tema de seguridad en el cantón. Estas acciones comprenden estrategias entre el Instituto Costarricense de Drogas (ICD) y la Cooperación Española, mediante el Plan cantonal sobre el consumo de Drogas;

además del proceso de COMBOS<sup>13</sup>/Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el Análisis de los principales problemas de seguridad del cantón; y por último, Justicia restaurativa y pena alternativa de la Universidad de Costa Rica (UCR), Ministerio de Justicia y Colectivo Lienzos Urbano.

## **B. ANÁLISIS INTEGRAL DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA (AISEC):**

La metodología constituye un esfuerzo conjunto entre la Embajada de Estados Unidos (por medio de presupuesto para ejecución), la Embajada de Colombia y el Ministerio de Seguridad. Su principal objetivo consiste en aumentar las capacidades de las municipalidades y fuerza pública en prevención del delito y construcción de una cultura de paz en el territorio.

A nivel cantonal, específicamente en Curridabat, dicha metodología permitió ejecutar una serie de encuestas a diferentes actores en cada uno de los distritos del cantón con las cuales fue posible identificar diversos factores de riesgo e inseguridad, además, del análisis de otros datos estadísticos. Este trabajo permitió la identificación de aspectos vitales que inciden en hechos delictivos y fenómenos de riesgo social. (Mora 2018, 44)

## **C. EXPERIENCIA DE CONFIANZA EN EL LUGAR HABITADO:**

Para cumplir con la experiencia, es que se desarrollan una serie de ejes estratégicos con sus respectivos planes de trabajo de manera integral. A su vez, cada uno de estos ejes o acciones se dividen en proyectos específicos para cumplir con la experiencia inicial por medio de la Política Cantonal.

Los ejes estratégicos o planes de trabajo, son los siguientes:

- Intervención del espacio público.
- Mitigación del consumo problemático de drogas y alcohol.
- Control del Territorio.

---

<sup>13</sup>“La metodología Combos combina varios principios de los ODS, como universalidad, porque convergen diversos actores; tiene un enfoque de desarrollo integrado, porque la problemática se analiza desde todas sus dimensiones y con la atención de la problemática en los distritos y poblaciones de los cantones, se cumple el principio de no dejar a nadie atrás y con esta metodología la definición de metas e indicadores se hace en función de problemas particulares”. (PNUD 2017)

- Prevención del consumo problemático de drogas y alcohol.
- Gobernanza multinivel.
- Bienestar mental.

Cada uno de estos ejes cuenta con sus objetivos generales y específicos, los resultados esperados, perfil del ejecutor de proyectos, alcance y presupuesto preliminar. Todo esto diseñado por la Municipalidad de Curridabat para guiar el proceso de manera articulada.

A continuación, se dará una descripción detallada de cada uno de los ejes estratégicos:

## **1. EJE ESTRATÉGICO I. INTERVENCIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO**

El programa consiste en generar espacios de convivencia pacífica, movilidad y acceso a destinos deseados del cantón de manera segura y tranquila. Para lograrlo, se requiere de una pacificación vial, que consiste en brindar a los habitantes del cantón un recorrido por la ciudad de manera segura, otorgando el protagonismo al peatón y, sana convivencia, donde se crean en conjunto programas específicos como actividades artísticas, educativas y deportivas, brindando alternativas en el tiempo libre.

Lo que se desea con este eje estratégico, es brindar una experiencia al transeúnte y habitante de Curridabat mediante esparcimiento, convivencia, y reconocer que el apropiamiento de los espacios públicos contribuye a incidir en la solidaridad y comprensión de los otros en la vida urbana.

Por otro lado, el plan de acción de la intervención del espacio público, consiste en realizar actividades tales como diagnóstico de movilidad, paradas de autobuses y pasos peatonales, estrategia de fomento de la cultura ciudadana de paz en espacios públicos, cámaras y monitoreo de pacificación vial, intervenciones de derecho de vía, sensibilización para accesibilidad y pacificación vial, así como encuentros juveniles, estudio de uso de parques, talleres comunales, identificación de espacios de convivencia y consulta de oportunidades recreativas de salud mental. Todo esto bajo la dimensión de convivencia, infraestructura y hábitat, que evita la segregación y promueve la interacción de forma armoniosa a través de entornos de encuentros seguros.

Para realizar lo anterior, se requiere una serie de contrataciones de profesionales en áreas como movilidad, transportes y coordinaciones con departamentos internos de la propia Municipalidad. Además, se requiere facilitadores pedagógicos para encuentros juveniles, talleres, entre otros. Y participan departamentos como alcaldía, gerencia territorial y áreas temáticas como parques, cultura, vial, comité de la persona joven y control urbano. (Solano 2018)

## **2. EJE ESTRATÉGICO II. MITIGACIÓN DEL CONSUMO PROBLEMÁTICO DE DROGAS Y ALCOHOL**

Con este eje se pretenden diseñar programas específicos para las personas en situación de consumo de drogas y alcohol para disminuir el impacto individual, familiar y colectivo en situación de adicción. Se hará por medio de un proceso de acompañamiento y formación de una red de apoyo institucional y comunitaria.

Lo que se desea es que las personas que ya se encuentran en una situación de consumo adictivo, cuenten con una atención personalizada que logre atenuar su situación de dependencia. Asimismo, se dé una mejor comprensión de la enfermedad que vive esta persona, tanto por familiares como por la comunidad.

El plan de acción comprende actividades que van desde una línea base que permita comprender el fenómeno del consumo problemático de drogas y alcohol, así como su respectiva vinculación con el bienestar mental, un centro transitorio para estas personas y sus familias, hasta una estrategia para la generación de empleo y emprendimiento. Además, se necesita la construcción de las respectivas estrategias, el recurso humano correspondiente, infraestructura y diseño del espacio físico, entre otras cosas. (Solano 2018)

## **3. EJE ESTRATÉGICO III. CONTROL DEL TERRITORIO**

Este eje estratégico se desarrollará mediante el proyecto “Ojos en la Calle”, ya que son las mismas personas que habitan y transitan por el cantón quienes tienen conocimiento de los principales puntos más conflictivos, por ejemplo, dónde se pueden reportar mayor número de robos y asaltos. De esta manera se utilizarán herramientas tecnológicas que permitan el control del territorio de manera articulada entre municipio, fuerza pública y comunidad.

Como estrategia se utilizará la generación de datos desde escala barrial, cantonal, subregional y regional, que permita articular esfuerzos para trabajar de manera conjunta entre fuerza pública e instituciones de gobierno. Así como también concientizar sobre la cultura de paz y prevención del delito, todo esto enfocado desde una perspectiva de género integral, interviniendo áreas tanto públicas como privadas. (Solano 2018)

El plan de acción del presente eje cuenta con dos puntos importantes. El primero, enfocado en el análisis territorial para la prevención del delito, que cuenta con actividades como video vigilancia inteligente, monitoreo, reinserción e inspección del bienestar animal. El segundo, promoción de la cultura de paz y prevención del delito, que contiene el proyecto “ojos en la calle”, con la aplicación Yo Alcalde, campañas contra el acoso callejero y habilidades para la sana convivencia.

Los recursos que se necesitan para cumplir con este eje, van desde la conformación de una unidad municipal para la prevención de la violencia, accesibilidad a datos, insumos logísticos para la Fuerza Pública y estudio de demanda de servicios de seguridad comunitarias. (Solano 2018)

#### **4. EJE ESTRATÉGICO IV. PREVENCIÓN DEL CONSUMO PROBLEMÁTICO DE DROGAS Y ALCOHOL**

El presente eje estratégico tiene un programa que permitirá que niños, niñas, adolescentes y jóvenes, cuenten con una red de apoyo al enfrentar situaciones de riesgo. Para esto, se utilizará como estrategia el recorrido ciudadano donde un miembro del cantón pueda sentirse parte de una comunidad con identidad y un propósito, que permita disminuir factores de riesgo.

Lo que se pretende lograr en este eje, es brindar a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de Curridabat, una comunidad, identidad y propósito. De manera tal que se les permita contar con herramientas para diseñar un plan de vida donde puedan afrontar situaciones de riesgo y que estén acompañados en el proceso.

El plan de acción consiste en llevar dicho proyecto de vida desde la primera infancia hasta la inserción laboral, de esta manera puedan afrontar los problemas y encuentren oportunidades que les permita desarrollarse lejos del consumo problemático de drogas y alcohol.

Se brindarán espacios de fomento de habilidades para la primera infancia, escuela de crianza, oportunidades formativas, así como un programa piloto sobre proyecto de vida. Además, la creación de una estrategia para la generación de empleo y emprendimiento, así como el fortalecimiento de

los espacios de desarrollo humano. Lo anterior necesitará, entre otras cosas, de recurso humano, contratación para diseños de programas, diseño de espacios físicos requeridos y una vinculación interinstitucional. (Solano 2018)

## **5. EJE ESTRATÉGICO V. GOBERNANZA MULTINIVEL**

Este eje consiste en la promoción de convenios específicos y acciones conjuntas para la prevención de la violencia y la cultura de paz, con otros municipios o instituciones del gobierno central. Se pretenden implementar alianzas estratégicas de acuerdo a las capacidades de acción territorial para una coordinación oportuna, lo que pretende mejorar el control de las comunidades.

Se requiere del diseño y la implementación de los planes de trabajo para cumplir con las alianzas estratégicas. Esto permite alcanzar programas y proyectos más allá de la escala cantonal en materia de seguridad.

Por ende, se pretenden crear alianzas con el Ministerio de Seguridad para la formación de una unidad de investigación municipal, con el OIJ y Ministerio de Justicia para la transferencia y procesamiento de datos, convenios específicos de atención a primera infancia con el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA) para un centro transitorio y operativización de proyectos con la Embajada de los Estados Unidos. (Solano 2018)

## **6. EJE ESTRATÉGICO VI. BIENESTAR MENTAL**

Se promueve que las personas del cantón con enfermedades mentales no se sientan solas y que cuenten con espacios adecuados y de acompañamiento. La estrategia es lograr que estas personas sean conscientes de sus capacidades para relacionarse de manera satisfactoria con el entorno en el que vive.

Los proyectos que comprenden este eje, van encaminados en un enfoque situacional sobre las enfermedades mentales y conductas auto-lesivas, intervención y promoción de la salud mental y sana convivencia ciudadana y mitigación de la violencia social.

Este eje representa un enfoque inclusivo para personas con alguna enfermedad mental, así como también para sus familias, y que estas personas cuenten con espacios para reestablecer relaciones productivas, recreativas y sociales.

Por último, se requiere de una línea base sobre la situación de las enfermedades mentales en el cantón, personal especializado en la atención de las personas, campañas educativas, intervenciones de espacios públicos, mapeo de violencia doméstica, entre otros. (Solano 2018)

El programa se plantea de manera integral para solventar las necesidades en seguridad y bienestar ciudadano de manera conjunta y es aquí donde la cooperación internacional va a jugar un papel esencial para conseguir los objetivos expuestos en el presente capítulo.

El siguiente capítulo ofrece una alternativa de sostenibilidad del programa ya sea mediante recursos financieros, técnicos, transferencia de capacidades y demás formas de cooperación descentralizada por parte de actores nacionales e internacionales.

## **CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL EN LA MUNICIPALIDAD DE CURRIDABAT**

La presente estrategia constituye una herramienta para la búsqueda de recursos provenientes de la cooperación internacional que permitan la ejecución de proyectos de desarrollo local e innovación social en la Municipalidad de Curridabat. Está dirigida al personal gestor de proyectos y, a nivel general, para quienes pretenden obtener recursos técnicos y financieros, desde la Cooperación Internacional para el desarrollo local.

La Municipalidad de Curridabat tiene como objetivo la consecución de proyectos de innovación social para el desarrollo integral del cantón y el bienestar de sus habitantes. La estrategia, contempla una introducción de conceptos, tendencias de cooperación internacional, metodología de proyectos con el ciclo de proyecto de cooperación y herramientas de gestión de proyectos, lecciones aprendidas específicamente con estudios de casos de cooperación e innovación social y, un acercamiento a cooperantes potenciales donde se plasman las tendencias, formularios de agencias y, un portafolio de cooperación.

Para entender la estrategia de una manera más clara, se dio respuesta a las siguientes interrogantes propuestas por Gómez y Sainz como preguntas claves en la formulación de un proyecto de desarrollo (2013; 62):

**¿Por qué se actuó?** La Municipalidad de Curridabat, a través de su programa de innovación social tiene la oportunidad de concursar para fondos de cooperación internacional y nacional. Es un programa con mucho potencial e innovador, ya sea para la transferencia de experiencias o atracción de oferentes de cooperación.

**¿Para qué se actuó?** La Municipalidad requiere buscar medios de financiación alternativos al presupuesto público-municipal para desarrollar las iniciativas de innovación social.

**¿Qué se hizo?** Se creó una estrategia de cooperación, que contempló una guía (Ver anexo 1) de cómo desarrollar proyectos según la cooperación internacional, estudios de casos de experiencias replicables para el programa de innovación social del municipio y un portafolio de la oferta actual de cooperación internacional para el tema de seguridad con ejemplos de formularios de cooperación.

¿**A quién se dirigió la acción?** El beneficiario directo fue la Municipalidad con su programa “Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado” que tiene como beneficiarios directos a la comunidad.

¿**Dónde se hizo?** Curridabat.

¿**Cuándo se hizo?** Años 2018 y 2019.

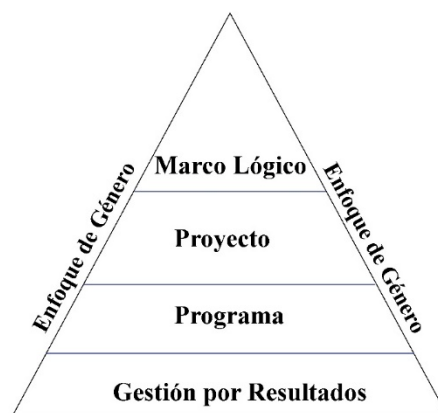
¿**Con qué se realizó la acción?** La estrategia fue desarrollada a través de investigación y de trabajo de campo.

¿**Con quién se contó?** Carlos Ávila y Kenyi Villegas como desarrolladores del proyecto. Huberth Méndez y Mariana Solano como facilitadores de información de la Municipalidad.

¿**Cómo se hizo?** Mediante un análisis de fuentes secundarias, revisión bibliográfica, entrevistas semiestructuradas.

Además se consideraron las dimensiones en las cuales se guió la estrategia. En primer lugar, se orientó bajo el enfoque por resultados (enfoque del sector público) dentro de la estructura de la Municipalidad de Curridabat y, al tratarse de un programa (*Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado*) se utilizó un enfoque de proyectos de cooperación internacional; todo esto con una perspectiva trasversal de género, conceptos que se explican más a detalle a continuación. (Ver gráfico 4.1).

Gráfico 4.1  
Estructura de la Estrategia

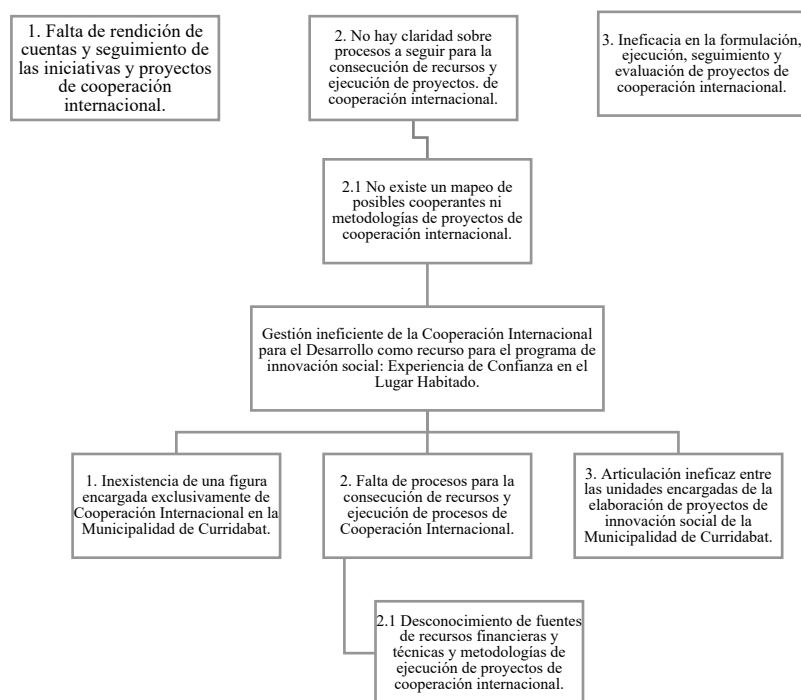


## A. DESARROLLO DE LA PROBLEMÁTICA:

Para partir de alguna manera desarrollando el problema utilizamos la herramienta árbol de problemas, que nos permite identificar tanto causas como consecuencias que se derivan del problema, de esta manera podemos saber en cuál causa intervenir y cuál hará una posible diferencia en el problema inicial.

Gráfico 4.2

### Árbol de problemas



Elaboración propia

El problema que se identificó fue la gestión ineficiente de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local en la Municipalidad como recurso para el Programa anteriormente expuesto. Llegamos a la conclusión que es ineficiente porque partimos del hecho que ya existe sin embargo que no se gestiona de la mejor manera, por las vías apropiadas ni con una estructura de seguimiento. Otro punto importante es que no es considerada un recurso importante tanto financiero como técnico que puede ayudar a alcanzar los objetivos del programa.

Además dentro de las causas encontramos estas posibles a intervenir:

1. Inexistencia de una figura encargada exclusivamente de Cooperación Internacional en la Municipalidad de Curridabat, ya que por ejemplo si alguien tiene una idea de proyecto nada más la presenta pero no hay nadie que le dé seguimiento a las oportunidades de cooperación.
2. Falta de procesos para la consecución de recursos y ejecución de procesos de Cooperación Internacional, debido a que no existe una estructura o un manual de procesos o incluso un departamento encargado exclusivamente para realizar este tipo de tareas. Deducida de esto también podemos pensar en la falta de aprovechamiento de los recursos que brinda la cooperación internacional.
3. Articulación ineficaz entre las unidades encargadas de la elaboración de proyectos de innovación social de la Municipalidad de Curridabat. Esto sucede porque el programa de Innovación Social tiene varias ramas que son atendidas por distintos departamentos de la Municipalidad de Curridabat, por ejemplo todo el tema de ordenamiento de territorio lo ve el Departamento de Gestión Territorial, el tema de Seguridad lo ve el Departamento de Acción Ciudadana, entre otros, que fungen como órganos independientes en el cumplimiento de objetivos del programa.

Además a partir de las causas expuestas identificamos las siguientes consecuencias:

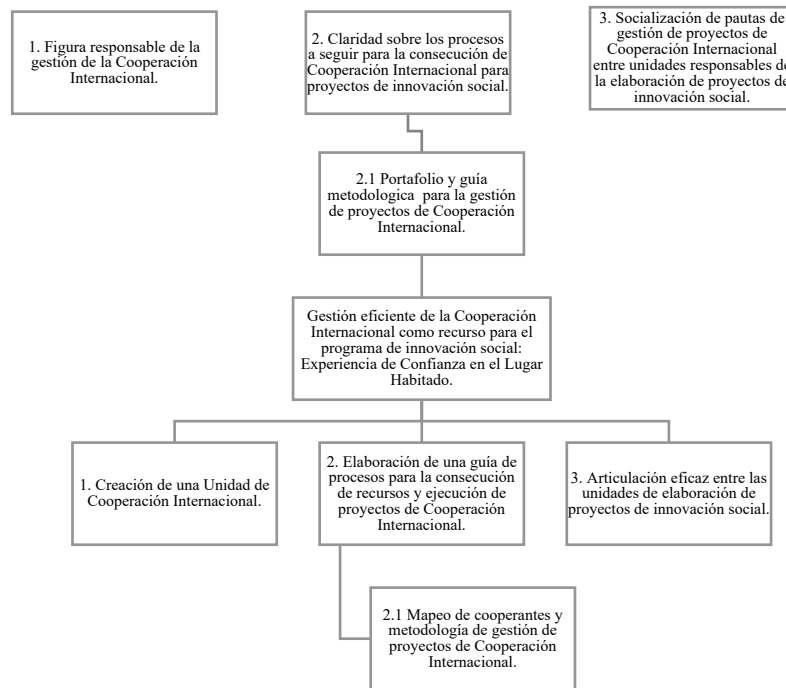
1. Falta de rendición de cuentas y seguimiento de las iniciativas y proyectos de cooperación internacional, consecuencia inmediata de no tener una figura encargada de gestionar la cooperación internacional.
2. No hay claridad sobre procesos a seguir para la consecución de recursos y ejecución de proyectos de cooperación internacional, desde que surge una iniciativa hasta que se presenta el formulario o se evalúa un proyecto apoyado por la cooperación internacional.
3. Ineficacia en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación internacional, lo que significa que la deficiente gestión proviene de la poca articulación.

## B. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS:

A través de la técnica del árbol de problemas también se elaboró un árbol de objetivos en el cual trasladamos de negativo a positivo lo estipulado como problemáticas.

Gráfico 4.3

### Árbol de objetivos



Elaboración propia

Cómo objetivo principal tenemos que es la “*Gestión eficiente de la Cooperación Internacional como recurso para el programa de innovación social: Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado* ”. Para lo cual se presentan diferentes objetivos específicos o alternativas que es donde intervenimos directamente:

1. Creación de una Unidad de Cooperación Internacional, que lo que se esperaría es que haya una única figura responsable y encargada de la cooperación internacional, sería creada dentro de la estructura Municipal. Es importante recalcar que para hacer una nueva unidad o departamento como lo sería la posible “Unidad de Cooperación Internacional” se debe crear una política que

debe ser aprobada por el Concejo Municipal, luego asignarle Presupuesto en un Ordinario Anual<sup>14</sup>, además de poner un encargado específico para la Unidad. Para que se incluya dentro del presupuesto se debe asignarle un código, líneas de acción presupuestaria y además reportar a la Contraloría General de República.

2. Elaboración de una guía de procesos para la consecución de recursos y ejecución de proyectos de Cooperación Internacional, que sirva como documento guía desde que surge una iniciativa hasta que se ejecuta un proyecto apoyado con Cooperación Internacional.
3. Articulación eficaz entre las unidades de elaboración de proyectos de innovación social. Básicamente que haya comunicación eficaz entre las unidades.

### C. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS:

Para el análisis de alternativas utilizamos los objetivos específicos mencionados anteriormente tratando de identificar cuál es la alternativa más viable a trabajar a través del análisis de una serie de criterios de evaluación que se presentan a continuación:

#### 1. ANÁLISIS CUALITATIVO DE ALTERNATIVAS:

Tabla 4.1

Análisis cualitativo de alternativas

Alternativas →	<b>1. Creación de la Unidad de Cooperación Internacional dentro de la Municipalidad de Curridabat.</b>	<b>2. Elaboración de procesos para la consecución de recursos y ejecución de proyectos de Cooperación Internacional.</b>	<b>3. Articulación eficaz entre encargados de proyectos de Innovación Social</b>
Criterios de valoración			
↓	No hay infraestructura para una oficina de Cooperación Internacional. No hay presupuesto para la elaboración de una unidad. No hay equipo tecnológico disponible para la oficina o persona encargada.	No se requieren recursos materiales extra a las capacidades de los formuladores del proyecto.	No se requieren recursos materiales extra a las capacidades de los formuladores del proyecto.
<b>Disponibilidad de recursos materiales</b>	No hay personal encargado ni plazas vacantes.	Sí, equipo técnico externo a la Municipalidad a disposición.	Personal con poca disposición.
<b>Disponibilidad de recursos técnicos "humanos/técnicos"</b>			

<sup>14</sup> Aparte de los gastos estipulados en el Plan Operativo Anual Municipal se pueden introducir nuevos gastos en un Presupuesto Ordinario Anual.

<b>Disponibilidad de tiempo</b>	Disponibilidad de tiempo limitada para funcionarios encargados de proyectos.	No hay una limitante de tiempo de ejecución de la propuesta.	Personal con poca disponibilidad.
<b>Concentración de los grupos beneficiarios</b>	Alto interés del grupo beneficiario, que en este caso es la Municipalidad.	Alto interés del grupo beneficiario, que en este caso es la Municipalidad.	Alto interés del grupo beneficiario, que en este caso es la Municipalidad.
<b>Adecuación a prioridades</b>	Si hay un interés pero no como prioridad.	Si hay un interés pero no como prioridad.	Si hay un interés pero no como prioridad.
<b>Manejo del riesgo</b>	Funcionamiento ineficaz y falta de orientación a resultados.	Incapacidad de ejecución de los procesos propuestos.	Comunicación inexistente y poco pertinente entre las unidades.
<b>Impactos positivos esperados</b>	Planteamiento, ejecución y evaluación de proyectos de Innovación Social financiados por la Cooperación Internacional.	Planteamiento, ejecución y evaluación de proyectos de Innovación Social financiados por la Cooperación Internacional.	Planteamiento, ejecución y evaluación de proyectos de Innovación Social financiados por la Cooperación Internacional.
<b>Viabilidad</b>	Poco viable por temas de presupuesto.	Altamente viable.	Medianamente viable. Requiere extensa coordinación entre las unidades.
<b>Sostenibilidad</b>	Altamente sostenible por ser parte de la estructura municipal.	Medianamente sostenible por el cambio de administración y no requiere recursos extra de funcionarios o de la institución.	Poco sostenible por cambios de funcionarios en cada periodo administrativo cada 4 años.
<b>Voluntad política</b>	De acuerdo a la coyuntura municipal no es prioridad ya que el ex Alcalde salió en el 2018 y hay nuevas elecciones municipales en el 2020.	Sí, porque representa un beneficio sin costo para la Municipalidad de Curridabat.	Sí, porque representa un beneficio sin costo para la Municipalidad de Curridabat.

Elaboración propia.

Para la alternativa número 1 que se refiere a la creación de una Unidad específica encargada de la Cooperación Internacional no es una opción muy viable ya que funcionarios de la Municipalidad nos mencionaron que actualmente es muy difícil que se apruebe presupuesto para gastos extraordinarios de esta magnitud, ya que involucra infraestructura, personal, creación de políticas, procesos, aprobación del Concejo Municipal y una valoración de contraloría como mencionamos anteriormente. Los funcionarios de la Municipalidad sostienen que puede ser un tema interesante pero no para esta coyuntura política pero en lo que se refiere a sostenibilidad, esta Unidad sería altamente sostenible en el paso del tiempo ya que formaría parte de la estructura municipal. Por último, existe el riesgo que aun haciendo todo el proceso y esfuerzo para la apertura de la Unidad no se cumpla con los objetivos para la cual fue creada, por ejemplo personal poco capacitado en el tema, falta de proactividad, que la Unidad sea inoperante, entre otros riesgos.

En la segunda alternativa que se refiere a la elaboración de una guía de procesos y procedimientos con objetivos específicos es la más viable, ya que no se requieren mayores recursos materiales. Los recursos técnicos para la creación de los procesos es parte de la presente investigación lo que no requiere mayor esfuerzo del personal de la Municipalidad, solamente en la aplicación. Por otro lado, los impactos esperados son muy positivos ya que puede haber una gestión eficiente de la cooperación bajo la estructura actual que posee la Municipalidad de Curridabat. La única desventaja es la sostenibilidad de la propuesta, ya que si el personal municipal cambia muy significativamente con cada administración se puede ignorar los procesos propuestos para la gestión de la cooperación. Por último, esta alternativa tendría que pasar nada más por el Concejo Municipal y designar encargados.

Por último se podría estructurar un mecanismo de comunicación entre los funcionarios manteniendo la manera de ejecutar los proyectos que poseen actualmente, sin embargo requeriría de un esfuerzo extra de los funcionarios, algunos muy resistentes al cambio. Es una idea poco sostenible por la rotación de personal en cada periodo electoral y además porque no habría encargados específicos lo que podría provocar un efecto “rebote” de responsabilidades y muy poca rendición de cuentas.

## **2. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE ALTERNATIVAS:**

Además del análisis cualitativo presentado anteriormente las alternativas se analizaron cuantitativamente relacionando los criterios de evaluación de alternativas deducidas del árbol de objetivos. A continuación el cuadro de análisis cuantitativo donde se asignó un número para calificar las afirmaciones positivas de los criterios de evaluación de acuerdo a que tan positivo es la afirmación del criterio, siendo 5 el más viable y 1 el menos viable.

Alto	5
Medio- alto	4
Medio	3
Medio-Bajo	2
Bajo	1

Tabla 4.2

Análisis cuantitativo de alternativas

Variables	1. Creación de la Unidad de Cooperación Internacional dentro de la Municipalidad de Curridabat.	2. Elaboración de procesos para la consecución de recursos y ejecución de proyectos de Cooperación Internacional.	3. Articulación eficaz entre encargados de proyectos de Innovación Social
Disponibilidad de recursos materiales	1	5	5
Disponibilidad de recursos técnicos "humanos/técnicos"	1	5	3
Disponibilidad de tiempo	2	5	2
Concentración de los grupos beneficiarios	5	5	5
Adecuación a prioridades	2	2	2
Manejo del riesgo	4	1	3
Impactos positivos esperados	5	5	5
Viabilidad	1	5	3
Sostenibilidad	5	3	1
Voluntad política	3	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>41</b>	<b>34</b>

Elaboración propia

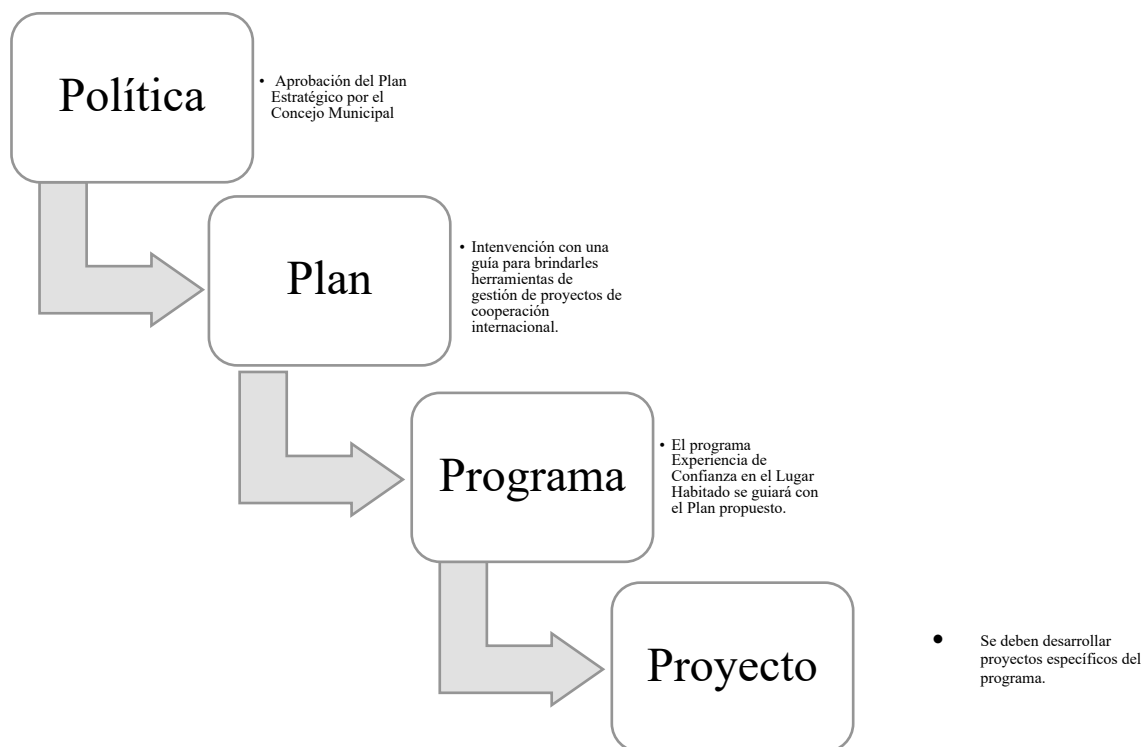
De acuerdo a este análisis se concluyó que la alternativa más viable es la número 2, y es en esta donde se intervino con la estrategia propuesta.

## **D. INTERVENCIÓN CON LA ESTRATEGIA:**

### **1. PLANIFICACIÓN:**

A partir del análisis realizado anteriormente se procede a la elaboración del modelo de planificación a considerar durante toda la etapa de intervención. Se debe tener claro que la planificación estratégica consiste en utilizar todos los elementos del contexto para lograr el éxito de la intervención. Es por este motivo que consideró lo siguiente:

Gráfico 4.4  
Planificación Estratégica



Elaboración propia

Primeramente, se debe tomar en cuenta que para que una nueva iniciativa dentro de la municipalidad que involucre procesos y procedimientos se ejecute eficientemente se debe presentar al Concejo Municipal.

Para poner en marcha la estrategia de intervención se propuso una guía donde se indiquen los procesos y procedimientos a seguir desde que surge una idea de proyecto de innovación social que pueda ser apoyado por la cooperación internacional tanto financieramente como con apoyo técnico hasta que se presente el formulario de solicitud de cooperación al cooperante. Esta guía debe ser aprobada por el Concejo Municipal.

En una primera etapa la guía va a impactar directamente programa de innovación social de Confianza en el Lugar Habitado y después en una segunda etapa se va a desarrollar la operación, en donde los funcionarios tendrán una guía con la cual se van a guiar los procesos y procedimientos para la gestión eficiente de la cooperación internacional. Para la primera etapa se elaboró la estrategia utilizando la herramienta del Marco Lógico que se presentará más adelante, utilizando lo ya establecido en el programa de la Municipalidad más estudio de casos exitosos en Latinoamérica para su replicabilidad, además de posibles fuentes de cooperación para los diferentes ejes del programa.

## 2. INTERVENCIÓN:

Se establecieron una serie de procesos y procedimientos a seguir además de material de apoyo para las etapas.

Primeramente se establecen una serie de plazos desde que surge una iniciativa de proyecto hasta la finalización del mismo presentado en un formulario de cooperación. Además se estableció personal específico encargado de ciertos tópicos relacionados a la cooperación internacional.

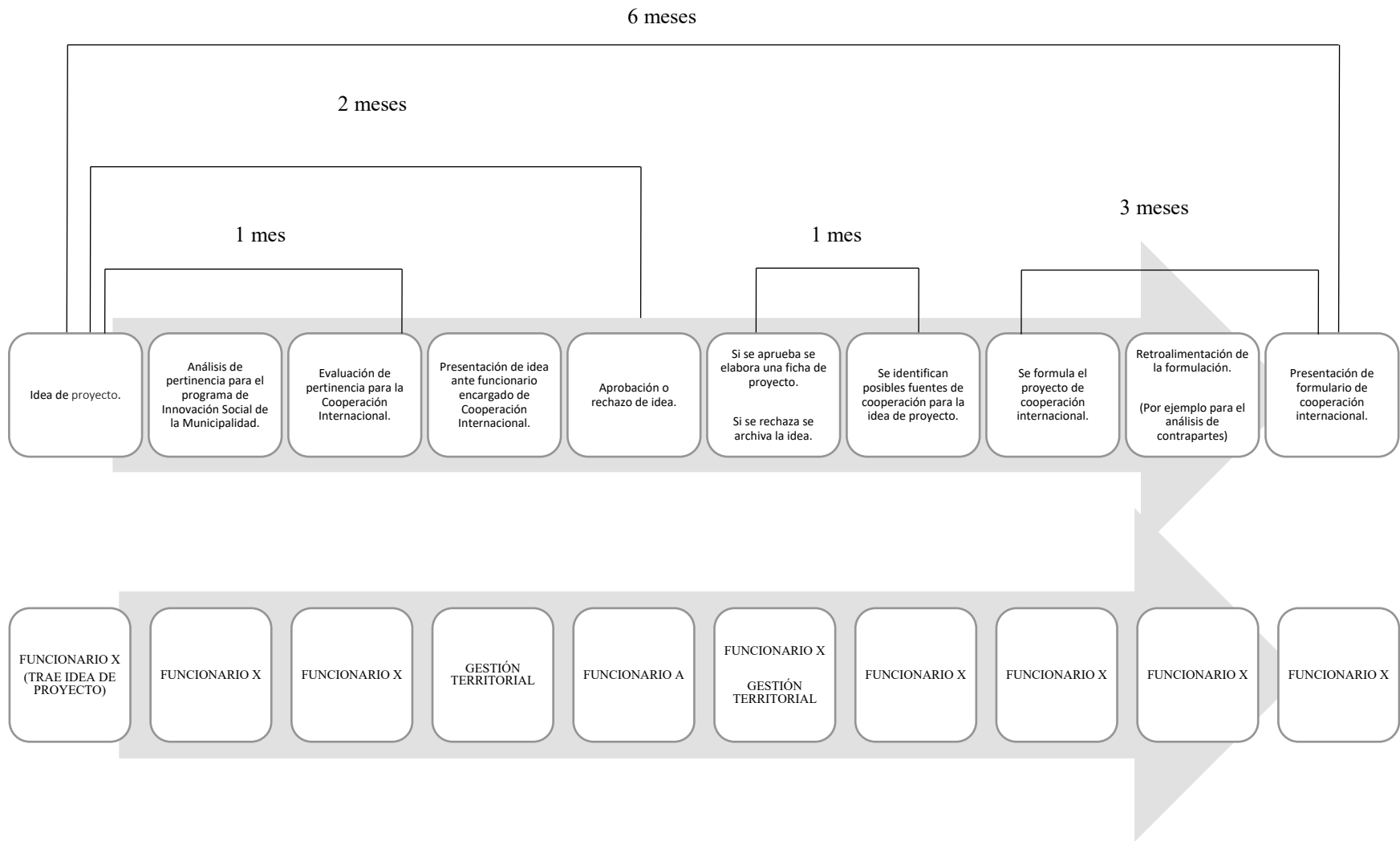
A continuación los plazos establecidos:

- Desde que surge una iniciativa de proyecto que pueda ser apoyado por cooperación internacional hasta la presentación del formulario no deben pasar más de 6 meses.
- Desde la idea de proyecto hasta el análisis de pertinencia para la cooperación de la misma se establece un plazo de un mes. Para hacer este análisis de incluirá en la guía un formulario para que los funcionarios sepan identificar cuando es pertinente y cuando no.
- La idea de proyecto debe ser aprobada o rechazada por el Encargado de Gestión Territorial en un mes desde que se le presenta la idea. La idea debe ser presentada en una ficha de proyecto (documento que también se adjuntará en la guía). Si la idea de proyecto se rechaza entonces es archivada por el Gestor Territorial.
- Si la idea es aprobada el mismo funcionario que formuló la idea es el que debe buscar fuentes de cooperación viables en un periodo máximo de un mes posterior a la aprobación.
- Y por último desde la formulación hasta la presentación del formulario no se deben exceder los 3 meses. En este periodo se incluye una retroalimentación del encargado de Gestión Territorial de la Municipalidad.

En lo que se refiere a responsables hay que tomar en cuenta que gran parte de la gestión Municipal pasa por la Unidad de Gestión Territorial por lo que se consideró la Unidad más pertinente para que funja como encargada de las aprobaciones, registro y seguimiento de ideas de proyectos apoyadas por la cooperación internacional.

Gráfico 4.5

Procesos para gestionar la Cooperación



Elaboración propia.

Mientras se aprueban la guía de procesos en el Concejo Municipal se ha establecido un procedimiento para lo que llamamos la primera etapa donde se establecen los plazos para aprobar la guía , además se estipula el análisis de casos de innovación social y cooperación internacional proporcionados que pueden ser replicados en el marco el Programa de Confianza en el Lugar Habitado y por último se establece que se analicen las fuentes de cooperación proporcionadas en el portafolio para ver si es posible empezar a entrar en contacto con algunas para que financien o apoyen con conocimiento técnico o intercambio de experiencias los proyectos actuales de la Municipalidad bajo este programa.

A continuación el enfoque de Marco Lógico donde se presente alcanzar el objetivo general: *Gestionada eficientemente la Cooperación Internacional como recurso para el Programa Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado de la Municipalidad de Curridabat*, dónde se propone que al menos 2 proyectos al año sean apoyados por cooperación internacional. Hablamos 2 proyectos estipulando que todo el proceso desde la idea inicial de proyecto hasta la entrega del formulario puede tardar hasta 6 meses. En lo que se refiere a medios de verificación de este objetivo se pueden tomar en cuenta las fichas de estado de proyectos que entregan los funcionarios a Gestión Territorial, historial de proyectos presentados y archivados, reportes de seguimiento y monitoreo de proyectos y el reporte anual de cooperación internacional. Todo esto se va a cumplir con el supuesto que los funcionarios apliquen correctamente la guía proporcionada.

En lo que se refiere a objetivos específicos se plantearon 3:

1. Homogenizados los procesos para obtención de recursos y ejecución de proyectos de cooperación internacional: como indicador tenemos que el 100% de los funcionarios utiliza la misma guía de procesos en el periodo del primer año de implementación, y para comprobar el indicador se pueden consultar el reporte anual de cooperación internacional, listas de asistencia de reuniones de socialización y seguimiento de implementación. Esto sería posible con el supuesto de que los funcionarios están abiertos al cambio y a la implementación de la nueva guía y el resultado esperado de este objetivo es que se implementados los procesos para la consecución de recursos y ejecución de proyectos de cooperación internacional.
2. Seleccionadas y analizadas las experiencias exitosas de cooperación internacional e innovación social en otros municipios regionales: el indicador es que 30% de las experiencias son seleccionadas y analizadas en el periodo de un año, lo cual se va a comprobar mediante Checklist de proyectos, donde se especifiquen los seleccionados y el eje estratégico a intervenir y el reporte anual de cooperación internacional, partiendo de la hipótesis que

algunos de los casos los encargados de la gestión de la cooperación los consideran pertinentes para replicar. Los resultados esperados es que al menos 15 casos de los brindados se puedan replicar para lo cual se estarán revisando los formularios de solicitudes de cooperación y de igual manera el reporte anual de cooperación internacional.

3. Evaluados los cooperantes potenciales para proyectos actuales del programa Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado: 50% de los cooperantes son evaluados y seleccionados para contactar en el periodo de un año, lo cual se va a verificar mediante el reporte anual de cooperación internacional, documento de la evaluación y selección de cooperantes y eje estratégico seleccionado y minuta de reuniones de encargados de selección. Lo que se espera que se utilicen las fuentes de cooperación propuestas para obtener recursos alternativos para los proyectos de innovación social partiendo de la hipótesis que los cooperantes son considerados pertinentes para los casos seleccionados.

Además de lo estipulado anteriormente se plantearon una serie de 14 actividades con sus respectivos recursos necesarios y costos, actividades tales como reuniones, divulgación, capacitaciones, entre otras lo cual representará un gasto inicial de ciento cuarenta y dos mil colones, por concepto de refrigerios, dietas y divulgación de la guía entre todos los funcionarios municipales. Hay importante aclarar que las dietas ya están presupuestadas sin embargo al tratarse de un tema extraordinario se consideran como parte del presupuesto.

A continuación se presentan más a detalle los objetivos, resultados, indicadores, medios de verificación, hipótesis, actividades, recursos y costos en la matriz de Marco Lógico de la intervención:

Tabla 4.3

Matriz de Marco Lógico

	Lógica de intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos
<b>Objetivo General</b>	Gestionada eficientemente la Cooperación Internacional como recurso para el Programa Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado de la Municipalidad de Curridabat.	2 proyectos al año financiados por la Cooperación Internacional.	Fichas de estado de proyectos. Reportes de seguimiento y monitoreo de proyectos. Reporte anual de cooperación internacional.	La guía de procesos se implementa. Los funcionarios aplican los procesos debidamente.
	1. Homogenizados los procesos para obtención de recursos y ejecución de proyectos de cooperación internacional.	El 100% de los funcionarios utiliza la misma guía de procesos en el periodo del primer año de implementación.	Reporte anual de cooperación internacional. Lista de asistencia de reuniones de socialización y seguimiento de implementación.	Los funcionarios están abiertos al cambio y a la implementación de la nueva guía.
<b>Objetivo Específico</b>	2. Seleccionadas y analizadas las experiencias exitosas de cooperación internacional e innovación social en otros municipios regionales.	100% de las experiencias son seleccionadas y analizadas en el periodo de un año.	Reporte anual de cooperación internacional. Checklist de proyectos, donde se especifiquen los seleccionados y el eje estratégico a intervenir.	Algunas experiencias sirven para ser replicadas en la Municipalidad.
	3. Evaluados los cooperantes potenciales para proyectos actuales del programa Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado.	50% de los cooperantes son evaluados y seleccionados para contactar en el periodo de un año.	Reporte anual de cooperación internacional. Documento de la evaluación y selección de cooperantes y eje estratégico seleccionado. Minuta de reunión de encargados de selección.	Los cooperantes son pertinentes para los proyectos de innovación social.

	1. Implementados los procesos para la consecución de recursos y ejecución de proyectos de cooperación internacional.	Un 80% de los funcionarios aplican la guía de procesos debidamente.	Reporte anual de cooperación internacional. Lista resumen anual de proyectos o ideas presentados por funcionarios.	Los funcionarios están abiertos al cambio y a la implementación de la nueva guía.
<b>Resultados</b>	2. Replicados los casos exitosos seleccionados para la posible formulación de proyectos.	Se elaboran 3 proyectos de las experiencias seleccionadas para replicar en el periodo de un año.	Reporte anual de cooperación internacional. Formularios de proyectos.	Algunas experiencias sirven para ser replicadas en la Municipalidad.
	3. Utilizadas las fuentes de cooperación propuestas para obtener recursos alternativos para los proyectos de innovación social.	Se solicita al 100% de los cooperantes los formularios o requisitos para aplicar para cooperación en un periodo de un año.	Reporte anual de cooperación internacional. Presentación de formularios facilitados por cooperantes.	Los cooperantes son pertinentes para los proyectos de innovación social.
		<b>RECURSOS</b>	<b>COSTOS</b>	
<b>Actividades</b>	1.1 Reunión con el Concejo Municipal para validar la aprobación de la guía de procesos.	Refrigerio para 15 personas Dietas para Regidores	97000	
	1.2 Mesa de trabajo entre unidades encargadas de proyectos para retroalimentación de guía de procesos.	Refrigerio para 10 personas.	30000	
	1.3 Sistematización de resultados de la mesa de trabajo.	n/a	n/a	
	1.4 Aprobación de la guía estratégica.	n/a	n/a	
	1.5 Socialización interna del nuevo modus operandi.	n/a	n/a	
	1.6 Divulgación escrita de la guía.	Impresión de documento para 10 funcionarios.	15000	

	2.1 Selección de experiencias relevantes y pertinentes para el programa.	n/a	n/a	
	2.2 Análisis de experiencias seleccionadas.	n/a	n/a	
	2.3. Elección de experiencias para replicar.	n/a	n/a	
	3.1 Clasificación de cooperantes de acuerdo a prioridades.	n/a	n/a	
	3.2 Selección de posibles cooperantes de acuerdo a los ejes estratégicos del programa.	n/a	n/a	
	3.3 Verificar solicitudes específicas de cooperantes.	n/a	n/a	
	3.4 Llenado de formularios.	n/a	n/a	
	3.5 Presentación de solicitudes de cooperación.	n/a	n/a	
	<b>TOTAL</b>		<b>142000</b>	

Elaboración propia.

Los casos presentados en el Capítulo II más las fuentes de cooperación serán complemento para la ejecución de la estrategia planteada anteriormente. En el siguiente apartado se incluirán las posibles fuentes de cooperaciones nacionales e internacionales.

### **3. PORTAFOLIO DE COOPERANTES:**

En el presente apartado se introducen algunas fuentes de cooperaciones tanto nacionales como internacionales. Las fuentes fueron mapeadas siguiendo la línea propuesta en los casos con altas posibilidades de replicabilidad, además tomando en cuenta las necesidades de cooperación de la Municipalidad de Curridabat, especialmente con los ejes estratégicos del Programa Experiencia de Confianza en el Lugar Habitado.

Se creó un portafolio con el nombre de la fuente de cooperación, ya sea Municipio, organización, fundación o empresa privada a nivel nacionales que trabajen temas acorde a los ejes estratégicos del programa., también se incluyeron los datos del contacto, el tipo de cooperación al que pueden aspirar y la ubicación.

Los casos de Municipios latinoamericanos se deben la similitud de gestión municipal y el alcance real que pueden tener cuando se refiere a replicabilidad. Las organizaciones y fundaciones representan a la sociedad civil que muchas veces tienen proyectos interesantes que se pueden replicar, conocimiento técnico para transferir o fondos disponibles para concursar y por último se encuentra la empresa privada, la cual se puede explotar mediante alianzas público – privadas para el desarrollo, interviniendo en proyectos o temas de interés para el negocio.

Además, se incluyen contactos de la Academia costarricense que a través de los programas de extensión participan en muchos proyectos sociales interesantes para la Municipalidad, se pueden generar alianzas estratégicas de apoyo técnico o transferencia de conocimiento (know how). Se incluye a la Universidad de Costa Rica y Universidad Nacional. Por otro lado hay entes gubernamentales con los cuales es pertinente trabajar de la mano, por ejemplo con el INAMU cuando se trata de violencia de género, acoso callejero, entre otros.

Por último, se presentan además los contactos de las Embajadas que se ubican en el mismo cantón de Curridabat, con las cuales se pueden generar alianzas interesantes por la cercanía de ejecución o por temas de interés en común, como lo es el tema de la seguridad.

A continuación el portafolio de cooperantes:

Tabla 4.4  
Portafolio de Cooperantes

<b>Tipo de cooperación</b>	<b>Eje estratégico</b>	<b>Nombre de la organización, municipalidad o empresa.</b>	<b>Sitio web</b>	<b>Email</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Dirección</b>
Cooperación financiera	Pacificación vial	Embajada del Reino Unido	<a href="http://www.gov.uk/world/organisations/british-embassy-in-costa-rica">www.gov.uk/world/organisations/british-embassy-in-costa-rica</a>	ukin.costarica@fco.gov.uk	(+506) 2258 2025	San José, Costa Rica
Cooperación técnica	Pacificación vial	Municipalidad de Belo Horizonte	<a href="http://www.belo Horizonte.mg.gov.br">www.belo Horizonte.mg.gov.br</a>		(31) 3429-8750.	Belo Horizonte, Brasil
Cooperación técnica	Pacificación vial	Municipalidad de Buenos Aires	<a href="http://www.buenosaires.gob.ar">www.buenosaires.gob.ar</a>	secretariageneral@buenosaires.gob.ar		Argentina
Cooperación técnica	Pacificación vial	Municipalidad de Montevideo	<a href="http://www.montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/relaciones-internacionales-y-cooperacion">www.montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/relaciones-internacionales-y-cooperacion</a>	internacionales@imm.gub.uy	2413 6624	Uruguay
Cooperación financiera	Pacificación vial	Embajada de Australia	<a href="http://www.dfat.gov.au/about-us/our-locations/missions/Pages/australian-consulate-in-san-jose-costa-rica.aspx">www.dfat.gov.au/about-us/our-locations/missions/Pages/australian-consulate-in-san-jose-costa-rica.aspx</a>	aushonconsul.costarica@gmail.com	(+506) 4700 6400	San José, Costa Rica
Cooperación financiera	Pacificación vial	Embajada de Nueva Zelanda	<a href="https://www.mfat.govt.nz/en/countries-and-regions/latin-america/mexico/embajada-de-nueva-zelandia">https://www.mfat.govt.nz/en/countries-and-regions/latin-america/mexico/embajada-de-nueva-zelandia</a>	nzmexico@mfat.govt.nz	(+52)5552839466	México DF
Cooperación técnica y financiera	Pacificación vial	Observatorio Iberoamericano de Seguridad Vial	<a href="http://www.oisevi.org/a/index.php/estructura/comite-de-cooperacion">www.oisevi.org/a/index.php/estructura/comite-de-cooperacion</a>			Madrid, España
Cooperación financiera	Violencia de género	Embajada de Canadá	<a href="http://www.www.canadainternational.gc.ca/costa-rica/index.aspx?lang=spa">www.www.canadainternational.gc.ca/costa-rica/index.aspx?lang=spa</a>	sjcra@international.gc.ca	(+506) 2242-4400	San José, Costa Rica
Cooperación financiera	Género	Norwegian Agency for Development Cooperation	<a href="http://www.norad.no/en/front/funding/funds-for-womens-rights">www.norad.no/en/front/funding/funds-for-womens-rights</a>	postmottak@norad.no	(+47) 23980000	Oslo, Noruega

Cooperación técnica y financiera	Género	Agencia de Cooperación Española para el SICA	<a href="http://www.aecid.es/ES/d%C3%B3nde-cooperamos/alc/cooperacion-regional/sica">www.aecid.es/ES/d%C3%B3nde-cooperamos/alc/cooperacion-regional/sica</a>	informae@maec.es	(+34) 91 379 96 00	Madrid, España
Cooperación técnica y financiera	Género y empoderamiento	Unión Europea	<a href="http://www.eeas.europa.eu/delegations/costa-rica/2449/subvenciones-informaci%C3%B3n-general_es">www.eeas.europa.eu/delegations/costa-rica/2449/subvenciones-informaci%C3%B3n-general_es</a>	delegation-costa-rica@eeas.europa.eu	(+506) 2283 2959	San José, Costa Rica
Alianzas Público Privadas	Género	Universidad de Costa Rica	<a href="http://www.accionsocial.ucr.ac.cr/">www.accionsocial.ucr.ac.cr/</a>	haydee.jimenez@ucr.ac.cr	(+506) 2511-5714	San José, Costa Rica
Alianzas Público Privadas	Género	Universidad Nacional	<a href="http://www.extension.una.ac.cr/index.php/es/">www.extension.una.ac.cr/index.php/es/</a>	<a href="mailto:extension@una.cr">extension@una.cr</a>	(+506) 2277 3908	Heredia, Costa Rica
Alianzas Público Privadas	Género	INAMU	<a href="http://www.inamu.go.cr/web/inamu/fortalecimiento">www.inamu.go.cr/web/inamu/fortalecimiento</a>	cio@inamu.go.cr	(506) 2527-8400	San José, Costa Rica
Alianzas Público Privadas	Género	Ministerio de Educación Pública	<a href="http://www.mep.go.cr/">www.mep.go.cr/</a>	despachoministro@mep.go.cr	2256-8132 ext. 1100	San José, Costa Rica
Cooperación técnica	Género	Observatorio contra el acoso callejero	<a href="http://www.ocac.cl/">www.ocac.cl/</a>	gestion@ocac.cl		Santiago, Chile
Alianzas Público Privadas	Pacificación vial/acoso	Consortio Operativo del Este S.A.	<a href="http://www.coesacr.com/nueva/index.php">www.coesacr.com/nueva/index.php</a>	nsolis@coesacr.com	2278 3931	San José, Costa Rica
Cooperación técnica	Prevención y mitigación del consumo de drogas	Sistema de sostén para adolescentes tutelados	<a href="http://www.dds.cepal.org/innovacionsocial/e/proyectos/ar/sistemasosten/">www.dds.cepal.org/innovacionsocial/e/proyectos/ar/sistemasosten/</a>	sistemasosten@mpba.gov.ar	(54-221) 479 2749	Buenos Aires, Argentina
Cooperación técnica	Prevención y mitigación del consumo de drogas	Red de jóvenes	<a href="http://www.educacaoeparticipacao.org.br/jovens-urbanos/">www.educacaoeparticipacao.org.br/jovens-urbanos/</a>	aic@aic.org.br	(55-31) 3224 3463	Brasil
Cooperación técnica	Prevención y mitigación	Programa Ángel de la guarda, Brasil	<a href="http://www.ymca.org.br/">http://www.ymca.org.br/</a>	acmitapeva@acmitapeva.com.br	(55-15) 3522-2521	Brasil

	del consumo de drogas	Asociación Cristiana de Jóvenes (ACM)				
Cooperación técnica	Prevención y mitigación del consumo de drogas	Programa Prevención del abandono del hogar, Colombia Asociación Cristiana de Jóvenes de Bogotá y Cundinamarca (ACJ/YMCA).	<a href="http://www.ymcacolombia.org/">www.ymcacolombia.org/</a>	acj@ymcabta.com	(57-1) 232-5448	Bogotá, Colombia
Cooperación técnica	Prevención y mitigación del consumo de drogas	Programa Miguel Magone y Laura Vicuña, El Salvador Guadalupe Leiva Choriego.	<a href="http://www.comminit.com/la/content/programa-miguel-magon-y-laura-vicu%C3%B1a-alternativa-la-violencia-de-las-pandillas-juveniles">www.comminit.com/la/content/programa-miguel-magon-y-laura-vicu%C3%B1a-alternativa-la-violencia-de-las-pandillas-juveniles</a>	edytra0105@yahoo.com	(503) 2293-5230 ó 2293-1511	San Salvador
Cooperación técnica y financiera	Prevención y mitigación del consumo de drogas	Agencia católica irlandesa para el desarrollo (TROCAIRE): proyectos sociales sobre prevención de drogas.	<a href="http://www.trocaire.org/">www.trocaire.org/</a>	infoni@trocaire.ie	(+353) 1 6293333	Irlanda
Cooperación técnica y financiera	Prevención y mitigación del consumo de drogas	Iglesia Noruega	<a href="http://www.kirkensnodhjelp.no/en/">www.kirkensnodhjelp.no/en/</a>	nca-oslo@nca.no	(+47) 22 09 27 00	Oslo, Noruega
Cooperación técnica	Prevención y mitigación del consumo de drogas	La Red Iberoamericana de Organizaciones No Gubernamentales	<a href="http://www.riod.org/">www.riod.org/</a>	riod@riod.org	(+34) 910 181 056	Madrid, España

		que trabajan en Drogas y adicciones (RIOD)				
Cooperación técnica y financiera	Prevención y mitigación del consumo de drogas	Programa de Cooperación entre América Latina, el Caribe y la Unión Europea en Políticas sobre Droga	<a href="http://www.copolad.eu/">www.copolad.eu/</a>	info@copolad.eu		Madrid, España
Cooperación técnica y financiera	Prevención y mitigación del consumo de drogas	Open Society Foundations	<a href="http://www.opensocietyfoundations.org/">www.opensocietyfoundations.org/</a>		(+1) 212 548 0600	Nueva York, EEUU
Cooperación técnica	Prevención y mitigación del consumo de drogas	Fundación Ideas para la Paz Política de Drogas	<a href="http://www.ideaspaz.org/drug">www.ideaspaz.org/drug</a>	fip@ideaspaz.org	(+57) 1 218 3449	Bogotá, Colombia
Cooperación técnica	Control Inteligente del territorio	Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad (CIPC)	<a href="http://www.crime-prevention-intl.org">www.crime-prevention-intl.org</a>	cipc@crime-prevention-intl.org	(1) 514-288-6731	Montreal, Canadá
Cooperación técnica	Control Inteligente del territorio	Embajada de Colombia en Costa Rica	<a href="http://www.costarica.embajada.gov.co/">www.costarica.embajada.gov.co/</a>	esanjose@cancilleria.gov.co	(506) 22836871	San José, Costa Rica
Cooperación técnica	Control Inteligente del territorio	Municipalidad de Diadema, SP	<a href="http://www.diadema.sp.gov.br/">www.diadema.sp.gov.br/</a>	site@diadema.sp.gov.br		Sao Paulo, Brasil
Cooperación técnica	Control Inteligente del territorio	Municipalidad de Morón	<a href="http://www.moron.gob.ar/nuestra-gestion/seguridad/prevencion-y-accion-contra-el-delito/central-de-monitoreo/">www.moron.gob.ar/nuestra-gestion/seguridad/prevencion-y-accion-contra-el-delito/central-de-monitoreo/</a>	seguridad.ciudadana@moron.gob.ar	(54-11) 4489 7777	Buenos Aires, Argentina

Cooperación técnica	Control Inteligente del territorio	Municipalidad de Belén	<a href="http://www.belen.go.cr/web/guest/desarrollo-social">www.belen.go.cr/web/guest/desarrollo-social</a>	planificacion1@belen.go.cr	(+506) 2587 0180	Heredia, Costa Rica
Cooperación técnica	Control Inteligente del territorio	Municipalidad de Puebla	<a href="http://www.implan.pueblacapital.gob.mx">www.implan.pueblacapital.gob.mx</a>	contacto@implanpuebla.gob.mx	(+52 222) 2 29 0060	Puebla, México
Cooperación técnica	Control Inteligente del territorio	Municipalidad de Avellaneda	<a href="http://www.mda.gob.ar/gobierno/secretaria-de-seguridad-ciudadana/">www.mda.gob.ar/gobierno/secretaria-de-seguridad-ciudadana/</a>	secretariaseguridadavellaneda@gmail.com	(54) 4205 2771	Avellaneda, Argentina
Cooperación técnica	Control Inteligente del territorio	Ayuntamiento de Bilbao	<a href="http://www.bilbao.eus/cs/Satellite?cid=3000076883&amp;language=es&amp;pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO_contenidoFinal">www.bilbao.eus/cs/Satellite?cid=3000076883&amp;language=es&amp;pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO_contenidoFinal</a>	bilbaoadl@ayto.bilbao.net	94 420 53 15	Bilbao, España
Cooperación técnica	Control Inteligente del territorio	Municipio de Curitiba	<a href="http://www.curitiba.pr.gov.br/idioma/espanhol/planejamentourbano">www.curitiba.pr.gov.br/idioma/espanhol/planejamentourbano</a>		(41) 3350 8484	Curitiba, Brasil
Cooperación técnica	Uso del espacio publico	Jane's Walk	<a href="http://www.janeswalk.org">www.janeswalk.org</a>	<a href="https://janeswalk.org/contact/">https://janeswalk.org/contact/</a>		Canadá
Cooperación técnica	Uso del espacio publico	The City Repair Project	<a href="http://www.cityrepair.org">www.cityrepair.org</a>	info@cityrepair.org	503.583.8532	Portland, EEUU
Cooperación técnica	Uso del espacio publico	Transition Network org	<a href="http://www.transitionnetwork.org">www.transitionnetwork.org</a>	<a href="https://transitionnetwork.org/contact/">https://transitionnetwork.org/contact/</a>	(+44) 0 1803 865 669	Reino Unido
Cooperación técnica	Uso del espacio publico	Cycle Toronto	<a href="http://www.cycleto.ca">www.cycleto.ca</a>	<a href="https://www.cycleto.ca/contact-us">https://www.cycleto.ca/contact-us</a>	416 644 7188	Toronto, Canadá
Cooperación técnica	Transparencia /gobierno abierto	Code for America	<a href="http://www.codeforamerica.org">www.codeforamerica.org</a>	speaker@codeforamerica.org		San Francisco, CA
Cooperación técnica	Estrategias y experiencias para gobiernos locales	CHIRIPA	<a href="http://www.chiripa.org">www.chiripa.org</a>	info@chiripa.org		Buenos Aires, Argentina

Cooperación técnica	Innovación social	Centre for Social Innovation	<a href="http://www.socialinnovation.org">www.socialinnovation.org</a>	info@smallchangefund.org	416.979.3939 ext. 1	Toronto, Canadá
Cooperación técnica	Género y empoderamiento	Women's World Banking	<a href="http://www.swwb.org">www.swwb.org</a>	<a href="https://www.womensworldbanking.org/contact-us/">https://www.womensworldbanking.org/contact-us/</a>	1 212-768-8513	Nueva York, EEUU
Cooperación técnica	Uso del espacio público	Living Cities	<a href="http://www.livingcities.org">www.livingcities.org</a>	admin@livingcities.org		Nueva York, EEUU
Cooperación técnica	Innovación social	New Economics Foundation	<a href="http://www.neweconomics.org">www.neweconomics.org</a>	info@neweconomics.org	44 (0) 207 820 6300	Reino Unido
Cooperación técnica	Uso del espacio público	Ciudad Emergente	<a href="http://www.ciudademergente.org">www.ciudademergente.org</a>			Santiago, Chile
Cooperación técnica y financiera	Salud mental	Fundación Interamericana	<a href="http://www.iaf.gov/apply-for-grant">www.iaf.gov/apply-for-grant</a>	proposals@iaf.gov	202-360-4530	Washington DC
Cooperación técnica y financiera	Salud mental	Foreign Assistance	<a href="http://www.foreignassistance.gov/categories/Health#Funding">www.foreignassistance.gov/categories/Health#Funding</a>	<a href="https://www.foreignassistance.gov/contact-us">https://www.foreignassistance.gov/contact-us</a>	1-800-333-4636	Washington DC
Cooperación técnica	Salud mental	Centro de Salud y Desarrollo Humano Internacional	<a href="http://www.chhd.org/?lang=es">www.chhd.org/?lang=es</a>	<a href="http://chhd.org/spanish-website-resources/">http://chhd.org/spanish-website-resources/</a>	540-476-4180	Harrisonburg, VA
Cooperación técnica	Salud mental	Red centroamericana de salud mental	<a href="http://www.redregionalsaludmental.chhd.org/">www.redregionalsaludmental.chhd.org/</a>			
Cooperación técnica	Salud mental	Municipalidad de Recoleta	<a href="https://www.recoleta.cl/centro-comunitario-de-salud-mental-cosam/">https://www.recoleta.cl/centro-comunitario-de-salud-mental-cosam/</a>	cosam@recoletasalud.cl	22-9457032	Recoleta, Chile
Cooperación técnica	Salud mental	Municipalidad Distrital de Carabayllo	<a href="http://www.municarabayllo.gob.pe">www.municarabayllo.gob.pe</a>		7170500 ext 101	Lima, Perú
Cooperación técnica	Salud mental	Municipalidad de Quillota	<a href="http://www.quillota.cl">www.quillota.cl</a>	consultas.salud@saludquillota.cl	(56) 332 291 100	Quillota, Chile
Cooperación técnica	Salud mental	Municipalidad Metropolitana de Lima	<a href="http://www.munlima.gob.pe">www.munlima.gob.pe</a>	robert.latorraca@munlima.gob.pe	632-1300 ext 1807	Lima, Perú

Cooperación técnica	Salud mental	Municipalidad de Santiago	<a href="http://www.saludstgo.cl/cosam/">www.saludstgo.cl/cosam/</a>	santiago@munistgo.cl	56 2 24985302	Santiago, Chile
Cooperación técnica	Seguridad y convivencia	Alcaldía de Medellín	<a href="http://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=navurl://8fd26b78211c5d924b2cfed262f2d9f5">www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=navurl://8fd26b78211c5d924b2cfed262f2d9f5</a>	andres.tobon@medellin.gov.co	385 55 55 ext 8460	Medellín, Colombia
<b>Embajadas ubicadas en Curridabat</b>						
<b>Tipo de cooperación</b>	<b>Eje estratégico</b>	<b>Embajada</b>	<b>Sitio web</b>	<b>Email</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Dirección</b>
Cooperación técnica	Intercambio cultural	Embajada de Francia	<a href="http://www.cr.ambafrance.org/-Espanol-">www.cr.ambafrance.org/-Espanol-</a>	ambafrcr@gmail.com	(506) 22 34 41 67	Curridabat, San José, Costa Rica
Cooperación técnica	Promoción cultural	Embajada de Argentina	<a href="http://www.ERICA.cancilleria.gov.ar/es/content/bienvenido-la-embajada-argentina-en-costarica">www.ERICA.cancilleria.gov.ar/es/content/bienvenido-la-embajada-argentina-en-costarica</a>	comercial_ERICA@mrecic.gov.ar	(506) 2234-6520 / 6270	Curridabat, San José, Costa Rica
Cooperación técnica	Gobernanza multinivel	Embajada de El Salvador	<a href="http://www.embajadacostarica.rree.gob.sv">www.embajadacostarica.rree.gob.sv</a>	EmbajadaCostaRica@rree.gov.b.sv	(506) 2234 9256	Curridabat, San José, Costa Rica
Cooperación técnica	Gobernanza multinivel	Embajada de Bolivia	<a href="http://www.embocr.com">www.embocr.com</a>	seconsularcr@hotmail.com	(506) 2524-3491	Curridabat, San José, Costa Rica
Cooperación técnica	Gobernanza multinivel	Embajada de Paraguay	<a href="http://www2.mre.gov.py/index.php/representaciones/embajadas-del-paraguay-en-el-mundo/en-america-central/embapar-costarica">www2.mre.gov.py/index.php/representaciones/embajadas-del-paraguay-en-el-mundo/en-america-central/embapar-costarica</a>	embaparcostarica@gmail.com	(506) 2234 - 0763	Curridabat, San José, Costa Rica
Cooperación técnica	Gobernanza multinivel	Embajada de República Dominicana	<a href="http://www.rree.go.cr/?sec=politica%20internacional&amp;cat=representaciones&amp;cont=527&amp;id=154">www.rree.go.cr/?sec=politica%20internacional&amp;cat=representaciones&amp;cont=527&amp;id=154</a>	embdominicanacr@ice.co.cr	(506) 2280-4968	Curridabat, San José, Costa Rica
Cooperación técnica	Gobernanza multinivel	Embajada de Perú	<a href="http://www.embaperucr.org">www.embaperucr.org</a>	embajada@embaperucr.org	(506) 2225-9145	Curridabat, San José, Costa Rica

Elaboración propia.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## A. CONCLUSIONES

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL ESCENARIO DE COOPERACIÓN E INNOVACIÓN SOCIAL EN LA MUNICIPALIDAD DE CURRIDABAT:

#### *a. LA HOMOGENIZACIÓN DE PROCESOS CREA EFICIENCIA Y EFICACIA:*

Esta es una de las conclusiones más importantes, los procesos y procedimientos propuestos son para que se gestione la cooperación internacional de manera eficaz y eficiente con la estructura que existe actualmente. Esto quiere decir que puede haber una mejor gestión con los proyectos que trabajan actualmente además de fomentar un cambio de paradigma para los proyectos futuros.

#### *b. MUNICIPALIDAD DE CURRIDABAT COMO UNO DE LOS PIONEROS DE COOPERACIÓN:*

Como se mencionó anteriormente, la Municipalidad de Curridabat es el pionero indiscutible en Innovación Social, sin embargo no en temas de cooperación internacional como los son otras municipalidades como San José o Belén. La Municipalidad de Curridabat se puede perfilar como una Municipalidad atractiva para generar alianzas, tanto oficial por medios de otras Municipalidades, con la Sociedad Civil por medio de Organizaciones No Gubernamentales o Fundaciones, la Academia y el sector privado local; y a través de una gestión eficiente convertirse en un pionero a nivel nacional.

#### *c. MUNICIPALIDAD DE CURRIDABAT COMO OFERENTE DE COOPERACIÓN:*

Aunado al tema de que la Municipalidad se puede dar a conocer por trabajar extensamente el tema de Innovación Social y Cooperación Nacional e Internacional se plantea un tema mucho más relevante a escala nacional como internacional como lo es la Municipalidad como oferente de cooperación, donde se pueden compartir lecciones aprendidas, know how, intercambio de expertos entre otros, donde pueden surgir alianzas interesantes con muchos beneficios para la Municipalidad de Curridabat.

## **2. PROGRAMA DE INNOVACIÓN SOCIAL EXPERIENCIA DE CONFIANZA EN EL LUGAR HABITADO:**

### ***a. EL PROGRAMA COMO PRIORIDAD:***

Dentro de las necesidades de la Municipalidad se reconoció que existe una gran urgencia por tratar estos temas de seguridad con un enfoque preventivo, motivo por el cual se desarrolla la estrategia con miras a la efectividad y eficiencia del programa. La estrategia viene a proponer un enfoque por resultados en el cual de cumplirse a cabalidad lo estipulado puede ser un programa exitoso.

### ***b. REPLICABILIDAD:***

Una vez que se haya ejecutado la estrategia sobre este programa, se pueden replicar los procesos para el resto de los programas del Plan Estratégico Municipal, sirviendo este como guía a los demás. Además, si llegara a ser un programa exitoso, se pueden compartir las experiencias con otros municipios de la región.

### ***c. ALINEACIÓN DEL PROGRAMA CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS):***

El programa responde a los ODS por lo que se alinea perfectamente a las necesidades globales de cooperación y lo que lo hace atractivo para la recepción de cooperación internacional.

## **3. ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CURRIBAT:**

### ***a. LA ESTRATEGIA ES LA OPCIÓN MÁS VIABLE:***

Dentro de la estructura municipal la estrategia es la opción más viable dentro de las posibilidades reales en temas de presupuesto, disposición de personal y voluntad política, considerando que es un tema que se considera no prioritario en esta coyuntura. A diferencia de esto se pudo haber creado la Unidad de Cooperación Internacional con su respectivo responsable experto en Cooperación Internacional, sin embargo esta estrategia es un buen comienzo y más adelante se puede formalizar la oficina ya teniendo bien la clara la gestión de la Cooperación Internacional.

***b. LA ESTRATEGIA ES UN INCENTIVO PARA QUE LOS PROYECTOS SEAN APOYADOS POR COOPERACIÓN INTERNACIONAL O LOCAL:***

Actualmente hay muchos proyectos de innovación social que están listos pero no se ejecutan por falta de recursos. La cooperación local, nacional e internacional viene a ser un incentivo para que los funcionarios desarrollen ideas en beneficio de los habitantes del cantón de Curridabat, tomando en cuenta que tendrás recursos adicionales a los que puedan obtener por parte del presupuesto municipal.

***c. RELACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE INNOVACIÓN SOCIAL Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO:***

La estrategia combina la Innovación Social y la Cooperación Internacional de manera que se proponga novedosas formas de ejecutar proyectos sociales que sean apoyados por fuentes alternativas.

Los casos de Innovación Social proporcionados son sumamente importantes por un tema de replicabilidad y lecciones aprendidas. A pesar de que el Municipio de Curridabat es el que cuenta con más experiencia en el ámbito nacional en el tema hay buenas experiencias que imitar más que todo en otros municipios latinoamericanos por lo que el mapeo y análisis de casos viene a facilitar la tarea de formulación de proyectos con un enfoque por resultados.

***d. DESARROLLO DE CAPACIDADES DENTRO DE LA MUNICIPALIDAD:***

La principal diferencia que puede detonar esta estrategia es que se plantea un desarrollo de capacidades entre todo el personal, tratando de que sea un poco más autosuficiente y perdure más allá de la rotación de personal. Al final de las capacitaciones los funcionarios involucrados serán capaces de mapear fuentes de cooperación, formular ideas de proyectos y presentar formularios a los cooperantes, lo que les permite tener todo el conocimiento del proceso con una única persona adicional involucrada que sería la persona encargada de aprobar o rechazar las ideas de proyectos.

## **B. RECOMENDACIONES**

### **1. SOCIALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA MEDIANTE LA GUÍA PARA MEJORAR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL:**

La aplicación correcta de la guía mejorará de manera significativa lo que se trabaja actualmente en cooperación internacional, no pretende recargar a funcionarios ni añadir esfuerzos extraordinarios pero se debe tener claridad en los procesos que se estipulan y para esto la guía tiene que tener una buena socialización y divulgación entre todos los funcionarios involucrados, incluso una vez aprobado el modus operandi se podría enviar un oficio informando a todos los funcionarios de la Municipalidad la forma de trabajar en el tema, además de las reuniones, capacitaciones propuestas y divulgación de la guía.

### **2. APLICACIÓN DEL ENFOQUE POR RESULTADOS:**

Es preciso que ante la aplicación de la guía proporcionada la Municipalidad de Curridabat y los funcionarios encargados se guíen por un enfoque por resultados, esto quiere decir que siempre se debe pensar en el resultado esperado y a partir de esto abordar el tema o problemática de manera eficiente. Este es el fin último de la guía que sirva para optimizar los procesos dentro de la Municipalidad y que diferentes proyectos puedan ser apoyados mediante cooperación internacional.

### **3. CREACIÓN DE INTERÉS EN EL PERSONAL SOBRE EL TEMA:**

Ante la solicitud de aprobación de la estrategia en el Concejo Municipal se debe hacer un buen trabajo previo de información de ventajas de tener este tipo de procesos definidos y con responsables claros, además de los beneficios de que los proyectos sean apoyados por cooperación local, nacional o internacional.

### **4. REGISTRO ADECUADO DE GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN:**

El funcionario encargado de aprobar o rechazar las ideas de cooperación será el encargado de llevar el registro de proyectos. Se recomienda que lo mantenga en un procesador de datos, se puede utilizar Excel si no se quiere hacer una inversión inicial, donde pueda tener registro del estado de todas las ideas, por ejemplo que sepa cuántas hay en formulación, cuántas ideas se rechazaron, cuántos

formularios se entregaron, entre otros. Se deben mantener los datos siempre en el mismo procesador informático, con fechas, plazos y demás. El encargado de Gestión Territorial puede delegar un subalterno para que maneje este tema.

#### **5. CORRECTO MECANISMO DE RENDICIÓN DE CUENTAS:**

Para este tema se recomienda una reunión anual donde se presente el informe de cooperación internacional anual con las fichas de proyectos, proyectos aprobados o rechazados, formularios de cooperación, entre otros esfuerzos realizados durante el año. Además se deben compartir las lecciones aprendidas entre todos los funcionarios que estuvieron en el proceso, con la finalidad de no cometer los mismos errores o aprender cómo hacer más atractivas las propuestas de proyectos para los cooperantes.

#### **6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROPUESTAS:**

Las ideas de proyectos que lleguen a ser casos de éxito de cooperación deben ir mucho más allá de la ejecución, se debe evaluar en cada etapa y dar seguimiento, esto con la finalidad de evitar el riesgo, mejorar el proceso o extraer lecciones aprendidas para compartir. No se puede dejar un proyecto a la libre después de la finalización de la ejecución porque no hay una medida del impacto real que tuvo la intervención.

#### **7. FOMENTAR EL DESARROLLO DE ALIANZAS PÚBLICO- PRIVADAS PARA EL DESARROLLO:**

El sector privado siempre se ha dejado mucho de lado en la cooperación internacional sin embargo los paradigmas de cooperación están cambiando, se deben crear más alianzas de temas en común con la empresa privada por ejemplo en temas de infraestructura, educación o seguridad. Muchas veces a través de programas de Responsabilidad Social las empresas están dispuestas a cooperar, es por este motivo que se presentaron algunas locales debido a su cercanía geográfica para que sea más sencillo para la Municipalidad hacer acercamientos que procuren el bien común.

## **8. RELACIONES ESTRATÉGICAS CON LAS EMBAJADAS DEL CANTÓN:**

Existen 7 embajadas en el cantón que por su cercanía geográfica o interés común se pueden trabajar en alianzas diferentes temas o incluso al tratarse de cooperación oficial se podría hasta pensar en apoyo financiero. Con las embajadas de Francia y Argentina se puede pensar en alianzas relacionadas con temas de Cultura y con Paraguay, El Salvador, Bolivia, República Dominicana y Perú, temas más de gobernanza multinivel.

Se debe hacer un acercamiento inicial que puede ser una invitación a la Municipalidad o a algún proyecto con infraestructura específica (por ejemplo a los Centros de Desarrollo Humano) donde se pueda introducir al trabajo que hace la Municipalidad en Innovación Social y de esta manera identificar cuáles son los alcances además de intereses en específico de las embajadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J & Álvarez, J. 2011. Innovación Social: Un análisis de Conceptos, Etapas y Modelos. Disponible:[https://www.researchgate.net/publication/298070338\\_Innovacion\\_Social\\_Un\\_a\\_nalisis\\_de\\_ConceptosEtapas\\_y\\_Modelos](https://www.researchgate.net/publication/298070338_Innovacion_Social_Un_a_nalisis_de_ConceptosEtapas_y_Modelos) Revisado: Agosto.28, 2017.
- Acuña, P. 2016. Mesa de Innovación Social Consejo Presidencial de Innovación y Talento Humano. Disponible: <https://vimeo.com/155010122> Revisado: Septiembre 9, 2017.
- Aedo, S.; & R. Neild. 2007. Prevención de la delincuencia local en Perú. En *Estrategias y mejores prácticas en prevención del delito con relación a áreas urbanas y juventud en riesgo*, editado por M. Shaw & K. Travers. Montreal; CIPC. Disponible en: [http://www.crime-prevention-intl.org/fileadmin/user\\_upload/Publications/Estrategias\\_y\\_mejores\\_practicas\\_areas\\_urbanas\\_y\\_juventud\\_en\\_riesgo\\_ESP.pdf](http://www.crime-prevention-intl.org/fileadmin/user_upload/Publications/Estrategias_y_mejores_practicas_areas_urbanas_y_juventud_en_riesgo_ESP.pdf) Revisado: 08 de septiembre 2018.
- Alvarado, H & Rodríguez, A. 2008. Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Disponible:[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2536/S0800540\\_es.pdf;jsessionid=D6D52743CEDFB8411A4B8452E3722010?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2536/S0800540_es.pdf;jsessionid=D6D52743CEDFB8411A4B8452E3722010?sequence=1) Revisado: Agosto.5, 2017
- Ayllón, B. 2011. “La cooperación internacional para el desarrollo: reflexión y acción para los Profesionales de las Relaciones Internacionales”, en MURILLO, C. (ed.): *Hacia un nuevo siglo en Relaciones Internacionales*, Universidad Nacional de Costa Rica, Heredia, pp.277 – 299. (ISBN: 978-9968-558-10-5) Disponible en: [http://www.academia.edu/4342294/LA\\_COOPERACION%20INTERNACIONAL\\_PARA\\_EL\\_DESARROLLO\\_Reflexi%20y\\_acci%20para\\_los\\_profesionales\\_de\\_las\\_Relaciones\\_Internacionales](http://www.academia.edu/4342294/LA_COOPERACION%20INTERNACIONAL_PARA_EL_DESARROLLO_Reflexi%20y_acci%20para_los_profesionales_de_las_Relaciones_Internacionales) Revisado: enero 14, 2019.
- BID & Universidad de Chile, SF. Estrategias locales de prevención y atención a la violencia basada en género – Bolivia. Disponible en: [http://cesc.uchile.cl/buenaspracticasenprevencion/bbp\\_docs/17\\_estrategias\\_locales\\_de\\_prevencion\\_y\\_atencion\\_de\\_la\\_violencia\\_basada\\_en\\_genero.pdf](http://cesc.uchile.cl/buenaspracticasenprevencion/bbp_docs/17_estrategias_locales_de_prevencion_y_atencion_de_la_violencia_basada_en_genero.pdf) Revisado: octubre 18, 2018.
- Cabrini, M. 2016. Emprendedores españoles con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible:[https://elpais.com/elpais/2016/01/14/planeta\\_futuro/1452798563\\_713475.html](https://elpais.com/elpais/2016/01/14/planeta_futuro/1452798563_713475.html) Revisado: Noviembre. 3, 2017
- CEPAL. 2016. Acerca de Innovación Social. Disponible:<https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social/acerca-innovacion-social> Revisado: Noviembre.3, 2017.
- Cerrando Brechas. 2017. Cerrando brechas para erradicar la violencia contra las mujeres: proyectos seleccionados. Disponible en: <http://cerrandobrechas.ela.org.ar/a2/index.cfm?muestra&codcontenido=2898&plcontempl=12&aplicacion=app187&cnl=94&opc=57> Revisado: octubre 18, 2018.
- Comisión Europea. Guía para la Innovación Social. Disponible: [https://www.asturias.es/Asturias/descargas/PDF\\_TEMAS/Asuntos%20Sociales/guia\\_innovacion\\_social.pdf](https://www.asturias.es/Asturias/descargas/PDF_TEMAS/Asuntos%20Sociales/guia_innovacion_social.pdf) Revisado: Septiembre. 11, 2017.

- Concausa. 2016. ¿Qué es concausa? Disponible: <http://www.concausa2030.com/que-es-concausa/> Revisado: Noviembre.01, 2017
- Costa Rica Propone. 2018. Índice de Progreso Social de Curridabat. Disponible: <https://www.costaricaproponer.go.cr/canton/curridabat> Revisado: Febrero. 13, 2018.
- Decreto Ejecutivo N° 35056-PLAN-RE, La Gaceta N° 34 del 18 febrero 2009. Disponible en: [http://www.gaceta.go.cr/pub/2009/02/18/COMP\\_18\\_02\\_2009.html#\\_Toc222634150](http://www.gaceta.go.cr/pub/2009/02/18/COMP_18_02_2009.html#_Toc222634150) Revisado el: 14 de enero 2019
- Decreto Ejecutivo N° 40203-PLAN-RE-MINAE, La Gaceta N° 46 del 01 marzo 2017. Disponible en: <http://www.ods.cr/drupal/sites/default/files/files/Decreto%20Ejecutivo%20N%C2%B0%2040203-PLAN-RE-MINAE.pdf> Revisado el: 02 de marzo 2019.
- Estado de la Nación. 2018. Estadísticas políticas. Disponible: <http://www.estadonacion.or.cr/estadisticas-index#politico> Revisado: Marzo. 30, 2018.
- FAO. SF. El enfoque de género. El concepto de género. Disponible en: <http://www.fao.org/3/X2919S/x2919s04.htm> Revisado: octubre 1, 2018.
- Fundación Ideas para la Paz (FIP). 2016. Microtráfico y comercialización de sustancias psicoactivas en pequeñas cantidades en contextos urbanos. *Experiencia municipio de Andes Antioquia*. Pp. 37-39 Disponible: <http://www.odc.gov.co/Portals/1/publicaciones/pdf/criminalidad/comercializacion/CR152015-microtrafico-comercializacion-sustancias-psicoactivas-lineamientos.pdf> Revisado el 9 de agosto 2018.
- Gómez, M. & Sainz, H. 2013. El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. El marco lógico en programas y proyectos: de la identificación a la evaluación. CIDEAL. 9na edición. Madrid, España.
- Gonzalez, A. 2014. Teoría y Casos de Innovación Social. Caracterización de Manizales más una Experiencia de Emprendimiento de Alto Impacto en Colombia. Disponible: <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/974/1/Teoria%20y%20Casos%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Social.%20Caracterizaci%C3%B3n%20Emprendimiento%20Alto%20Impacto%20Manizales%20Colom.pdf> Revisado: Septiembre. 23, 2017.
- Guaipatín, C & Humphreys, M. 2014. Innovación Social en la Práctica: El Caso Del Proyecto de fe y Alegría para la Educación Inclusiva de Niños con Discapacidades en Ecuador. Disponible: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6639/CTI\\_DP\\_Innovaci%C3%B3n\\_social\\_en\\_la\\_pr%C3%A1ctica.pdf?sequence=4](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6639/CTI_DP_Innovaci%C3%B3n_social_en_la_pr%C3%A1ctica.pdf?sequence=4) Revisado: Septiembre. 19, 2017.
- GTZ. 2006. El mundo de conceptos GTZ. Disponible en: [http://www.pdrs.org.pe/img\\_upload\\_pdrs/36c22b17acbae902af95f805cbae1ec5/Monitoreo\\_GTZ\\_El\\_mundo\\_de\\_conceptos\\_GTZ\\_2006.pdf](http://www.pdrs.org.pe/img_upload_pdrs/36c22b17acbae902af95f805cbae1ec5/Monitoreo_GTZ_El_mundo_de_conceptos_GTZ_2006.pdf) Revisado: octubre 1, 2018.
- Heler, V. 2011. Proyecto de Cooperación Técnica en Seguridad Vial entre Ciudades Buenos Aires, Belo Horizonte y Montevideo. Disponible en: [https://www.paho.org/uru/index.php?option=com\\_docman&view=download&category\\_slu](https://www.paho.org/uru/index.php?option=com_docman&view=download&category_slu)

[g=seguridad-vial&alias=350-tcctransitoentreciudades&Itemid=307](#) Revisado: octubre 1, 2018.

Herrera, R. 2012. Elementos Fundamentales de la Cooperación Internacional. Disponible: <http://sicprov.congope.gob.ec:8080/UploadedFiles/getFile/256> Revisado: Septiembre. 5, 2017.

INEC. 2018. Índice Cantonal. Disponible: <http://www.inec.go.cr/empleo> Revisado: Enero.30, 2018.

Juárez, G. 2013. Revisión del Concepto de Desarrollo Local desde una Perspectiva Territorial. *Revista Líder Vol. 23. 2013* ▪ pp 9-28. Disponible: [http://ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/23/1.-LIDER%2023\\_Juarez\\_pp9\\_28.pdf](http://ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/23/1.-LIDER%2023_Juarez_pp9_28.pdf) Revisado: Agosto. 17, 2017.

Llodio, A. 2018. *Alianzas Público Privadas para el Desarrollo*. ALIARSE. San José, Costa Rica.

Malé J. 2006. *Especificidades De La Cooperación Descentralizada Pública: Actores, Contenidos Y Modelos*. Observatorio Cooperación Descentralizada: Unión Europea/América Latina.

Méndez, H. Solano, M. Galeano, N. & Méndez, E. 2018. *Situación de la Cooperación Internacional y la Innovación Social en la Municipalidad de Curridabat*. Entrevista realizada el 11 de junio 2018, Curridabat, San José, Costa Rica.

MIDEPLAN 2015. Cooperación Internacional en Costa Rica 2010-2014. Disponible en: [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/U71i\\_ZJ7So2k\\_2XIzOpT4w](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/U71i_ZJ7So2k_2XIzOpT4w) Revisado el: 14 de enero del 2019.

MIDEPLAN. 2017. V Informe sobre Desarrollo Social. Disponible: <https://www.mideplan.go.cr/prensa/118-noticias-comunicados/1860-mideplan-presenta-v-informe-sobre-el-indice-de-desarrollo-social-para-distritos-y-cantones-del-pais> Revisado: Marzo. 5, 2018.

MIDEPLAN. Ley de Planificación Nacional N 5522 del 2 de mayo de 1974. Reglamento N 350556-PLAN-RE del Art 11.

Misiones Cuatro. 2018. Más de veinte comercios contra el acoso callejero. Posadas, Argentina. Disponible en: <https://misionescuatro.com/posadas/mas-de-veinte-comercios-posadenos-contra-el-acoso-callejero/> Revisado: octubre 18, 2018.

Mora, E. 2017. Informe de labores. Disponible: <http://www.curridabat.go.cr/documentos/INFORME%20DE%20LABORES%202017.pdf> Revisado: Abril. 12, 2018.

Movimet. 2013. Cholula, Puebla: implementa zona 30 (tráfico pacificado). Disponible en: <http://www.movimet.com/2013/05/cholula-puebla-implementa-zona-30-traffic-pacificado/> Revisado: octubre 18, 2018.

Muggah, R. Szabó, I. Alvarado, N. Marmolejo, L. & Wang, R. 2016. *Haciendo de las Ciudades Lugares más Seguros: Innovaciones sobre seguridad ciudadana en América Latina*. Instituto Igarapé. Disponible en: <https://igarape.org.br/wp-content/uploads/2016/08/AE->

[20 Haciendo-de-las-ciudades-lugares-m%C3%A1s-seguros-Innovaciones-sobre-seguridad-ciudadana-en-Am%C3%A9rica-Latina-WEB-1.pdf](#) Revisado el 14 de enero 2019.

Municipalidad de Curridabat. 2017. Plan Estratégico Municipal (PEM). Disponible: <http://www.curridabat.go.cr/plan-estrategico-municipal/> Revisado: Marzo 15, 2018.

Municipio Olavarría. 2018. Los niños como agentes multiplicadores de la seguridad vial. Disponible: <https://www.olavarria.gov.ar/los-ninos-como-agentes-multiplicadores-de-la-seguridad-vial/> Revisado: Marzo 15, 2018.

Navajo, P. SF. Gestión del ciclo del proyecto. Disponible: <https://docplayer.es/7867363-Gestion-del-ciclo-del-proyecto.html> Revisado: octubre 1, 2018.

Oñate, E. 2013. Comités comunales de seguridad vial en Chile. *Revistavial.com*. 25 de octubre 2013. Disponible en: <http://revistavial.com/comites-comunales-de-seguridad-vial-en-chile/> Revisado: octubre 18, 2018.

Organismo de Investigación Judicial (OIJ). 2018. *Estadísticas Policiales OIJ*. Disponible: <https://pjenlinea3.poder-judicial.go.cr/estadisticasojij/#> Revisado: Abril. 21, 2018.

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). SF. Los proyectos de cooperación para el desarrollo. Disponible en: [http://campus-oei.org/insercion/proyectos\\_cooperacion.PDF](http://campus-oei.org/insercion/proyectos_cooperacion.PDF) Revisado: octubre 1, 2018.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). 2018. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> Revisado el 14 de enero 2019.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). 2015. *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Disponible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/> Revisado: 02 de septiembre de 2018.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). 2017. *Objetivos de Desarrollo Sostenible: La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Disponible: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/> Revisado: Noviembre. 01, 2017

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). 2010. Estándares de calidad para la evaluación al desarrollo. Serie: Directrices y referencias del CAD. Comité de Ayuda al desarrollo OCDE. Disponible: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf> Revisado: octubre 1, 2018.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). 2018. *Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD)*. Disponible: <http://www.oecd.org/dac/> Revisado: 02 de septiembre de 2018.

Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022. 2018. Casa Presidencial. Disponible en <https://www.mideplan.go.cr/plan-nacional-desarrollo> . Revisado: 22 de septiembre del 2019.

PNUD. 2017. *Secretaría Técnica de los ODS y PNUD apoyan metodología de implementación de*

ODS. Disponible: <http://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/presscenter/pressrelease/s/2017/12/08/secretar-a-t-cnica-de-los-ods-y-pnud-apoyan-metodolog-a-de-implementaci-n-de-los-ods.html> . Revisado: 02 de septiembre de 2018.

PNUD & UCR. 2018. Índice de Desarrollo Humano Cantonal. Disponible: <http://desarrollohumano.or.cr/mapa-cantonal/index.php/ranking-idh> Revisado: Febrero. 14, 2018.

Ponce, E. 2002. Municipio y desarrollo local en la oferta de cooperación internacional: posibilidades y limitaciones. Disponible: <http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/ecbf529939f3256a9cc715b6dcd2f8b1pnceorganismosbi.pdf> Revisado: Septiembre. 20, 2017.

Prieto, P. 2016. La innovación social en el sector público. Artículos blog CICAP, Blog CICAP. Disponible <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/la-innovacion-social-en-el-sector-publico/> Revisado: Agosto. 15, 2017.

Rojas, P. 2015. Curridabat será “la primera ciudad dulce del mundo”. *Crhoy.com*. 24 de octubre de 2015. Disponible: <https://archivo.crhoy.com/curridabat-sera-la-primera-ciudad-dulce-del-mundo/tecnologia/> Revisado: 02 de septiembre de 2018.

Salomón, M. 2002. La teoría de las Relaciones Internacionales en los albores del siglo XXI: diálogo, disidencia, aproximaciones. *Revista CidobD'AfersInternacionals*, 56, diciembre 2001-enero 2002. Disponible [http://perio.unlp.edu.ar/relaciones\\_internacionales/teoriasigloxxi.pdf](http://perio.unlp.edu.ar/relaciones_internacionales/teoriasigloxxi.pdf) Revisado: Agosto. 05, 2017.

Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, M. 2010. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Educación quinta edición, México DF. Disponible: [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf) Revisado: Octubre. 19, 2017.

Sen, A. 2000. Desarrollo y libertad. España: Editorial Planeta, S. A.

Solano, M. 2018. *Curri Seguro*. Departamento de Acción Ciudadana, Municipalidad de Curridabat, San José, Costa Rica.

SIARE CLAD. SF. Gestión por resultados: definición y taxonomía. Disponible en: <http://siare.clad.org/siare/innotend/evaluacion/taxonomia/1GestionparaResultados.html> Revisado: Octubre 1, 2018.

Vitelli, M. 2014. Veinte años de constructivismo en relaciones internacionales. Del debate metateórico al desarrollo de investigaciones empíricas. Una perspectiva sin un marco de política exterior. *Postdata vol.19 no.1*. Disponible: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-96012014000100005](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-96012014000100005) Revisado: Agosto. 14, 2017.

UCLGcongress. 2016. El Rol de los gobiernos Locales en el Desarrollo Económico Territorial. Recuperado el día 10 de octubre de 2017 desde <http://mercociudades.org/sites/portal.mercociudades.net/files/Documento%20Pol%C3%ADtico%20de%20CGLU.pdf> Revisado: Octubre, 10, 2017.

UNGL. 2018. Municipalidades se beneficiarán con cooperación de la Embajada de los Estados Unidos. Disponible: <http://www.ungl.or.cr/noticias/municipalidades-se-beneficiaran-con-cooperacion-de-la-embajada-de-los-estados-unidos> Revisado: Marzo. 23,2018.

## ANEXOS

### A. ANEXO 1



## PRESENTACIÓN

La presente guía tiene como finalidad brindar al personal de la Municipalidad de Curridabat conocimientos teóricos y prácticos para una gestión eficiente de la cooperación para los proyectos de Innovación Social que se ejecutan actualmente y para futuros proyectos.

A través de un enfoque por resultados se presenta la manera en que regularmente se gestionan los proyectos en la cooperación internacional, conceptos importantes a conocer, metodología, herramientas de formulación de proyectos, fichas de proyectos, instrumento de evaluación de pertinencia, entre otras.

## ÍNDICE

Glosario.....	3
Aprendiendo a formular proyectos de cooperación internacional.....	4
Ciclo del proyecto.....	4
Identificación.....	5
Análisis de problemas.....	5
Análisis de objetivos.....	5
Análisis de alternativas.....	6
Diseño y formulación.....	7
Matriz de Marco Lógico.....	7
Cronograma de actividades.....	8
Ejecución y seguimiento.....	9
Evaluaciones.....	9
Gestionando la cooperación en la Municipalidad de Curridabat.....	10
Procesos.....	10
Instrumento de evaluación de pertinencia.....	12
Ficha del proyecto.....	13

2

## GLOSARIO

**Cooperación Descentralizada Pública (CDP):** Es el conjunto de acciones de cooperación que realizan los gobiernos locales y regionales. (Malé 2006)

**Cooperación Internacional:** Es el conjunto de acciones orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países desarrollados y en vías de desarrollo, así como entre estos últimos, para alcanzar metas comunes de desarrollo basadas en criterios de solidaridad, equidad, efectividad, interés mutuo y sostenibilidad; con el fin de alcanzar su mejor utilización dentro de los lineamientos de la política exterior y los planes de desarrollo. (MIDEPLAN 2015)

**Cooperación Financiera No Reembolsable:** Es la cooperación ofrecida por Fuentes Bilaterales y Multilaterales a un país, mediante la asignación de recursos financieros que no se reintegran, con el objeto de apoyar y acompañar proyectos de desarrollo. (Decreto Ejecutivo N° 35056-PLAN-RE, La Gaceta N° 34 del 18 febrero 2009)

**Cooperación Financiera Reembolsable:** Es la cooperación ofrecida por Fuentes Bilaterales y Multilaterales a un país en forma de préstamos o créditos blandos, bajo condiciones de interés y tiempos favorables. (Decreto Ejecutivo N° 35056-PLAN-RE, La Gaceta N° 34 del 18 febrero 2009)

**Cooperación Técnica Internacional:** Adaptación y adopción de conocimientos, capacidades, habilidades, experiencias, recursos y nuevas o mejores técnicas y tecnologías que el país no posee o no puede movilizar; aportados por las agencias y organismos de Cooperación en forma No Reembolsable para emprender actividades de desarrollo. (Decreto Ejecutivo N° 35056-PLAN-RE, La Gaceta N° 34 del 18 febrero 2009)

**Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD):** Modalidad de Cooperación Internacional que consiste en el intercambio de experiencias técnicas, conocimientos, tecnologías y habilidades entre los países en desarrollo, como apoyo y complemento a sus objetivos de desarrollo nacional, regional, sectorial e institucional. Es también conocida como Cooperación Horizontal, Cooperación Solidaria o Cooperación Sur-Sur. (Decreto Ejecutivo N° 35056-PLAN-RE, La Gaceta N° 34 del 18 febrero 2009)

**Fuentes Bilaterales:** Son los gobiernos que proveen Cooperación Internacional. Se brinda de gobierno a gobierno mediante agencias de cooperación o en virtud de convenios, acuerdos u otros mecanismos. (Decreto Ejecutivo N° 35056-PLAN-RE, La Gaceta N° 34 del 18 febrero 2009)

**Fuentes Multilaterales:** Son organismos multilaterales, sujetos de Derecho Internacional, que otorgan cooperación con sus propios recursos o con fondos provenientes de varias fuentes o diversos países miembros. (Decreto Ejecutivo N° 35056-PLAN-RE, La Gaceta N° 34 del 18 febrero 2009)

**Triangulación:** Mecanismo de financiamiento para la Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD), que consiste en la asociación de una fuente tradicional (sea Bilateral o Multilateral) y de un país en vías de desarrollo otorgante de cooperación horizontal, para concurrir conjuntamente en acciones de cooperación técnica a favor de un tercer país en desarrollo. (Decreto Ejecutivo N° 35056-PLAN-RE, La Gaceta N° 34 del 18 febrero 2009)

**Proyecto:** Es una propuesta que describe un conjunto de acciones, actividades o tareas estructuradas y encadenadas en un orden lógico que se realizan, para cumplir un fin específico en un tiempo determinado y finito, a partir de una situación actual, lo cual permite articular los recursos humanos, materiales y de infraestructura, mediante un presupuesto que grafica el costo de éste. (Decreto Ejecutivo N° 35056-PLAN-RE, La Gaceta N° 34 del 18 febrero 2009)

3

# A

## APRENDIENDO A FORMULAR PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

### CICLO DEL PROYECTO

A continuación se presentará una serie de pasos a seguir para formular un proyecto siguiendo la lógica de intervención de un ciclo, desde que nace la idea, pasando por la ejecución y por último evaluando la misma.

Existen diferentes metodologías y maneras de concebir el ciclo del proyecto según la organización. La presentada a continuación realizada por Gómez y Sáinz es la más utilizada por la Comisión Europea y la cooperación española.

En el ciclo del proyecto se pueden identificar cuatro etapas principales que se interconectan para lograr los objetivos del proyecto. Las etapas son: identificación, diseño y formulación, ejecución y seguimiento y por último evaluación.



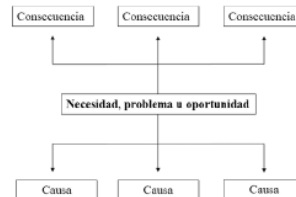
4

### IDENTIFICACIÓN:

En esta primera etapa del proyecto se trata de averiguar si el proyecto es viable o no. Se hace una identificación del problema, la necesidad u oportunidad, sus principales beneficiarios, así como secundarios o principales potenciales oponentes del proyecto. Además se identifica el nivel de participación e involucramiento de los beneficiarios.

### 1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA:

Una vez identificado el problema se realiza un análisis incluyendo sus causas y consecuencias; una de las herramientas más utilizadas para esto es el árbol de problemas como se muestra a continuación:



### 2. ANÁLISIS DE OBJETIVOS:

El mismo árbol de problemas nos va a servir para elaborar el árbol de objetivos, donde todos los estipulados los pasamos a positivos y se convierten en objetivos. De los objetivos que se encuentran en la parte baja del árbol es donde vamos a intervenir, haciendo un análisis de alternativas.



5

### 3. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS:

Como se mencionó anteriormente las alternativas saldrán de la parte baja del árbol de objetivos y se analizarán mediante criterios cualitativos y cuantitativos, criterios como los que se presentarán a continuación.

Criterios de evaluación	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Disponibilidad de recursos materiales			
Disponibilidad de recursos técnicos "humanos/técnicos"			
Disponibilidad de tiempo			
Concentración de los grupos beneficiarios			
Adecuación a prioridades			
Manejo del riesgo			
Impactos positivos esperados			
Viabilidad			
Sostenibilidad			
Voluntad política			

A partir del análisis cualitativo se puede formular uno cuantitativo, dónde las variables serán calificadas de acuerdo al resultado cualitativo, puede ser en una escala del 1 al 5, donde 5 será la mejor calificación recibida y 1 la más baja. A continuación un ejemplo.

	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Disponibilidad de recursos materiales	1	5	5
Disponibilidad de recursos técnicos "humanos/técnicos"	1	5	3
Disponibilidad de tiempo	2	5	2
Concentración de los grupos beneficiarios	5	5	5
Adecuación a prioridades	2	2	2
Manejo del riesgo	4	1	3
Impactos positivos esperados	5	5	5
Viabilidad	1	5	3
Sostenibilidad	5	3	1
Voluntad política	3	5	5
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>41</b>	<b>34</b>

6

### DISEÑO Y FORMULACIÓN:

Una vez seleccionada la alternativa se debe empezar con la programación de actividades y la programación de recursos, analizando de igual manera la viabilidad futura que consiste en una evaluación durante. Esta etapa da como resultado la creación del documento del proyecto, éste incluye todo lo correspondiente a las primeras dos etapas del proyecto: identificación y formulación, que son las etapas de planificación.

### 4. MATRIZ DE MARCO LÓGICO:

La matriz de Marco Lógico o el Enfoque de Marco Lógico (EML) es una matriz de planificación en la cual se pretende abordar la estructura de la estrategia de intervención de una manera clara y ordenada. La matriz define la lógica de intervención, ya sea horizontal o vertical.

	Lógica de intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos
Objetivo General				
Objetivo Específico	Objetivo específico 1			
	Objetivo específico 2			
	Objetivo específico 3			
Resultados	Resultado 1			
	Resultado 2			
	Resultado 3			
		RECURSOS	COSTOS	
Actividades				
		TOTAL		

En la primera columna se encontrará el resumen descriptivo donde se tienen que poner el objetivo general, los objetivos específicos, los resultados esperados y las actividades programas. La segunda columna se refiere a los medios de verificación que se establecen para comprobar el cumplimiento de la intervención programada, o sea los indicadores objetivamente verificables. La tercera corresponde a las fuentes en las cuales se pueden verificar los indicadores y por último se trata de los supuestos o condiciones necesarias que se deben de tomar en cuenta para que el proyecto sea un éxito.

En la última línea de las actividades también se estipula un espacio para los recursos que requieren las actividades y los costos de cada una de las tareas a realizar. La lógica de intervención sugiere que hay un proceso inteligente en el que se desarrolla un proyecto, el cual se le llama el enfoque vertical de esta matriz, donde los recursos permiten cumplir las actividades, las actividades generan los resultados, los resultados pertenecen a los objetivos específicos y estos últimos contribuyen al alcance o acercamiento del objetivo general.

7

## 5. ELABORACIÓN DE CRONOGRAMA:

Es importante tomar en cuenta la elaboración de un cronograma con entregables definidos, personas responsables y plazos. Además se puede incluir una visión general del estado del proyecto, indicando cuales son las actividades realizadas y cuales son las que están pendientes.

Las actividades que se incluyen son las que se desarrollaron en el Marco Lógico.

	PENDIENTE			MESES						
	HECHO			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Actividad	Responsable	Desde (fecha)	Hasta (fecha)							
Actividad 1		ene-19	ene-19	█						
Actividad 2		ene-19	ene-19	█						
Actividad 3		ene-19	feb-19	█	█					
Actividad 4		mar-19	mar-19			█				
Actividad 5		abr-19	abr-19				█			
Actividad 6		abr-19	abr-19				█			
Actividad 7		may-19	jun-19					█	█	
Actividad 8		may-19	jun-19					█	█	
Actividad 9		may-19	jun-19					█	█	
Actividad 10		jul-19	jul-19							█

8

## EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO:

En este momento es cuando el proyecto se empieza a ejecutar según la planificación inicial en la identificación y en la formulación.

Es importante recalcar que en esta parte es primordial el seguimiento del cumplimiento de los objetivos lo cual se puede hacer mediante reportes, minutas, checklist de actividades y revisión continua de cronograma para ver si las actividades van atrasadas o a tiempo.

La comunicación es una de las partes más importantes de la ejecución ya que se necesita una extrema coordinación entre los encargados de proyectos, equipo de trabajo, evaluadores y cooperantes (si los hay).

Además se puede realizar una evaluación durante para analizar la viabilidad futura. Las evaluaciones se explican más a detalle a continuación.

## EVALUACIONES:

Según la OCDE una evaluación de desarrollo es:

(...) una valoración sistemática y objetiva de una intervención para el desarrollo en curso o ya concluida, de su concepción, su puesta en práctica y sus resultados. En el contexto del desarrollo, por evaluación se entiende la determinación del valor o importancia de una intervención de esta naturaleza. (2010; 6)

El fin de las evaluaciones es tener claridad sobre que se tiene que cambiar, mejorar o eliminar durante todo el proceso del proyecto desde su planteamiento hasta la finalización. Según Gómez y Sainz se pueden aglomerar las evaluaciones según quien la realiza (interna, externa, mixta), según el momento en que se realiza (ex ante, durante, final, ex post) y según su naturaleza (descriptiva, explicativa), dentro de otras de menor relevancia. A continuación una pequeña descripción orientativa de cada una de las evaluaciones mencionadas anteriormente:

1. Interna: Realizada por los mismos miembros del proyecto.
2. Externa: Se contratan los servicios de un agente externo para evaluar alguna etapa o situación particular del proyecto.
3. Mixta: Cuando se forma un equipo evaluador con participación tanto interna como externa.
4. Ex ante: Se realiza en la etapa del planteamiento, tratando de averiguar la viabilidad del proyecto o de la iniciativa.
5. Durante: Es la que se realiza en medio de la ejecución para verificar niveles de cumplimiento de objetivos e indicadores. También se puede dar seguimiento en esta etapa, que consta de material probatorio de la realización de actividades como cronogramas de entregables, bitácoras, memorias, entre otras. De hecho la evaluación durante toma como insumos los seguimientos que se han realizado del proyecto.
6. Evaluación ex post: Este tipo de evaluación se realiza una vez finalizado el proyecto, donde se pretende ver si el proyecto cumplió con los objetivos establecidos, si es sostenible, cuál ha sido en el impacto, entre otras variables o criterios a analizar que regularmente conforman este tipo de evaluaciones, dentro de ellas:

- a. Viabilidad /sostenibilidad
- b. Impacto
- c. Eficacia
- d. Eficiencia
- e. Pertinencia

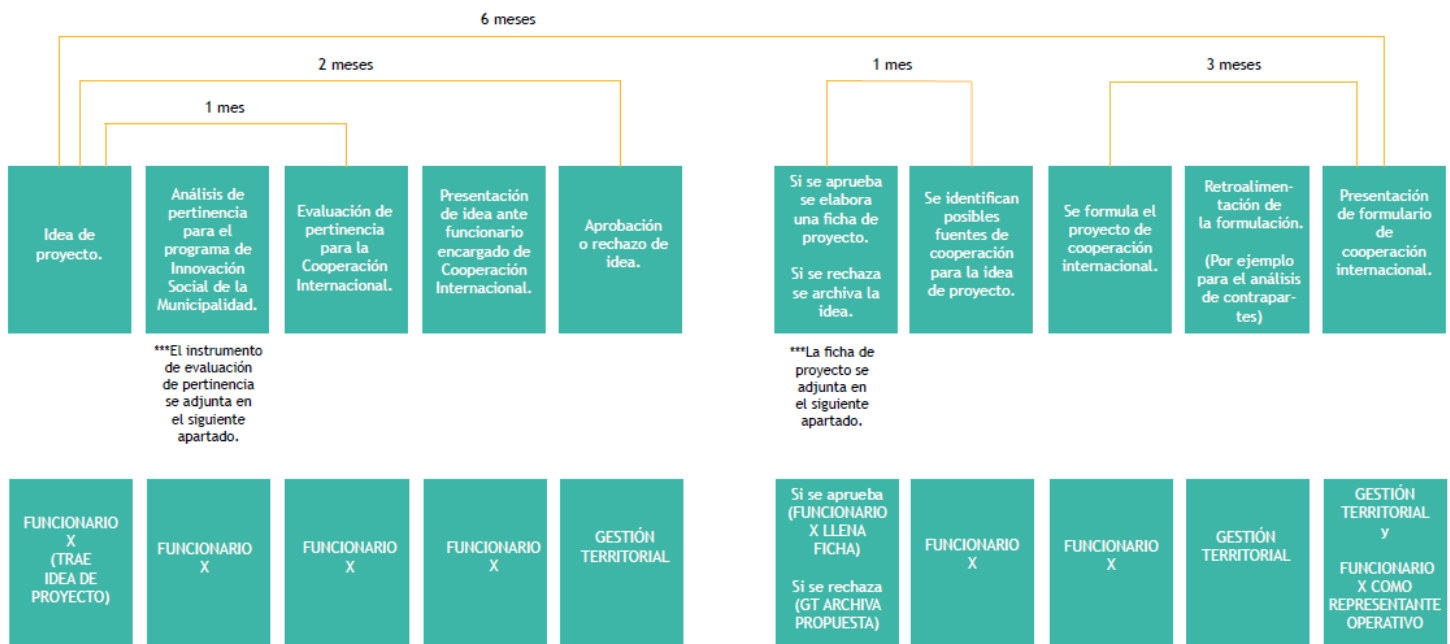
9

# B

## GESTIONANDO LA COOPERACIÓN

## EN LA MUNICIPALIDAD DE CURRIDABAT

A continuación se presentará la manera en que se gestionará la cooperación en la Municipalidad de Curridabat.



Además se estableció el proceso con los responsables correspondientes.

Cuando se habla de funcionario X se refiere a cualquier funcionario involucrado en la formulación de proyectos que puedan ser apoyados mediante cooperación.

Una vez elaborado el formulario se recomienda que sea Gestión Territorial quien se encargue de negociar los términos y condiciones de la cooperación.

## Evaluación de pertinencia

1 ¿Es un caso pertinente para la cooperación internacional?

Si incluye algunos de los siguientes enunciados por favor márkuelos.

PERTINENTE	NO PERTINENTE
<input type="checkbox"/> Estudios de viabilidad, cuando la inversión todavía no ha sido aprobada o no se han conseguido los fondos.	<input type="checkbox"/> Compra de terrenos/ locales
<input type="checkbox"/> Asesoramiento/ Asistencia Técnica	<input type="checkbox"/> Salarios
<input type="checkbox"/> Capacitación	<input type="checkbox"/> Construcciones
<input type="checkbox"/> Servicio de voluntarios	<input type="checkbox"/> Alquileres
<input type="checkbox"/> Donaciones para inversión	
<input type="checkbox"/> Fondos de contravalor	
<input type="checkbox"/> Pasantías	
<input type="checkbox"/> Estudios e investigación	
<input type="checkbox"/> Recepción o envío de expertos	
<input type="checkbox"/> Intercambio experiencias	
<input type="checkbox"/> Talleres/Cursos/Seminarios	

Si es pertinente por favor continúe.

Nombre de la idea o proyecto:

---

2 ¿Este proyecto es algo que la Municipalidad puede ejecutar con presupuesto propio?

Sí  No

3 ¿Responde este proyecto al Plan Estratégico Municipal 2018-2022?

Sí  No

4 ¿Responde este proyecto al Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Curridabat 2013-2023?

Sí  No

5 ¿Es un proyecto que se podría administrar y ejecutar más allá de la presente administración de la señora Alicia Borja Rodríguez 2018-2020?

Sí  No

12

## Ficha del proyecto

Fecha:	
Encargados (as) operativos:	Persona que propone la idea en conjunto con el equipo de trabajo del proyecto.
Tipo de cooperación solicitada:	<input type="checkbox"/> Estudios de viabilidad, cuando la inversión todavía no ha sido aprobada o no se han conseguido los fondos. <input type="checkbox"/> Asesoramiento/ Asistencia Técnica <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Servicio de voluntarios <input type="checkbox"/> Donaciones para inversión <input type="checkbox"/> Fondos de contravalor <input type="checkbox"/> Pasantías <input type="checkbox"/> Estudios e investigación <input type="checkbox"/> Recepción o envío de expertos <input type="checkbox"/> Intercambio experiencias <input type="checkbox"/> Talleres/Cursos/Seminarios
Nombre del proyecto:	
Descripción del proyecto:	Descripción extensa de la idea de proyecto que incluya: 1. Identificación de necesidad, problema u oportunidad. 2. Condiciones del contexto que favorecen y dificultan la ejecución del proyecto. 3. Breve descripción de resultados esperados y objetivos.
Beneficiarios:	Identificación de beneficiarios directos e indirectos y su análisis de participación y/o intervención en el proyecto.
Pertinencia:	Indicar cuál es la pertinencia del proyecto en términos de cómo se acopla al PEM y al Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Curridabat.
Viabilidad y sostenibilidad:	Además debe incluir un análisis sobre algunos factores que podrían dar viabilidad y sostenibilidad al proyecto, como apoyo tecnológico, viabilidad ambiental, enfoque de género, entre otras.

13