

FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN PARA ALCANZAR UN  
FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL SOSTENIBLE EN LA FUNDACIÓN MADRE  
VERDE.

Trabajo Final de Graduación  
Presentado en la  
Escuela de Relaciones Internacionales  
Licenciatura con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional  
Universidad Nacional de Costa Rica

Para optar al grado de  
Licenciatura con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional

Ana Belén Bejarano Pérez  
Arianna Ramírez Vindas

Campus Omar Dengo, 2025

## **Dedicatoria**

Al Profesor Francisco Flores Zúñiga, por su guía y paciencia.

Y a nosotras, porque sin la ayuda de la otra, el trabajo no hubiera sido posible.

**Formulación de una estrategia de Cooperación para alcanzar un financiamiento internacional sostenible en la Fundación Madre Verde**

Informe de Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional

**Ana Belén Bejarano Pérez y Arianna Ramírez Vindas**

**Dr. Guillermo Acuña González**  
**Representante Decana**

<b>M.Sc. Frank Salazar Chacón</b>	Representante de Unidad Académica
<b>M.Sc Francisco Javier Flores Zúñiga</b>	Tutor
<b>M.Sc. Gaudy Calvo Valerio</b>	Lectora
<b>M.Sc. Karen Chacón Araya</b>	Lectora
<b>Ana Belén Bejarano Pérez</b>	Sustentante
<b>Arianna Ramírez Vindas</b>	Sustentante

**17 de junio del 2025**

## Lista de Abreviaturas

**AFS:** American Field Service

**ASADA:** Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales.

**APSSA:** Asociación de Productores Sostenibles de Santa Ana

**BCIE:** Banco Centroamericano de Integración Económica

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**CBMA:** Corredor Biológico Montes del Aguacate

**CAME:** Análisis Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar

**CDS:** Comisión de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

**CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**CNMUH:** Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Humano

**CNUMAD:** Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo

**COP:** Conferencia de las Partes

**DDHH:** Derechos Humanos

**EE. UU.:** Estados Unidos de América

**FMAM:** Fondo para el Medioambiente Mundial

**FMI:** Fondo Monetario Internacional

**FMV:** Fundación Madre Verde

**FODA:** Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**GIZ:** Agencia de cooperación alemana para el desarrollo

**IAP:** Investigación Acción Participativa

**JICA:** Agencia Japonesa de Cooperación Internacional

**MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

**MINAE:** Ministerio de Ambiente y Energía

**MREC:** Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

**NASA:** Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio

**NDC:** Contribuciones Nacionalmente Determinados

**NNUU:** Naciones Unidas

**ODM:** Objetivos de Desarrollo del Milenio

**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas  
**ONG:** Organización No Gubernamental  
**PEN:** Programa Estado de la Nación  
**PNB:** Producto Nacional Bruto  
**PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
**PNUMA:** Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente  
**PPD:** Programa de Pequeñas Donaciones  
**POLCI:** Política de Cooperación Internacional de Costa Rica (2014-2022)  
**PRMA:** País de Renta Media Alta  
**PRAMAVE:** Promotora Ambiental Madre Verde  
**RNMV:** Reserva Natural Madre Verde  
**SIGECI:** Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional  
**TFG:** Trabajo Final de Graduación  
**UE:** Unión Europea  
**UNGL:** Unión Nacional de Gobiernos Locales  
**URSS:** Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas

## Índice de contenido

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>1</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I: REVISIÓN DE LA LITERATURA, OBJETIVOS, MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL DE REFERENCIA Y DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>10</b>
I SECCIÓN: INTRODUCCIÓN .....	10
II SECCIÓN: JUSTIFICACIÓN.....	11
III SECCIÓN: PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA .....	11
IV SECCIÓN: OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	13
<i>Objetivo general</i> .....	13
<i>Objetivos específicos</i> .....	13
V SECCIÓN: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL DE REFERENCIA .....	13
VI SECCIÓN: DISEÑO METODOLÓGICO QUE ORIENTARÁ EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN .....	19
<b>CAPÍTULO II: CONCEPCIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS PARA LA CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LA ATRACCIÓN DE FONDOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL FINANCIERA NO REEMBOLSABLE EN LA FUNDACIÓN MADRE VERDE. ....</b>	<b>22</b>
I SECCIÓN: EL MEDIO AMBIENTE Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL A NIVEL GLOBAL.....	22
II SECCIÓN: ANTECEDENTES DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MATERIA AMBIENTAL EN EL ESTADO COSTARRICENSE 2014-2022 .....	33
III SECCIÓN: ESTADO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA EN EL ESTADO COSTARRICENSE 2014-2022.....	37
IV SECCIÓN: ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL, CONCEPTOS TEÓRICOS Y EJEMPLOS PRÁCTICOS.....	47
<b>CAPÍTULO III: COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE COOPERACIÓN FINANCIERA NO REEMBOLSABLE PERIODO 2014-2022.....</b>	<b>51</b>
I SECCIÓN: DEMANDA DE COOPERACIÓN FINANCIERA NO REEMBOLSABLE EN EL ESTADO COSTARRICENSE Y A NIVEL REGIONAL, 2014-2022 .....	51
<b>CAPÍTULO IV: PRINCIPALES FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PRESENTADAS DENTRO DE LA DEMANDA DE COOPERACIÓN FINANCIERA NO REEMBOLSABLE EN LA FUNDACIÓN MADRE VERDE.....</b>	<b>65</b>
I SECCIÓN: PRIMEROS HALLAZGOS ENCONTRADOS DENTRO DE LA FUNDACIÓN MADRE VERDE Y SU PLAN ESTRATÉGICO 2022-2025. ....	65

II SECCIÓN: ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ENCONTRADAS DENTRO DE LA FUNDACIÓN MADRE VERDE .....	72
<b>CAPÍTULO V: DESARROLLO DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA ATRACCIÓN DE FONDOS DE COOPERACIÓN FINANCIERA NO REEMBOLSABLE EN LA FUNDACIÓN MADRE VERDE .....</b>	<b>79</b>
I SECCIÓN: ESTUDIO DE CASO COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE UN MODELO REFERENTE ANÓNIMO PARA LA ATRACCIÓN DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y LA FUNDACIÓN MADRE VERDE.....	79
<i>Modelo referente anónimo.....</i>	<i>79</i>
<i>Modelo actual ONG Madre Verde.....</i>	<i>84</i>
<i>Elementos claves previos a la realización de la estrategia de atracción de fondos de Cooperación Internacional no Reembolsable .....</i>	<i>87</i>
II SECCIÓN: ANÁLISIS CAME (CORREGIR, AFRONTAR, MANTENER Y EXPLOTAR).....	88
III SECCIÓN: ESTRATEGIA PARA LA ATRACCIÓN DE FONDOS DE COOPERACIÓN FINANCIERA NO REEMBOLSABLE EN LA FUNDACIÓN MADRE VERDE .....	92
<i>Estructura organizacional interna .....</i>	<i>94</i>
<b>1.1 COMISIÓN DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL.....</b>	<b>94</b>
1.1.1 PERSONAL CAPACITADO EN EL ÁREA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL.....	95
2. <i>Exposición de la Fundación.....</i>	<i>97</i>
<b>2.1 DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE COOPERACIÓN .....</b>	<b>97</b>
<b>2.2 SENSIBILIZACIÓN/ ACTORES IMPLICADOS.....</b>	<b>97</b>
<b>2.3 IMAGEN INTERNACIONAL .....</b>	<b>98</b>
<b>2.4 INNOVACIÓN.....</b>	<b>98</b>
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>99</b>
I SECCIÓN: CONCLUSIONES .....	99
II SECCIÓN: RECOMENDACIONES.....	100
<b>BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.....</b>	<b>102</b>

## Índice de tablas

TABLA 1	23
TABLA 2	27
TABLA 3	30
TABLA 4	38
TABLA 5	53
TABLA 6	65
TABLA 7	70
TABLA 8	72
TABLA 9	80
TABLA 10	85
TABLA 11	87
TABLA 12	88

## Índice de figuras

FIGURA 1	35
FIGURA 2	52
FIGURA 3	94

## **Resumen ejecutivo**

La presente propuesta de investigación del Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional de la carrera de Relaciones Internacionales en la Universidad Nacional de Costa Rica consiste en la creación de una estrategia para la atracción de fondos de Cooperación Internacional Financiera no Reembolsable en la Fundación Madre Verde; con el fin de colaborar a la sostenibilidad de la Organización no gubernamental (ONG). Tras concluir la investigación, se brindan un conjunto de recomendaciones a seguir por parte de la Fundación basadas en dos ejes: la estructura organizacional interna de la Organización y la exposición de esta.

## **Capítulo I: Revisión De La Literatura, Objetivos, Marco Teórico-Conceptual De Referencia Y Diseño Metodológico**

### **I Sección: Introducción**

La Fundación Madre Verde (FMV) es una ONG sin fines de lucro encargada de la gestión de la Reserva Natural Madre Verde (RNMV), ubicada en la Granja de Palmares, Alajuela, Costa Rica. La RNMV: “(...) forma parte del Corredor Biológico Montes del Aguacate (CBMA), iniciativa de conservación que busca la conectividad de áreas protegidas a nivel local. El Corredor es gestionado por su Consejo Local integrado por representantes de instituciones y organizaciones involucradas” (Fundación Madre Verde, 2016). En este sentido, dentro de las instituciones que conforman dicho Consejo se encuentran ONGs aledañas al CBMA, representantes de los pobladores, del sector productivo y del sector institucional/gubernamental (CBMA, 2015).

La FMV se constituyó de forma legal el 03 de enero del año 2000, bajo la cédula jurídica: N.º 3-006-261053. Su representación se encuentra dada por una Asamblea General, compuesta por patrocinadores y las personas fundadoras. En adición, la Organización se presenta como una “iniciativa comunitaria para conservar los recursos naturales del cantón de Palmares” (Fundación Madre Verde, 2016). Por otra parte, la FMV cuenta con cuatro comisiones formadas por personas voluntarias de la localidad y un equipo de comunicación.

Actualmente, la FMV además de gestionar la entrada a la RNMV brinda distintos productos y servicios; entre ellos, actividades recreativas en la reserva, campamentos, giras educativas, el alquiler de las instalaciones, así como los servicios de consultoría propiciados por la Promotora Ambiental Madre Verde. Más allá de esto, la FMV ha llevado a cabo voluntariados con organizaciones como American Field Service (AFS).

Además, la FMV ha gestionado varios proyectos de Cooperación Internacional, donde la FMV ha sido propiamente la organización ejecutora. Dentro de dichos proyectos, destacan:

1. Fortalecimiento de las acciones del manejo integral del fuego en las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca, Costa Rica.
2. Tratamiento de aguas residuales (contaminadas) con Biojardineras en la RNMV como modelos educativos.

Cabe destacar que ambos proyectos poseen una estrecha vinculación con los ODS. Por

ejemplo, en el primer proyecto mencionado, el área focal corresponde a Cambio Climático (ODS 13, Acción por el clima), y el segundo, se relaciona directamente con el ODS 6: Agua limpia y saneamiento; lo anterior, es de suma importancia ya que resalta que el trabajo de la FMV tiene como base la actual agenda internacional.

En ambos proyectos se observa el apoyo de distintos actores internacionales y la gestión de Cooperación Internacional como el Fondo para el Medioambiente Mundial (FMAM), PNUD, Fundación Internacional de los Árboles y el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del PNUD.

## **II Sección: Justificación**

Pese a los esfuerzos realizados, la fundación exhibe carencias en la búsqueda de atracción de Fondos de Cooperación Internacional; razón por la cual, la Organización ha fallado en optimizar la captación de recursos y es desde esta premisa que se visualiza la necesidad de crear una estrategia formal para obtener fondos de cooperación internacional no reembolsables.

Por otra parte, de acuerdo con el Plan Estratégico 2022-2025 de la FMV, uno de los componentes que se busca trabajar durante dicho período corresponde a la sostenibilidad económica de la ONG (siendo la captación de recursos uno de los principales retos para la FMV) (Fundación Madre Verde, 2022). El objetivo estratégico plantea la necesidad de diversificar los ingresos para una Madre Verde autosostenible y trae a colación la importancia del presente trabajo sobre la idea de formular una estrategia para alcanzar el financiamiento internacional sostenible.

Propiamente, son varios los objetivos específicos que se refieren a la cooperación internacional: desde la formulación y presentación de proyectos a donantes internacionales, mantener la comunicación con los diferentes entes cooperantes o bien de manera generalizada como lo es la creación de estrategias para recaudar fondos (Fundación Madre Verde, 2022).

## **III Sección: Planteamiento de la problemática**

La FMV cuenta con varios proyectos que involucran la Cooperación Internacional en el área de conservación del medio ambiente. Sin embargo, la FMV actualmente no posee una

estrategia definida respecto a cómo proceder con la captación de fondos para realizar los proyectos anteriormente mencionados.

Por lo anterior la relación que la FMV ha logrado mantener con distintos entes de cooperación ha sido mínima, la cual a su vez se ha presentado de manera informal; asimismo, existen trabas a la hora de solicitar los fondos, lo cual resulta en un proceso de gran dificultad.

A modo de ejemplo, la FMV recibió Cooperación Financiera de la Fundación Internacional de los Árboles; dicha organización se encuentra ubicada en los Países Bajos y ha apoyado proyectos para la conservación del medio ambiente en diversos países, incluyendo Costa Rica. No obstante, la relación que se ha mantenido con la FMV consiste en la presentación de un proyecto cada año (de los cuales Madre Verde ha presentado desde el año 2018), y un informe anual donde se especifica el uso de los fondos. Más allá de esto, se realizan visitas informales por parte de los representantes de la Fundación Internacional de los Árboles para ver en qué se han utilizado los recursos económicos.

Por otra parte, la FMV posee un alto potencial (como se vislumbra en la I sección del III capítulo del presente TFG), para atraer fondos en lo que respecta a la conservación del medio ambiente; sin embargo, existen oportunidades que no están siendo visualizadas por la organización. A falta de una estrategia para la atracción de dichos recursos de cooperación bajo distintas modalidades o bien, tomando en cuenta a distintos actores, la FMV se está viendo afectada en la consecución de sus actividades y en la atención de sus necesidades. De hecho, tras diversas conversaciones con representantes de la FMV, la preocupación radica en que a pesar de que se conocen varias modalidades de cooperación de distintos actores, como por ejemplo Embajadas, a falta de una estrategia definida, Madre Verde no ha logrado acceder apropiadamente a las mismas.

Es por lo anterior que surge la siguiente problemática: ¿Qué estrategia de Cooperación es la adecuada, para alcanzar el financiamiento internacional sostenible de la Fundación Madre Verde? Lo anterior implica, que la investigación no se centrará en discutir varias estrategias; sino, que se concentrará en una sola que sea capaz de adaptarse al modelo de gestión de la Organización. Asimismo, para dar respuesta a esta pregunta se debe responder a las siguientes interrogantes:

1) ¿Cuáles son algunas de las concepciones teóricas y prácticas que pueden ayudar a la creación de la estrategia de cooperación?

2) ¿Cuál ha sido la evolución de la demanda de cooperación financiera no reembolsable con los actores cooperantes identificados?

3) ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se han presentado dentro de la demanda de Cooperación Financiera no Reembolsable en la Fundación Madre Verde?

4) ¿Qué modelo debe implementarse para atraer fondos de Cooperación Financiera no Reembolsable en la Fundación Madre Verde?

#### **IV Sección: Objetivos del estudio**

##### ***Objetivo general***

- Formular una estrategia para la Fundación Madre Verde en materia de cooperación financiera no reembolsable que sea sostenible en el periodo 2025-2028.

##### ***Objetivos específicos***

- Identificar las concepciones teóricas y prácticas para la creación de la estrategia de atracción de fondos de Cooperación internacional financiera no reembolsable en la Fundación Madre Verde.
- Identificar el comportamiento que ha tenido la demanda de Cooperación Financiera no Reembolsable, en el período 2018-2022 a nivel del Estado costarricense.
- Realizar un análisis FODA de la demanda de Cooperación Financiera no Reembolsable en la Fundación Madre Verde utilizando como base el Plan Estratégico de la FMV 2022-2025.
- Desarrollar una propuesta estratégica para atraer fondos de Cooperación Financiera no Reembolsable en la Fundación Madre Verde para el 2025-2028.

#### **V Sección: Marco teórico-conceptual de referencia**

El presente apartado pretende establecer la concepción teórica bajo la cual se enmarca el presente trabajo final de graduación. Tras un análisis exhaustivo, las personas investigadoras optaron por el constructivismo como la teoría de las Relaciones Internacionales que se ajusta al formato del trabajo de graduación, ya que la misma ofrece herramientas más amplias para dar respuesta a las interacciones sociales en el escenario internacional. En este sentido, existen

diferentes exponentes de la teoría como por ejemplo Tah-Ayala (2018) quien señala que: “el constructivismo establece las interacciones sociales -ya sean entre individuos o estados- como el eje central de la construcción del medio social. Los Estados definen su papel en el escenario internacional por medio de esas interacciones desde el establecimiento de alianzas, basadas en intereses e identidades complementarias o compartidas, hasta la formación de instituciones que legitiman la toma de decisiones al interior y exterior de las fronteras, por medio de la estabilidad que los entendimientos intersubjetivos propician” (p. 401).

Aunado a lo anterior, para las personas investigadoras resulta importante traer a colación el pensamiento de Wendt en lo que al constructivismo se refiere, ya que, para el autor, la teoría constructivista brinda nuevos postulados que difieren de las posturas antagonistas del debate tradicional (realismo-liberalismo). Y es que las nuevas definiciones teóricas de finales del siglo XX, reflejadas en el neoliberalismo y el neorrealismo, no corresponden a bloques contendientes, por el contrario, las posiciones suelen acercarse (Wendt, 1992, como se citó en Salomón, 2002). Dicho acercamiento, más allá de tratarse de una cuestión moral, se define por la búsqueda de intereses que suelen converger y diferir entre la multiplicidad de actores y que pueden resolverse a través de la cooperación:

Axelrod y Keohane, (1985), citados por Salomón, (2002), afirman que la “cooperación no equivale a armonía. La armonía exige una total identidad de intereses, pero la cooperación sólo puede tener lugar en situaciones en las que hay una mezcla de intereses conflictivos y complementarios. En esas situaciones la cooperación tiene lugar cuando los actores ajustan su comportamiento a las preferencias reales o previstas de los demás.

Por otra parte, se considera que durante el proceso de la presente investigación la realidad se construye socialmente a través de las interacciones de quienes forman parte del TFG y no precisamente de una realidad objetiva y alejada de las vivencias de quienes conforman el trabajo. En adición, se toma especial relevancia el contexto donde ocurre el fenómeno, así como las actividades que se perciben durante la investigación y como estas devienen en significados subjetivos de acuerdo con las vivencias de cada parte involucrada.

Tras mencionar algunos de los teóricos constructivistas en las Relaciones Internacionales, las personas investigadoras se decantan por los siguientes constructos y variables presentes en la teoría mencionada:

- El constructivismo basado en interacciones sociales.

- La importancia de las instituciones.
- La construcción de alianzas.
- Búsqueda de intereses con múltiples actores.
- El rol medular de la cooperación internacional.
- La gobernanza para la solución de conflictos.

Una vez establecida la concepción teórica, es importante destacar el hecho de que la agenda internacional actual posee como eje transversal el medio ambiente, y al ser este un espacio complejo donde son múltiples los actores que convergen, el Estado como actor tradicional, es insuficiente para dar respuesta a las nuevas demandas que trae consigo la mencionada agenda (Martínez y Ramírez, 2014). A lo anterior, hay que añadirle la teoría de la gobernanza la cual: “(...) permite analizar el papel de los actores sociales en los asuntos de interés público y abre la posibilidad de que actores diferentes al gobierno tomen un papel más activo en la resolución de problemas en común” (Graham *et al.*, 2003, como se citó en Martínez y Ramírez, 2014).

En este sentido, la Fundación Madre Verde, se presenta como una ONG, cuyo fin es el contribuir al desarrollo integral de la comunidad donde se encuentra localizada y a la protección de la Reserva Natural Madre Verde; adicionalmente, forma parte de la Red de Reservas Públicas y Privadas del Corredor Biológico Montes del Aguacate en adelante CBMA, iniciativa en la cual convergen distintos actores sociales.

Es bajo lo descrito y con el surgimiento de los nuevos actores, que se debe destacar la importancia y legitimidad que poseen las ONG para la correcta articulación de la Cooperación Internacional, dichos actores son reconocidos tanto a nivel interno de los Estados como a nivel internacional.

Como afirma Guevara Meza (2015):

Es casi imposible identificar país o región, actividad humana o institución social donde estas organizaciones no estén presentes. Podría decirse, incluso, que, en el imaginario social de las sociedades contemporáneas, el “buen hacer” de estas organizaciones alcanza el reconocimiento casi “natural” por parte de la ciudadanía. (p.54)

Asimismo, bajo la modalidad de cooperación internacional descentralizada, las ONG poseen un papel primordial en el ámbito del desarrollo. De acuerdo con Ruiz Seisdedos (2008), la cooperación descentralizada: “(...) hace referencia a un enfoque de cooperación más horizontal

y participativo, protagonizado por cualquier tipo de agente distinto del estatal e incluiría, por tanto, a cualesquiera organizaciones y actores no estatales vinculados a las sociedades civiles del Norte y del Sur.” (p. 107)

Por otra parte, el compromiso de la Fundación Madre Verde con la agenda internacional se ve representado en los ODS, específicamente en el ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres; el cual tiene por iniciativa, la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y montañosos, la gestión sostenible de los bosques, la conservación de la diversidad biológica, la movilización y el aumento de los recursos financieros para la conservación de la diversidad biológica y el apoyo financiero a los países para la protección del medio ambiente (Naciones Unidas, 2021).

En este mismo sentido, los ODS, plantean las alianzas como un factor fundamental para la consecución de estos (ODS 17). Teniendo en consideración lo anterior, la ONU menciona: “Para que un programa de desarrollo se cumpla satisfactoriamente, es necesario establecer asociaciones inclusivas (a nivel mundial, regional, nacional y local) sobre principios y valores, así como sobre una visión y unos objetivos compartidos que se centren primero en las personas y el planeta” (ONU, 2021).

Además, se destaca el hecho de que, para la ONU, dichas alianzas deben establecerse desde una variedad de actores tanto de la esfera pública como privada, así como la sociedad civil. Lo anterior con el fin de tomar la experiencia de cada uno y así establecer estrategias eficaces (ONU, 2021).

Es ante la necesidad del establecimiento de alianzas entre los diversos actores a nivel internacional, que la Cooperación Internacional se plantea como un instrumento necesario para el logro de los ODS y en el presente escenario, es para la Fundación Madre Verde un mecanismo de captación de recursos. Por lo tanto, resulta imperante para este punto del escrito, el mencionar bajo cuál conceptualización de la Cooperación Internacional se rige el presente Proyecto.

En este sentido, el Decreto Ejecutivo Número 35056-PLAN-RE [con fuerza de ley] (2008), determina por Cooperación Internacional: “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.” (Decreto Ejecutivo 35056, 2008).

Cabe destacar que por la naturaleza jurídica bajo la cual se rige la Fundación Madre Verde, los fondos que se pretenden captar, se encuentran bajo la modalidad de Cooperación Financiera no Reembolsable. En este sentido, la Fundación mencionada cuenta con varios años de experiencia captando recursos de esta manera.

Según Domínguez-Martín (2016), en primera instancia y de forma general, por Cooperación Financiera se entiende como la: “transferencia de fondos que pueden ser de dos tipos: no reembolsables (también denominados no retornables o a fondo perdido) y reembolsables. Los fondos no reembolsables se concretan en apoyos presupuestarios y sectoriales, contribuciones a organizaciones multilaterales no financieras y fondos multidonantes y operaciones de canje y cancelación de deuda.” (p. 65)

Además, son diferentes los autores que mencionan lo beneficioso que puede resultar la Cooperación Financiera, en el desarrollo de las distintas actividades y objetivos a concretar.

Olivié *et al.*, (2012) afirman lo siguiente:

La cooperación financiera es beneficiosa para el desarrollo porque tiene un efecto sistemático en el desarrollo económico, a través del crecimiento. La inversión es, por definición, menos limitada que las donaciones y su efecto en el largo plazo puede ser muy superior al de las donaciones –se ponen en marcha procesos de actividad económica frente a lo que ocurre con las donaciones que pueden caer en un mayor carácter asistencialista. (p.3)

En segunda instancia y de una manera más específica, la Cooperación Financiera no Reembolsable es definida dentro de la jurisdicción costarricense como:

“(…) la cooperación ofrecida por fuentes bilaterales y multilaterales al país, mediante la asignación de recursos financieros que no se reintegran, con el objeto de apoyar y acompañar proyectos de desarrollo” (Decreto Ejecutivo 35056, 2008)

La definición anterior, recalca una vez más la importancia que posee la Cooperación Internacional para el Estado costarricense, tanto como un instrumento para la generación de política pública a nivel interno, al encontrarse estrechamente relacionado dicho concepto con

el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022, así como con los lineamientos que se mencionan en la POLCI 2014-2022.

En adición a lo mencionado anteriormente, la Cooperación Internacional es además instrumento de política exterior, en el sentido de que su correcta ejecución forma parte de las Relaciones Internacionales que el país posee, tanto en la recepción como en la emisión de esta.

Es importante mencionar que la cooperación que un país pueda recibir (incluyendo los recursos financieros), suele darse de acuerdo con el Producto Nacional Bruto (PNB) per cápita y a la clasificación entre países de renta baja y renta media (Alonso, *et al.*, 2014). En el caso de Costa Rica, de acuerdo con el Banco Mundial se trata de un país de ingreso mediano alto por lo que debe considerarse la ayuda que puedan recibir en materia de cooperación financiera como limitada, dado los recursos domésticos y de capital privado internacional que posee el Estado a su disposición (Alonso, *et al.*, 2014, p.1).

En la misma línea, este criterio de selección es considerado poco adecuado y puede suponer un retroceso para los países que se gradúan de un país de renta baja a un país de renta media; entre las principales afectaciones está que los países de renta media continúan necesitando de la cooperación para el desarrollo y adicionalmente, los autores plantean dos problemáticas relacionadas a fallas de coordinación a lo interno y brechas a nivel de pobreza e infraestructura que aún persisten entre los países desarrollados y en vías de desarrollo (Alonso, *et al.*, 2014).

González-Jiménez, (2016) menciona que otros actores, tales como la CEPAL también han destacado la negativa de la adopción de dicho modelo en la asignación de fondos de cooperación, lo cual supone un gran reto tanto para el Estado costarricense como a nivel internacional (p.5).

Tomando en consideración lo anterior, es que resulta pertinente para esta investigación, la realización de un Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) sobre la demanda de Cooperación no Reembolsable en la Fundación Madre Verde. De acuerdo con Ponce Talancón (2007), el análisis FODA es “(...) una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.” (p.114)

A posteriori, se realizará un análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) que de acuerdo con Celi-Costa, (2018), consiste en “(...) una herramienta de apoyo para crear el plan

estratégico de las empresas, una vez que se ha creado la matriz FODA se identifican aquellos factores que puedes corregir, afrontar, mantener y explotar (...).” (p.41)

Por otra parte, el presente proyecto se enmarca en una estrategia de Cooperación para el financiamiento internacional sostenible de la Fundación costarricense; por estrategia se entiende un acuerdo entre partes, que incluye diversas acciones para lograr uno o varios objetivos. La estrategia incorpora el material (recursos, tecnología, conocimiento), necesario para definir los diferentes actores implicados. El propósito de la estrategia es lograr que la Fundación pueda gestionar los fondos de la cooperación para el desarrollo de proyectos. (Bearnish, *et al.*, 2016, p. 3).

## **VI Sección: Diseño metodológico que orientará el proceso de investigación**

Con respecto a la metodología para el desarrollo de la investigación, las personas investigadoras proponen emplear el enfoque cualitativo principalmente porque las principales fuentes de información para el desarrollo de este trabajo final de graduación corresponden a opiniones, experiencias y/o conocimiento de diferentes actores adyacentes al proceso de investigación. Asimismo, es importante mencionar que no se cuenta con datos estructurados disponibles para su utilización y análisis; por el contrario, los datos provienen de interpretaciones y observaciones.

El presente diseño metodológico posee un enfoque cualitativo se define como: “un enfoque multimetódico en el que se incluye un acercamiento interpretativo y naturalista al sujeto de estudio, lo cual significa que el investigador cualitativo estudia las cosas en sus ambientes naturales, pretendiendo darle sentido o interpretar los fenómenos en base a los significados que las personas les otorgan” (Álvarez-Gayou Jurgenson, J., 2003).

En este sentido, resulta importante recordar que la investigación se enmarca en el paradigma constructivista, mismo que fue definido en la sección anterior del trabajo del presente Trabajo final de graduación.

En la misma línea, el tipo de investigación utilizado corresponde a la Investigación Acción Participativa (IAP), la cual estipula lo siguiente: “los supuestos básicos de este método son que las personas construyen la realidad en la que viven; que las comunidades y los grupos en las que se inserta la acción investigadora tienen su propio desarrollo histórico y cultural, es decir, preceden a y prosiguen después de la investigación.” (Íñiguez Rueda, 1999). Además, bajo esta

propuesta, se apunta por la horizontalidad entre las partes involucradas en el desarrollo de la investigación, entendiendo por horizontalidad el diálogo, como canal de comunicación abierto, entre las personas investigadoras y la comunidad/personas investigadas (Íñiguez Rueda, 1999).

De acuerdo con Sandoval Casilimas (2022), una de las consideraciones a la hora de utilizar el tipo de investigación IAP es que el enfoque cualitativo no parte solamente en la comprensión del fenómeno a investigar, sino como “(...) un medio para orientar la planeación de la acción social organizada, que se encauza a la transformación de algún tipo de realidad social le que resulta insatisfactoria al grupo humano involucrado en el proceso investigativo” (p. 71). En este caso, se encuentra ligada a la operatividad y necesidades de la Fundación Madre Verde y el acceso al financiamiento que se pretende que alcance con la estrategia formulada por la investigación.

Además, en lo que se refiere a las fuentes y técnicas de recolección de información, se proponen los siguientes elementos:

En primera instancia, se realizará la revisión de la literatura, es importante mencionar que este proceso es medular para la consecución de las técnicas cualitativas, y que resulta ser un proceso paralelo a la recolección de datos y los análisis preliminares. Es decir, dicha técnica permite depurar los conceptos a ser utilizados y analizar a mayor profundidad la información recolectada. (Sandoval-Casilimas, 2022, p.116).

Además, se realizarán entrevistas como técnicas de recolección de información. En este sentido, se propone la utilización de diferentes categorías de estas, las mismas se utilizarán de acuerdo con las necesidades del proceso de investigación. La entrevista individual en profundidad propone de acuerdo con Sandoval-Casilimas (2022): “la realización de varias sesiones con la misma persona. Se comienza con una primera entrevista de carácter muy abierto, la cual parte de una pregunta generadora, amplia, que busca no sesgar un primer relato, que será el que servirá de base para la profundización ulterior” (p. 146).

Una de las principales razones por la que se escoge este tipo de entrevista, está dado por la necesidad de acceder a información que no se encuentra disponible si no es a través de personas expertas en la materia; aquellas que por ejemplo puedan definir el comportamiento que ha tenido la demanda de cooperación financiera a nivel tanto nacional como internacional, o bien el conocimiento en el acceso a fondos relacionados a la materia de medio ambiente y recursos

naturales. Cabe resaltar, que las personas investigadoras pretenden realizar entrevistas con la población de estudio de la investigación: el personal de la FMV.

En la misma línea, la entrevista dirigida corresponde a otro tipo de instrumento a utilizar en la investigación; esta se basa en la selección de varias temáticas o áreas específicas de trabajo, desde la cual se generan diversas preguntas de carácter general y consecuentemente se procede a un interrogatorio. En este tipo de entrevistas “(...) el entrevistador permite que los participantes se expresen con libertad con respecto a todos los temas de la lista y registra sus respuestas (con frecuencia mediante grabadora)” (Monje Álvarez, 2011, p.149).

Por último, como parte de las técnicas a utilizar se pretende trabajar con las herramientas FODA y CAME. Uno de los principales beneficios de utilizar el análisis FODA es poder obtener y visualizar de una manera más amplia la situación estratégica de la Fundación Madre Verde en el marco de la cooperación internacional financiera no reembolsable. De acuerdo con Thompson, el FODA “(...) estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas” (Thompson, 1998, como se citó en Ponce Talancón, 2007).

Finalmente, como se mencionó al inicio del documento, una vez realizado el FODA, se pretende proceder con el análisis CAME, desde el cual se busca “corregir aquellas debilidades propias del negocio, afrontar las amenazas externas que se presentan en el mercado, mantener las fortalezas y explotar aquellas oportunidades que el mercado brinda” (Celi-Costa, 2018, p.41).

## **Capítulo II: Concepciones teóricas y prácticas para la creación de la estrategia para la atracción de fondos de Cooperación Internacional Financiera no Reembolsable en la Fundación Madre Verde.**

El presente capítulo aborda algunas de las principales concepciones teóricas y prácticas para la creación de la estrategia de fondos de Cooperación Internacional Financiera no Reembolsable en la Fundación Madre Verde. En primera instancia, se trata la temática medio ambiental a nivel global, tomando en consideración los principales hechos históricos sobre medioambiente y Cooperación Internacional para el desarrollo de finales del siglo XX hasta la actual agenda 2030. Seguidamente, las personas investigadoras analizan algunos de los antecedentes de Cooperación Internacional en materia ambiental en el Estado Costarricense 2014-2022, la selección de dicho periodo se escogió ya que es el que comprende la actual Política de Cooperación Internacional de Costa Rica (2018-2022) por sus siglas POLCI; asimismo, se realiza mención del Estado de la Cooperación Internacional Descentralizada en el Estado Costarricense, bajo el mismo periodo de tiempo. La sección final trae a colación algunos ejemplos de Estrategias de Cooperación Internacional a nivel nacional, así como conceptos teóricos de utilidad para la presente investigación.

### **I Sección: El medio ambiente y la Cooperación Internacional a nivel global**

La presente sección pretende realizar un recuento histórico de los principales acontecimientos en lo que a la materia medioambiental y la Cooperación Internacional se refiere. Las personas investigadoras, pretenden establecer una definición adecuada sobre Desarrollo Sostenible y revisar los hitos a nivel mundial que han sentado un precedente en las agendas de desarrollo globales al incluir la temática ambiental.

En primera instancia, es importante hacer referencia al término de Desarrollo Sostenible, dado que está presente en la agenda internacional desde el año 1987, precisamente en el informe de Brundtland y que se ha ido reformando de acuerdo con las diversas necesidades y retos que se han planteado desde entonces, concluyendo los ODS. En el presente trabajo, se abarca una de las definiciones de Desarrollo Sostenible como:

“(…) la utilización de forma racional de los recursos naturales, cuidando que no sean esquilados para que las generaciones futuras puedan hacer uso de ellos igual que hemos hecho nosotros, es decir, sin que el desarrollo actual hipoteque el futuro de la Tierra” Barreira, A. *et al.*, (2007).

No obstante, de la definición previa es necesario añadir la importancia de generar modelos y procesos que abarquen tanto la parte ambiental como los aspectos económicos y sociales; un concepto más exacto corresponde a: “(...) un proceso de cambio y transición hacia nuevas formas de producir y consumir, pero también hacia nuevas formas de ser, estar y conocer” (Gudynas, 2003, como se citó en Requena Quesada, 2019).

En lo que se refiere al medioambiente, fue en los años sesenta cuando dicho tema empezó a surgir como preocupación dentro de la agenda global. Después de la Segunda Guerra Mundial y durante el escenario de la Guerra Fría, el uso de armas nucleares se intensificó. La agenda medioambiental se posicionó en el escenario internacional, no como una labor mitigadora sino como respuesta a conflictos geopolíticos e intereses de actores internacionales, en una coyuntura bipolar liderada por Estados Unidos (en adelante EE. UU.) y la U.R.S.S.:

“(...) la Asamblea General de NNUU emite, en 1961, su Resolución 1629 (XVI) sobre el impacto medioambiental de la radiación procedente del testado de armas nucleares. La preeminencia que adquirieron las ciencias medioambientales después de 1945 no se había experimentado desde la ola de exploraciones geológicas del siglo XIX” (Oreskes 2014, como se citó en Requena Quesada, 2019).

El final del siglo XX y las primeras décadas del siglo XXI, están marcados por una serie de hechos trascendentales en cuanto a política medioambiental, Cooperación Internacional para el desarrollo y Desarrollo Sostenible. A continuación, se presentan algunos de los sucesos de mayor importancia para el presente trabajo de investigación:

*Tabla 1*

*Principales hechos históricos sobre medioambiente y Cooperación Internacional para el desarrollo*

Año	Instrumento	Hito
1972	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Humano	Creación del PNUMA y la Declaración de los 26 principios.
1987	Protocolo de Montreal	Acción conjunta para la protección de la capa de ozono.
1992	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio	Cumbre de Río y creación de diversos documentos de

	Ambiente y Desarrollo	importancia para la temática medioambiental.
1997	Protocolo de Kioto	Documento vinculante para la reducción de gases de efecto invernadero, entró en vigor hasta 2005.
2000	Cumbre del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio	Objetivos de Desarrollo del Milenio.
2002	Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible	El Plan de Acción de Johannesburgo y la Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible.
2012	Conferencia Internacional sobre el Desarrollo Sostenible	Creación del documento: “El futuro que queremos para todos”, documento con miras al post 2015.
2015	Agenda 2030	Objetivos de Desarrollo Sostenible

Fuente: *Elaboración propia*

- 1. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Humano (CNUMH):** Fue convocada en 1968 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, y realizada en 1972. La CNUMH, contó con la asistencia de 114 Estados, instituciones internacionales y observadores. En el marco de dicha Conferencia, se adoptaron algunas resoluciones, referentes a mecanismos institucionales y financieros para la Cooperación Internacional en materia de medioambiente (Barreira *et al.*, 2007). En adición, la Conferencia estableció la creación del PNUMA. Si bien es cierto, la CNUMH representa un paso importante al tratarse de la primera “reunión global” en la temática ambiental, los principales documentos adoptados por los Estados participantes no tuvieron fuerza jurídica ni fueron vinculantes (Barreira *et al.*, 2007).

De hecho, la “Declaración de los 26 Principios”, conocida como la Declaración de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano, apunta a la explotación de recursos naturales dentro de las fronteras nacionales. Además, dicho documento hace sobre todo

hincapié en la contaminación marina, que afectaba en su mayoría al norte global, lo que demuestra el enfoque en subsanar problemáticas regionales o de los Estados industrializados mayoritariamente.

2. **Protocolo de Montreal:** En el año 1985, se realiza el descubrimiento de un agujero de ozono sobre la Antártida, con una expansión acelerada (Barreira *et al.*, 2007), a partir de este momento surgieron diversas publicaciones con evidencia científica, afectando así la opinión pública, y generando un llamado de atención para la comunidad internacional.

De esta manera nace el Protocolo de Montreal, referente a la protección a la capa de ozono mediante la reducción del consumo y la producción de sustancias que agotan el ozono (Barreira *et al.*, 2007). El documento representa uno de los primeros tratados de la Organización de las Naciones Unidas en lograr la ratificación universal (Naciones Unidas, s.f.).

En el 2021, la Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (NASA) reportó que si bien es cierto el agujero de ese año era más grande que el promedio, el mismo resultaba ser “sustancialmente más pequeño que el agujero reportado a finales de la década de 1990, y principios del 2000” (Bates, 2021). Además, en el artículo se menciona cómo el Protocolo de Montreal, ha sido estandarte para la recuperación del agujero de ozono, al prohibir la liberación de los químicos contaminantes.

3. **Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo:** En junio de 1992, se celebra en Río de Janeiro, Brasil, la primera Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD). La misma contó con la presencia de diversos actores internacionales (tanto gubernamentales como no gubernamentales) y se llevó a cabo con el objetivo de proponer acciones para la protección y conservación del Medio Ambiente. La CNUMAD se conoce como la Cumbre de Río y cabe destacar que de esta se derivan diversos documentos de importancia para la temática medioambiental:
  - Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo.
  - Declaración autorizada de principios para un consenso mundial respecto de la ordenación, la conservación y el desarrollo sostenible de los bosques de todo

tipo.

- Agenda 21, un programa orientado a la acción.
- Convención sobre la Diversidad Biológica.
- Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático. (Barreira *et al.*, 2007).

Adicionalmente, en el mismo año de la presente Conferencia, se crea la Comisión de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (CDS), la cual sirve como marco de trabajo para promover el Desarrollo Sostenible. Tanto para la CNUMAD como la CDS, es relevante mencionar el auge de las ONGs, dado su papel participativo en el escenario internacional a través de estos mecanismos.

**4. Protocolo de Kioto:** Firmado en 1997, representa el único acuerdo jurídicamente vinculante aprobado tras la CNUMAD. El objetivo inicial de Kioto recaía en la reducción de las emisiones generadas por seis gases de efecto invernadero, en al menos un 5% del 2008 al 2012, comparando las cifras con las emisiones de la década de los noventa (Requena-Quesada, 2019). Un punto importante por destacar del protocolo es que además de que dicho porcentaje se proyectaba a una escala mundial, cada Estado parte tenía un porcentaje dado para disminuir la contaminación global. Adicionalmente, el documento exigía dicha reducción a las naciones industrializadas; por lo que Estados como China y la India, quedaron exentos.

Por otra parte, si bien es cierto, el Protocolo se firmó en 1997, entró en vigor hasta el año 2005 (se necesitaba que al menos 55 países, representantes del 55% de las emisiones mundiales en 1990, lo ratificaran). Además, EE. UU. se retiró en 2001, alegando “daños en su economía interna” tales como: aumento de desempleo, cierre de fábricas y pérdida de competitividad en el mercado internacional (Cuevas Tello, 2007). El hecho de que EE. UU. y China no formaran parte del acuerdo generó molestias en la comunidad internacional, sobre todo porque estos Estados son los mayores contribuyentes de contaminación por gases de efecto invernadero (Friedlingstein *et al.*, 2021).

**5. Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM):** En septiembre del año 2000, 189 naciones aprobaron en la Cumbre del Milenio, realizada en Nueva York, la Declaración del Milenio. Adicionalmente, se establecieron los 8 ODM. Lo anterior representó un marco normativo para todo el sistema de NNUU, y es

que, mediante la puesta en práctica de los ODM, se pretendía: aumentar el desarrollo de todos los países, erradicar la pobreza y proteger el medioambiente. Para la consecución de los Objetivos, se plantearon indicadores que pretendían medir el avance obtenido, hasta la fecha plazo, dada para 2015.

*Tabla 2*

*Objetivos de Desarrollo del Milenio*

Nombre	Dato destacable
Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.	Para el 2015 la cantidad de personas que vivía en pobreza extrema se redujo en un 44%, cayendo de 1,900 millones en 1990 a 836 millones en 2015 (PNUD, 2015).
Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal.	La niñez en período de recibir enseñanza primaria, que no asistió a la escuela se redujo de 100 millones en el año 2000 a 57 millones en el 2015 (PNUD, 2015).
Objetivo 3: Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.	la CEPAL menciona un avance lento y sostenido en lo referente a género; no obstante, las mujeres aún enfrentan barreras estructurales que no han sido superadas a pesar de los esfuerzos (CEPAL, 2015).
Objetivo 4: Reducir la mortalidad de niños menores de cinco años.	La tasa mundial de mortalidad de la niñez menor a 5 años se disminuyó en más de la mitad (de 90 muertes a 43 por cada 1,000 infantes nacidos vivos entre 1990 y 2015) (PNUD, 2015).
Objetivo 5: Mejorar la salud materna.	La tasa de mortalidad materna disminuyó en un 45% desde 1990 hasta 2015. (PNUD, 2015).
Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.	Las infecciones del VIH se redujeron en casi un 40% entre el 2000 y el 2013. Además, se evitaron más de 6,2 millones de muertes por paludismo entre el 2000 y el 2015 en África subsahariana. (PNUD, 2015).
Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medioambiente.	147 países han cumplido con la meta de acceso a una fuente de agua potable. (PNUD, 2015).

Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.	La asistencia oficial para el desarrollo por parte de los países desarrollados aumentó en un 66% entre el 2000 y el 2014 (PNUD, 2015).
---	--

Fuentes: *CEPAL (2015)* y *PNUD (2015)*

Tal y como se puede vislumbrar mediante la Tabla 2.2, a pesar de que uno de los valores principales tras la Declaración del Milenio, consistía en la protección al medioambiente, el tema queda pautado en el Objetivo 7, pero no en el resto de los ODM. Asimismo, el medioambiente no supone una temática transversal con el resto de los ejes mencionados (género, salud, desarrollo, Derechos Humanos (DDHH), entre otros). Lo anterior, supone un punto de inflexión en la agenda de desarrollo global, en el sentido de que si bien es cierto los ODM suponen un primer paso vital, es necesario considerar los nexos entre las distintas áreas a trabajar, evitando la compartimentación propia de una concepción de la política en forma de silos (Requena Quesada, 2019).

**6. Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible:** Realizada en el año 2002, en Johannesburgo, convocada por la ONU, como un seguimiento a la CNUMAD. La cumbre se focalizó en el desarrollo sostenible y su forma de financiamiento. Obtuvo dos grandes resultados: El Plan de Acción de Johannesburgo y la Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible.

Por otra parte, un factor importante a tomar en consideración de la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible, recae en que para la ONU, si bien era cierto, los Estados iban a actuar como el ente ejecutor de los acuerdos generados en Johannesburgo, los mismos no contaban con los recursos para llevar a cabo la totalidad de las acciones, y se solicitó la colaboración de distintos sectores de la sociedad es decir, las empresas y ONGs, para alcanzar el tan ansiado desarrollo sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2002).

A pesar de que en la Cumbre se firmaron un total de 220 acuerdos bilaterales de Cooperación, se le considera un fracaso por gran parte de la opinión internacional (Requena Quesada, 2019), al tomar en consideración el hecho de que para el momento de la Cumbre, el Protocolo de Kioto buscaba su ratificación; no obstante, en Johannesburgo, no existió consenso respecto a los temas que Kioto abarcaba (emisiones

contaminantes, energías renovables y alternativas a los combustibles fósiles) (Requena Quesada, 2019).

- 7. Conferencia Internacional Sobre el Desarrollo Sostenible:** Conocida como Río+20, celebrada para el vigésimo aniversario de la CNUMAD de 1992, en Río de Janeiro. El documento principal que se generó mediante la Conferencia se denominó: “El futuro que queremos para todos”, con una visión clara a la Agenda Internacional de Desarrollo Sostenible post. 2015 (con el vencimiento de los ODM).

Algunas de los principales puntos tratados en la Conferencia Internacional Sobre el Desarrollo Sostenible, fueron:

- a) La globalización es una fuerza positiva, pero con beneficios desiguales en la población mundial.
- b) Introducción del concepto de economía verde, como un “cambio de modelo productivo, reformulando la economía mundial desde una perspectiva ecológica” (Requena Quesada, 2019).
- c) El comercio internacional como eje central para el crecimiento económico sostenible (en el tiempo).
- d) El “modelo holístico” para la agenda de desarrollo, basado en DDHH, Igualdad y Sostenibilidad (ONU, 2012), mismo que requería cambios estructurales en modelos de producción y el manejo adecuado de los recursos naturales globales.
- e) Los ODS, como iniciativa para la agenda de desarrollo, basados en los ODM.

**8. Agenda 2030, ODS:** En agosto de 2015, se aprueba la nueva agenda de desarrollo sostenible y por consiguiente los diecisiete ODS, con sus respectivos indicadores, el documento se adopta en la Asamblea General de NNUU en septiembre de ese mismo año, posee un alcance global y vinculante. La agenda contiene aún algunos de los puntos mencionados en los ODM; no obstante, el tema de medioambiente se presenta como un eje transversal en la mayoría de los Objetivos (no se menciona en el ODS 5, igualdad de género; ODS 10, reducción de las desigualdades y ODS 16, paz, justicia e instituciones sólidas).

Tabla 3

ODS

Nombre	Comentario
Objetivo 1: Fin de la pobreza.	Con las tendencias actuales, 575 millones de personas seguirán viviendo en pobreza extrema para el 2030, es necesario redoblar las medidas y la inversión para mejorar las oportunidades de acceso de la población (ONU, 2023).
Objetivo 2: Hambre cero.	El número de personas que padecen hambre e inseguridad alimentaria ha venido en aumento desde 2015, la pandemia agravó la situación (ONU, 2023).
Objetivo 3: Salud y bienestar.	146 de los 200 países o zonas ya alcanzaron o se encuentran en vías de alcanzar la meta de los ODS relativa a la mortalidad de las personas menores de cinco años (ONU, 2023).
Objetivo 4: Educación de calidad.	La pandemia por COVID-19 tuvo repercusiones devastadoras en el cumplimiento de este ODS, que ya presentaba un lento avance. Debido a la pandemia, cuatro de cada cinco de los Estados analizados presentan retrasos (ONU, 2023).
Objetivo 5: Igualdad de género.	Tan solo se han cumplido con el 15,4% de los indicadores del Objetivo; el 61,5% se encuentra moderadamente encauzado y el 23,1% lejos o muy lejos de cumplirse para el 2030 (ONU, 2023).
Objetivo 6: Agua limpia y saneamiento.	En el año 2020, 2,400 millones de personas vivían en países con estrés por escasez de agua, los desafíos se han agravado por los conflictos y cambio climático (ONU, 2023).
Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante.	Cerca del 30% del consumo de energía eléctrica proviene de fuentes renovables. Las instalaciones de energías renovables en países de desarrollo experimentan un crecimiento anual del 9,6% (ONU, 2023).

<p>Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.</p>	<p>La tasa de desempleo mundial ha experimentado un descenso significativo. Sin embargo, el acceso al empleo para los jóvenes presenta mayores dificultades que para los adultos (ONU, 2023). La pandemia aceleró la adopción de medios digitales (ONU, 2023).</p>
<p>Objetivo 9: Industria innovación e infraestructura.</p>	<p>Las emisiones de dióxido de carbono (CO2) de la combustión de energía y los procesos industriales crecieron un 0,9 % a nivel mundial y alcanzaron un nuevo máximo histórico de 36,800 millones de toneladas métricas (ONU, 2023).</p>
<p>Objetivo 10: Reducción de las desigualdades</p>	<p>Las mujeres y las personas con discapacidad son de los grupos mayormente afectados por la desigualdad, de manera desproporcionada (ONU, 2023). En el 2022, se alcanzó la cifra de 34,6 millones de personas refugiadas (ONU, 2023).</p>
<p>Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles.</p>	<p>Para 2022, solo la mitad de la población urbana contaba con acceso conveniente al transporte público. En adición, las ciudades continúan presentando un crecimiento incontrolado, con contaminación del aire y espacios públicos reducidos (ONU, 2023).</p>
<p>Objetivo 12: Producción y consumo responsables.</p>	<p>La huella material per cápita en los países de ingresos altos es diez veces mayor que en los Estados de bajos ingresos (ONU, 2023). Los informes sobre sostenibilidad empresarial han aumentado, pero disminuyeron en lo referente a consumo y supervisión de turismo sostenible (ONU, 2023).</p>
<p>Objetivo 13: Acción por el clima.</p>	<p>De acuerdo con la ONU, la escala, el ritmo y los planes de acción actuales, son totalmente insuficientes para hacer frente al cambio climático con eficacia (ONU, 2023).</p>
<p>Objetivo 14: Vida submarina.</p>	<p>Se ha presentado un aumento de la</p>

	<p>eutrofización, acidificación, calentamiento y contaminación de los océanos. Adicionalmente, la pesca excesiva, ha provocado una disminución considerable de la vida marina (más de un tercio). Se requieren acciones a nivel global, entre ellas financiamiento, para revertir los resultados negativos. (ONU, 2023).</p>
<p>Objetivo 15: Vida de ecosistemas terrestres.</p>	<p>Los ecosistemas terrestres contribuyen a más de la mitad del PIB mundial e influyen socialmente (en lo cultural/espiritual) (ONU, 2023). No obstante, el planeta se enfrenta a una triple crisis de cambio climático (pérdida de bosques, degradación de suelos y extinción de especies), lo anterior supone una amenaza para el medioambiente y las personas (ONU, 2023).</p>
<p>Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas.</p>	<p>En el 2022, hubo un aumento de más del 50% de las muertes de civiles en conflictos. Además, para finales de ese mismo año, más de 100 millones de personas fueron desplazadas forzadas a nivel global. Lo anterior, supone un descarrilamiento en la consecución del ODS 16 (ONU, 2023).</p>
<p>Objetivo 17: Alianza para lograr los objetivos.</p>	<p>Las corrientes de asistencia oficial para el desarrollo (AOD), siguen aumentando desde el 2022, pero la ONU estima que se debe a los esfuerzos en personas refugiadas en los países donantes y a la ayuda en Ucrania (ONU, 2023). Los avances en la reducción de la brecha digital disminuyeron después de la pandemia, a pesar de una mejora del 65% desde 2015 (ONU, 2023).</p>

Fuente: *ONU, 2023*

A pesar del panorama un tanto desalentador vislumbrado en la tabla 2.3, la Organización de las Naciones Unidas, hace un llamado a redoblar los esfuerzos, con el fin de cumplir con los objetivos planteados. La ONU menciona como el retraso/no consecución de los ODS supondría un aumento en la inestabilidad política (desconfianza en las instituciones públicas), económica

y ambiental (efectos irreversibles del cambio climático) a nivel global, pero con mayor afectación para los Estados más pobres.

En lo que se refiere a la presente investigación, es importante mencionar como la nueva agenda, busca el incremento de la Cooperación Internacional entre los actores que conforman el Sistema Internacional, tanto los actores tradicionales (Estados/instituciones públicas) como nuevos actores (entidades privadas).

Si bien es cierto, la nueva agenda supone un significativo avance en la incorporación y transversalización del medioambiente, también se plantean críticas importantes, por ejemplo: la red mundial de organizaciones de la sociedad civil, conocida como Grupos Principales de las Naciones Unidas, menciona que la agenda “carece de urgencia, una estrategia de implementación clara y rendición de cuentas” (Thalif, 2015, como se citó en Requena Quesada, 2019).

Es importante mencionar que a pesar de que ha existido una evolución con respecto a la temática medioambiental y el trabajo conjunto de diversos actores internacionales, el desarrollo sostenible y propiamente, los ODS, continúan siendo un reto generalizado en el presente y para las futuras generaciones; en adición, el actual modelo económico en el que está basado el sistema internacional de corte capitalista se considera insostenible y es cuestionable la forma en que se pueda generar una relación viable entre economía, ambiente y sociedad.

## **II Sección: Antecedentes de Cooperación Internacional en materia ambiental en el Estado Costarricense 2014-2022**

Históricamente, la temática medioambiental ha sido uno de los pilares principales de la política externa e interna del Estado costarricense. Adicionalmente, en lo que a Cooperación Internacional se refiere, el ambiente ha sido una de las áreas principales a tratar. De hecho, en el periodo comprendido entre el 2014-2018 el 35% de la Cooperación Internacional que se recibió (todas las modalidades) fue en esta área (MIDEPLAN, 2020).

Además, uno de los principales enfoques que ha tenido la Cooperación Internacional para el caso costarricense, ha sido con respecto al cambio climático. De acuerdo con Zamora Cervantes (2020) , el Plan Nacional de Descarbonización de Costa Rica 2018-2050 ha sido un motor e incentivo para la atracción de fondos, sumado a la cantidad de proyectos focalizados en esta área: “(...) en el 2019 se reportó un acumulado de 144 proyectos de cooperación internacional

relacionados con cambio climático, con 39% de ellos enfocados en acciones de mitigación, un 30% en adaptación y el restante con un enfoque mixto” (MIDEPLAN, 2020, como se citó en Zamora Cervantes, 2020).

Tomando en consideración lo anterior, y dada la materia en la cual se engloba el presente TFG, las personas investigadoras, realizarán un recuento de los principales antecedentes de Cooperación Internacional enfocada en medioambiente, en el caso de Costa Rica.

Como se mencionó anteriormente, el interés de Costa Rica por el medioambiente tiene una consideración histórica que se establece mediante los objetivos tradicionales, los cuales han guiado la política exterior del país; entre ellos: la promoción y protección de los DDHH, la democratización, la solución pacífica de controversias y el resguardo de la naturaleza. En adición, en la página oficial del MREC, se estipula la promoción del desarrollo sostenible y la coordinación y representación política en las negociaciones ambientales internacionales como uno de los principales ejes estratégicos de la política exterior costarricense (MREC, 2022). De hecho, el Estado ha reafirmado dichos compromisos mediante la firma de documentos que han surgido a través de las distintas Conferencias y Cumbres internacionales como lo fueron Río 92, Convenciones de Cambio Climático y Biodiversidad, y la actual agenda 2030 (MREC, 2022).

Fue en el 2016, cuando el Estado costarricense firmó el Pacto Nacional para el Avance de los ODS, dicho Plan buscaba establecer el modelo de gobernanza para la Agenda 2030, incluyendo actores de diferentes sectores (Gobierno central, Organizaciones de Sociedad Civil, gobiernos locales, Poder Judicial, Asamblea Legislativa, universidades, entre otros), dicho hito estableció a los ODS como parte de la agenda país. A posteriori, en 2017 con el Decreto ejecutivo N°40203 PLAN-RE-MINAE-MDHIS, se reafirma el compromiso para la implementación de la agenda a nivel nacional (MIDEPLAN, 2020).

Figura SEQ Figura\_ \\* ARABIC 1

Modelo de Gobernanza de los ODS en Costa Rica de acuerdo con el Decreto Ejecutivo



Fuente: Naciones Unidas en Costa Rica (2020), con base en *La Gobernanza de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, MIDEPLAN (2017).

Fuente: MIDEPLAN, 2020

Por otro lado, como parte de los marcos institucionales de implementación y seguimiento respecto a la Agenda 2030, la Secretaría Técnica ODS, ente que es parte del MIDEPLAN, se ha encargado de incorporar los ODS dentro de las políticas públicas del país; desde el año 2017, la Secretaría ha brindado asesoramiento a diversas entidades con el objetivo de incorporar no solamente la estructura de las políticas, sino de ir más allá en la vinculación con las estrategias y tareas a seguir. Por ejemplo: “(...) la vinculación encontrada en la Estrategia Nacional de Biodiversidad 2016-2025<sup>12</sup>. Esta intervención brinda un insumo de implementación para la Política Nacional de Biodiversidad 2015- 2030<sup>13</sup>. Así, dentro de esta estrategia, se lograron vincular sus indicadores a los ODS y Metas Aichi<sup>14</sup>” (MIDEPLAN, 2017, p. 30).

En la misma línea, el país cuenta con el Plan Nacional de Descarbonización 2018-2050, documento que representa el compromiso del Gobierno por una economía libre de emisiones y que apuesta por el uso de energías renovables. En última instancia, el Plan de

<sup>1</sup> Las metas Aichi, se refieren al cumplimiento del Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020 mediante la movilización de recursos financieros, se encuentran vinculadas con los ODS.

Descarbonización busca: “(...) contar con una economía descarbonizada en 2050, que haya alcanzado el nivel de emisiones más bajo posible de forma consistente con la meta climática global (...)” (Gobierno de Costa Rica, 2018). El mismo, se estructura en tres etapas:

- 2018-2022: corresponde a la creación de planes a largo plazo y acciones urgentes que requieren de cambios institucionales y toma de decisiones en la administración.
- 2023-2030: busca implementar planes detallados y rutas de acción por sector para implementar el plan.
- 2031-2050: consiste en el despliegue del plan a través de la mejora continua e inversión referentes a cambios tecnológicos y de mercado que refuercen el cambio. (MIDEPLAN, 2017).

Adicionalmente, en el 2018, Costa Rica estableció la Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático, con vencimiento en el año 2030. El documento constituye un marco de orientación estratégica para la planificación del desarrollo de Costa Rica, se propone que para el año 2030, el Estado potencie las capacidades individuales institucionales para lograr un desarrollo resiliente y bajo en emisiones contaminantes (MIDEPLAN, 2020). Lo anterior, posee una correlación directa con los anteriormente mencionados ODS, sobre todo con el No. 13: “Acción por el Clima”.

Como bien lo menciona el documento, la Política se gestiona por medio de diferentes categorías, dentro de las cuales destacan los procesos de adaptación y resiliencia. En dicha categoría, se encuentra el fondo de adaptación del MINAE, que cuenta con programas orientados a la resiliencia en las comunidades. Lo anterior en relación con Madre Verde, posee una alta vinculación ya que la ONG cuenta con la Promotora Ambiental Madre Verde (en adelante PRAMAVE), la cual brinda servicios en diferentes programas relacionados a medioambiente, en trabajo directo con las comunidades y empresas, por ejemplo: Coopavegra R.L, Asada Santiago de Palmares, Grupo Favarcia S.A, entre otras.

Por otra parte, el país estableció las Contribuciones Nacionalmente Determinados (en adelante NDC), que poseen dentro de sus ejes fundamentales el correspondiente a *Forestal y conservación*, con la Estrategia Nacional de Biodiversidad 2016-2025. La Estrategia se relaciona directamente con Madre Verde a través de diversos puntos, como lo son las metas sobre Ecosistemas Terrestres y el Sistema de Áreas Silvestres Protegidas; lo anterior, dado que

la FMV se concentra en la búsqueda de la restauración y conservación del área protegida que conforma parte del CBMA.

De acuerdo con lo mencionado en el Segundo Informe Nacional Voluntario de los ODS en Costa Rica, el tema ambiental es de carácter transversal para el país, y engloba sin lugar a duda los ODS, para el correcto abordaje del cambio climático y la conservación del medioambiente mediante la transformación en política pública (MIDEPLAN, 2020). Como bien se ha vislumbrado en apartados anteriores, si la temática ambiental no se vincula a otros sectores, es poco probable que se logren resultados contundentes.

### **III Sección: Estado de la Cooperación Internacional Descentralizada en el Estado Costarricense 2014-2022**

De acuerdo con la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica (2014-2022) por sus siglas POLCI, la Cooperación Internacional Descentralizada ha tenido una tendencia creciente en los últimos años; sin embargo, para el Estado costarricense continúa siendo una modalidad de cooperación emergente (MIDEPLAN, 2020). En este sentido, tanto el MIDEPLAN como el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto por sus siglas MREC planean establecer una ruta de trabajo con respecto a este tipo de cooperación.

Por su parte, una de las problemáticas en cuanto a la definición de Cooperación Descentralizada dada por la POLCI, es la ambigüedad con la que se presenta, ya que por un lado define como actores principales de dicha modalidad a los gobiernos locales y en el mismo documento menciona la pluralidad de actores<sup>2</sup>, además del fomento de su participación. Lo anterior, resulta preocupante ya que si bien es cierto la definición utilizada anteriormente en este documento por las personas investigadoras esclarece a la Cooperación Descentralizada como un enfoque horizontal, participativo y con cualquier tipo de agente distinto al estatal, el hecho de que dentro de la POLCI no exista claridad en cuanto a la definición de este concepto da a entender que para los entes rectores de la Cooperación Internacional en Costa Rica (entiéndanse MIDEPLAN Y MREC), no existe una ruta clara en cuanto al uso del término y su puesta en práctica.

---

<sup>2</sup> Dentro de la actualización de medio periodo de la POLCI, se mencionan además de las autoridades locales al Sistema de las Naciones Unidas y otros organismos internacionales, los pueblos indígenas, afrodescendientes, la sociedad civil, el sector privado, la comunidad científica y académica y toda la población.

En adición, la página del Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (SIGECI) es insuficiente para medir el aporte de la Cooperación Internacional Descentralizada en el país; ya que son escasos los proyectos que se relacionan a dicha modalidad.

A continuación, se presentan algunos de los proyectos disponibles en la página del SIGECI, que corresponden a la modalidad de Cooperación Internacional Descentralizada.

*Tabla 4*

*Proyectos de Cooperación Internacional Descentralizada relacionados con la temática ambiental, presentes en el SIGECI 2014-2022*

Nombre	Responsable	Oferente	Estado	Resumen	ODS implementado	Presupuesto en dólares americanos	Año
Implementación del Programa de Educación Ambiental del Complejo Educativo Ambiental Naciente Arriaz (CEANA).	Municipalidad de Cartago.	JICA.	Cancelado.	Proyecto de capacitación en diversos temas ambientales, en el Complejo Educativo Ambiental Naciente Arriaz, creado como espacio promotor de la conservación del medio ambiente.	ODS 6 ODS 15	\$46,600.00	2019
Fomento y desarrollo del ciclismo urbano, Costa Rica	Municipalidad de Curridabat.	EUROCLIMA+.	Aprobado.	El proyecto posee como objetivo posicionar al ciclismo como un	ODS 11	\$595,238.09	2018

				medio de transporte seguro y eficiente para algunos cantones de la provincia de San José. Lo anterior, con el fin de mejorar las condiciones de movilidad y accesibilidad de los ciclistas urbanos.			
Sistema de Alerta Temprana para riesgos naturales en el cantón de Escazú con el apoyo del Área Metropolitana del Valle de Aburrá - Antioquia Colombia.	Municipalidad de Escazú.	Área Metropolitana Valle de Aburrá-Medellín Colombia.	Ejecutado.	Tras varias reuniones entre el personal de la Municipalidad de Escazú y el Sistema de Alerta Temprana de Medellín y el Valle de Aburrá (SIATA), se estableció un sistema de alerta	ODS 13	\$9,651.00	2018

				temprana en el cantón de Escazú. El personal y representantes comunitarios del cantón del Valle Central fueron capacitados en el manejo de instrumentos de recolección de datos de forma descentralizada.			
Acompañamiento en la ejecución y actualización del Plan de Gestión Integral de Residuos sólidos (PMGIRS) del cantón de Orotina 2023-2024.	Municipalidad de Orotina.	JICA.	En ejecución.	Proyecto que busca contribuir a la reducción de residuos sólidos en el cantón de Orotina, a través de capacitaciones y talleres en el manejo y gestión de estos.	ODS 2 ODS 3 ODS 4 ODS 11 ODS 12 ODS 13	\$64,120.00	2022
Apoyo técnico	Municipalidad de	JICA.	Cancelado	El proyecto estaba	ODS 2 ODS 3	\$65,845.	2022

<p>complementario para la elaboración y ejecución del plan cantonal de compostaje comunitario del cantón de Palmares.</p>	<p>Palmares</p>			<p>enfocado en la creación de un Plan Cantonal de Compostaje en el cantón de Palmares; motivo de lo anterior, se solicitaba la cooperación de una persona voluntaria de la JICA. Las autoridades del cantón esperaban contribuir a la Nueva Estrategia Nacional de Reciclaje y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas dentro del Plan Municipal de Gestión</p>	<p>ODS 4 ODS 11 ODS 12 ODS 13</p>	<p>00</p>	
---	-----------------	--	--	--	---	-----------	--

				Integral de Residuos Sólidos del Cantón de Palmare s aprobado en el año 2016.			
Regeneración Urbana de los 4 distritos centrales de San José.	Municipalidad de San José	Banco Interamericano de Desarrollo (BID).	Ejecutado.	Poca información disponible. Se establece que el proyecto busca contribuir a la sostenibilidad de la ciudad de San José.	No se menciona .	\$500,000.00	2018
Educación Ambiental en la Municipalidad de Tibás.	Municipalidad de Tibás.	JICA.	Ejecutado.	Poca información disponible. El SIGECI menciona: “coordinación y aporte técnico al Centro de Acopio de la Municipalidad de Tibás, ubicado en el distrito de Cinco Esquinas de Tibás.” (MIDEPL	No se menciona .	\$0	2016

				AN, 2022)			
Coordinación y aporte técnico al Centro de Acopio de la Municipalidad de Tibás, ubicado en el distrito de Cinco Esquinas de Tibás. (VOLUNTARIO JOVEN)	Municipalidad de Tibás.	JICA.	Ejecutado.	En la página del SIGECI se menciona que el fin del proyecto era elevar la calificación en el ranking municipal de la Contraloría General de la República	No se menciona .	\$0	2014
Nodo tecnológico para la competitividad regional: cadena de valor para la gestión integral de residuos sólidos	Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL).	BID.	Ejecutado.	El proyecto tenía como objetivo general la gestión de los residuos sólidos, mediante la incorporación de un modelo que incluyera la visión empresarial de las municipalidades parte de la UNGL, impulsando la formaliza-	No se menciona .	\$845,000.00	2019

				ción y generación de empleos verdes, generando una cadena de valor sostenible que contribuya a la mitigación al cambio climático y una mejora en la calidad de vida de la ciudadanía.			
Apoyo al Incremento de la Resiliencia Ambiental en Áreas Productivas de Santa Ana a partir de Prácticas de Conservación y Manejo Adecuado de Recursos Naturales	Asociación de Productores Sostenibles de Santa Ana (APSSA)	GEF.	Ejecutado.	El proyecto tenía como objetivo general, el fortalecer las capacidades para la implementación de prácticas de conservación y manejo de recursos naturales para las personas	ODS 1 ODS 2 ODS 5 ODS 13 ODS 15	\$82,294.00	20 21

				agricultoras, en el cantón de Santa Ana. Asimismo, pretendía implementar métodos y técnicas de conservación, fortaleciendo así las capacidades de resiliencia ambiental.			
Capacitación para el Manejo de los Residuos Sólidos en los Hogares y Compostaje.	Municipalidad de Zarcerro.	JICA.	En ejecución.	El proyecto busca cumplir con la meta del Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos de la Municipalidad de Zarcerro, que pretende que un 10% de la población	ODS 2 ODS 3 ODS 4 ODS 5 ODS 11 ODS 12 ODS 13	\$87,888.00	2022

				del cantón participe en estrategias de capacitación, información y sensibilización en torno a la gestión de residuos a diciembre de 2024.			
--	--	--	--	---	--	--	--

*Fuente: MIDEPLAN, 2022*

Tras la revisión en la base de datos se vislumbra como la mayoría de los proyectos presentados en la entidad, pertenecen a gobiernos locales, dejando afuera la participación de otros actores de la cooperación descentralizada, como las ONGs. De acuerdo con Gallegos Castro: “Esto podría significar que (1) la mayoría de las municipalidades no gestionan cooperación internacional o (2) que, de gestionarla se ha hecho de forma empírica y sin la intervención de los entes rectores de la cooperación internacional en el país, MIDEPLAN y MREC” (2021).

Continuando con la misma línea, en lo que al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto MREC se refiere, su Plan Estratégico Institucional 2021-2025, realiza mención de la Cooperación Internacional Descentralizada, como una modalidad para la obtención de nuevos recursos dentro del rol dual de Costa Rica como oferente y receptor de Cooperación Internacional. Sin embargo, dentro del Ministerio no existe aún un área designada para este tipo de Cooperación exclusivamente, tal y como se puede visualizar en la página oficial del MREC, específicamente en la Dirección de Cooperación Internacional. En cuanto al MIDEPLAN, su organigrama vislumbra las modalidades de Cooperación Bilateral y Multilateral exclusivamente. (MREC, 2021, p.36).

Sin embargo, de acuerdo con Gallegos Castro (2021), si bien es cierto el Estado no cuenta con una ruta clara para esta modalidad (ni en la POLCI, ni en los Ministerios), desde el 2019 el

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto MREC y el MIDEPLAN, han trabajado para obtener conocimiento de experiencias previas, tanto en algunas municipalidades del país como en el exterior.

#### **IV Sección: Estrategias de Cooperación Internacional, conceptos teóricos y ejemplos prácticos**

Uno de los principales conceptos teóricos que corresponden a las estrategias de Cooperación Internacional, es el término de Gobernanza en las Relaciones Internacionales entendida por:

“(…) la forma como las organizaciones e instituciones del sistema internacional gestionan los problemas transnacionales y los nuevos desafíos globales (cambio climático, crimen organizado, migraciones, pobreza, violencia, etc.) en una perspectiva que no sólo reconoce la cooperación entre Estados independientes, sino también, la actuación de cualquier otra colectividad o actor en los renovados esquemas de realismo multipolar.” (Kersbergen y Waarden, 2004, como se citó en Ortiz Martínez, 2016)

En la misma línea, el concepto de gobernanza y gobernabilidad, entendida como el accionar del gobierno, se entrecruzan dando una mayor complejidad a las relaciones entre la multiplicidad de actores a nivel internacional y a las estrategias de cooperación a seguir por parte de los diversos Estados. Por un lado, se entiende, en el término de la gobernanza, que existen desafíos que requieren de una cooperación vasta, sin embargo, a nivel interno, las estrategias a seguir dependen además de las necesidades de cada Estado.

De manera más amplia, existen realidades diversas entre los actores partícipes de la Cooperación Internacional (donantes y receptores de la cooperación); cuyas estrategias han variado en las últimas décadas; a saber, los donantes han basado sus estrategias de cooperación internacional en varios instrumentos, entre ellos: los cinco principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo<sup>3</sup> (Revilla *et al.*, 2010).

---

<sup>3</sup> Principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo: apropiación, alineamiento, armonización, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad.

Para el presente trabajo, uno de los principios que demanda una mayor consideración es el correspondiente a la apropiación por parte de los diversos actores. Por apropiación se entiende:

(...) que los países en desarrollo (socios en la nueva denominación de la agenda de la eficacia) son los responsables primarios de su propio desarrollo y como tal, deben ejercer su autoridad y liderazgo en el establecimiento de sus respectivas agendas, las cuales han de traducirse en programas operativos orientados a resultados y derivarse de procesos consultivos con una participación de la sociedad civil y del sector privado. (Ortíz Martínez, 2016, p.71)

El concepto de apropiación es vital en el entendimiento del protagonismo y el peso de actores no tradicionales tales como las ONG, en el desarrollo tanto a nivel local como en el ámbito generalizado. De hecho, algunos autores tales como Revilla y Suárez (2010) van más allá del concepto y proponen el término de apropiación democrática a nivel local, dando una mayor relevancia y protagonismo a la pluralidad de actores a nivel interno (p.20). En este punto, se vuelve crucial que los países donantes formulen estrategias y operen en conjunto desde diversas aristas de la Cooperación Internacional.

Cabe agregar, que si bien los principios han sido objeto de críticas tales como la dependencia generada por la cooperación vista de forma asistencialista (Pérez Rodríguez, 2013, p. 4), los mismos (como se expuso en el párrafo antepuesto) han dado paso a mecanismos de cooperación más ajustados a la realidad de cada país. Inclusive, nuevas modalidades de Cooperación Internacional han sido derivadas (cooperación técnica, cooperación Sur-Sur, entre otras).

Por otra parte, en lo referente a los ejemplos localizados a nivel nacional y regional, en primer lugar, se encontró una estrategia realizada para el programa de seguridad de la Municipalidad de Curridabat por Carlos Ávila Rocha y Kenyi Villegas Morales, personas estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica, en el periodo 2017-2018. Dicha estrategia pretendía “ser una herramienta para la búsqueda de recursos provenientes de la Cooperación Internacional que permitan la ejecución de proyectos de desarrollo local e innovación social” (Ávila Rocha, *et al.*, 2019, p.69). Además, las personas investigadoras buscaban no solo la captación de recursos financieros, como es el caso de la presente investigación, sino también la captación de recursos técnicos, transferencia de conocimientos y capacidades, entre otros.

Adicionalmente, entre las causas a tratar por parte de las personas investigadoras en la Municipalidad, se encontraban:

1. La inexistencia de un ente encargado de la Cooperación Internacional en la Municipalidad de Curridabat. Dicho punto en relación con la Fundación Madre Verde puede vincularse al no existir de la misma forma una figura que tenga exclusivamente el manejo de la Cooperación. Si bien es cierto, existen distintas comisiones, por ejemplo, la Comisión Financiera y Ambiental, ninguna posee como potestad el tema de la atracción o captación de fondos de Cooperación Internacional, dichas tareas han sido delegadas a la parte administrativa.
2. Ausencia de procesos para la consecución de recursos y ejecución de acciones de Cooperación Internacional. Relacionado con Madre Verde, si bien la ONG actualmente posee el mismo nivel de problema, se pretende menguar esa problemática mediante esta investigación. Por ejemplo, dentro del Plan Estratégico 2022-2025 de la ONG Fundación Madre Verde, una de las actividades principales que forma parte del componente de Sostenibilidad Económica es la: “Formulación y presentación de proyectos ante entes donantes internacionales o nacionales”; para la consecución de recursos para dicha actividad. Dado que esta ONG necesita una mejoría en su organización y en el seguimiento de los proyectos financiados mediante la Cooperación Internacional.

Otro de los ejemplos vistos a nivel nacional, corresponde al trabajo realizado por las personas Mario Alfredo Arguedas Castro y David Mauricio Martínez Viquez, sobre la creación de una estrategia de cooperación internacional dirigida al Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA). Dicho trabajo, se basó en la idea de mejorar la eficiencia y eficacia de la institución a través de la cooperación internacional y de igual manera que el presente trabajo, tiene un enfoque que otorga a la temática ambiental y de sostenibilidad un papel primordial como cauce para la atracción y el manejo de los fondos (Arguedas Castro, *et al.*, 2018).

Cabe mencionar que, a diferencia de la Fundación Madre Verde, INCOPECA cuenta con una oficina de Cooperación Internacional y, además, por tratarse de una institución estatal, la forma en que se ha tramitado la captación de recursos ha sido diversa (principalmente, a través del MIDEPLAN y el MREC); no obstante, como se menciona en el documento, la institución también ha gestionado de manera más directa diversos procesos de atracción de fondos. (Arguedas Castro, *et al.*, 2018).

También, las oportunidades que se encuentran en la gestión de cooperación internacional dirigidas hacia INCOPECA, poseen una alta vinculación con el presente trabajo, dando prioridad a otras modalidades no tradicionales tales como la Cooperación Sur-Sur o bien, la cooperación para el desarrollo, así como de la importancia que reviste el medio ambiente y la sostenibilidad en la agenda internacional (Arguedas Castro, *et al.*, 2019).

Por otra parte, a nivel regional la República del Ecuador estableció dentro de su Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, la Estrategia Territorial Nacional (ETN), que implica tanto la planificación del desarrollo y ordenamiento territorial, como las intervenciones de la Cooperación Internacional no reembolsable en los distintos territorios (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2021, p. 45). Lo anterior, simboliza un precedente a nivel regional y nacional en cuanto a las Estrategias de Cooperación Internacional se refiere, y vinculado al presente TFG, resulta aún más importante ya que dentro del documento se establece que al ETN implica que las intervenciones de Cooperación Internacional no reembolsable deben generar cohesión social, y sostenibilidad no solo en el tiempo sino también con el medioambiente (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2021, p. 45).

A modo de cierre de la presente sección, para las personas investigadoras resulta importante justificar la selección realizada de las estrategias anteriormente analizadas. En este sentido, como principal fuente de información, se utilizó el repositorio de trabajos finales de graduación publicados por la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica. Al realizar la búsqueda se filtró con la temática de estrategias de cooperación internacional, y se obtuvieron como resultado tres trabajos, dos de los cuales se mencionaron en el presente TFG. El tercero, no fue analizado por las personas investigadoras ya que la temática, si bien se refería a una estrategia de cooperación internacional, hacía referencia a un organismo multilateral, no vinculado con la materia ambiental.

Con respecto a la estrategia regional seleccionada, se identificó a la República del Ecuador, como un país que considera la temática medioambiental y el cambio climático como un eje transversal de las aristas políticas, sociales y económicas. Asimismo, para este país, la ausencia de un ambiente sano afecta el derecho de vivir y al desarrollo (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2021, p.48). Lo anterior, se vincula directamente con los ODS y con la presente investigación al entender la lucha contra el cambio climático y por la

protección del medioambiente como un componente que debe estar presente en la formulación de políticas públicas y de descentralización.

### **Capítulo III: Comportamiento de la demanda de Cooperación Financiera no Reembolsable periodo 2014-2022**

El presente capítulo tiene como objetivo principal identificar el comportamiento de la demanda de Cooperación Financiera no Reembolsable a nivel nacional y regional para el período comprendido entre 2014-2022; las personas investigadoras seleccionaron dicho periodo de tiempo, ya que es el que comprende a la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica (2014-2022) por sus siglas POLCI.

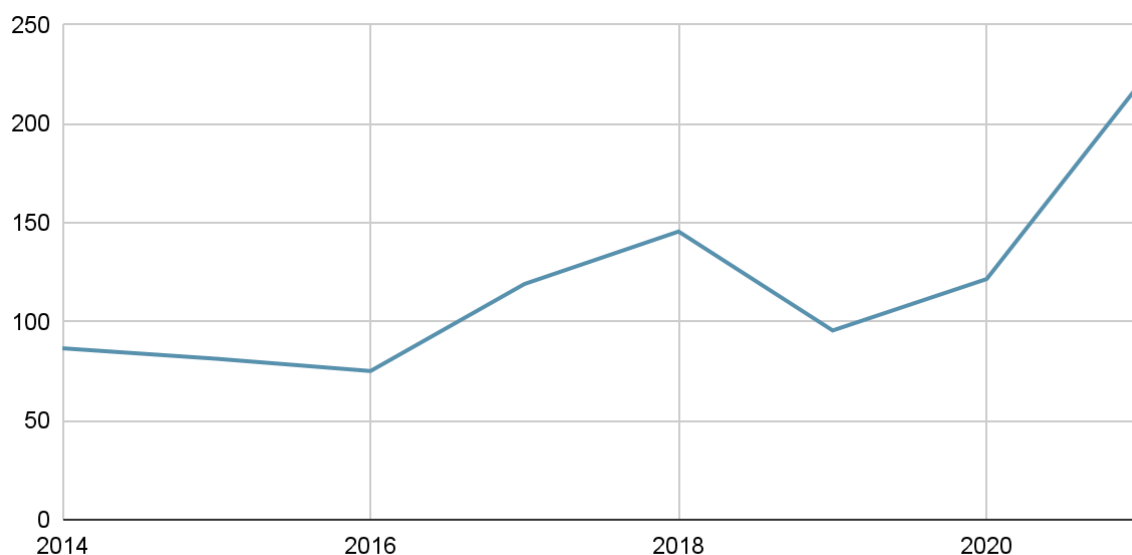
Adicionalmente para profundizar en la información encontrada y en el análisis que contiene el presente capítulo, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad a personas expertas en la materia en Cooperación Internacional.

#### **I Sección: Demanda de Cooperación Financiera no Reembolsable en el Estado Costarricense y a nivel regional, 2014-2022**

La demanda de Cooperación Financiera no Reembolsable ha presentado una tendencia decreciente desde 2014 a 2018 (ver figura 3.1). Además, como muestra y de forma general, la Cooperación Internacional captada por Costa Rica del 2014-2018, alcanzó un monto de US \$3,380.1 millones, de los cuales tan solo un 15% (US \$505.3 millones) correspondieron a cooperación no reembolsable/técnica (MIDEPLAN, 2020). De igual forma, en cuanto a la distribución de los principales socios bilaterales para el periodo 2014-2018, en cooperación no reembolsable/técnica (a nivel bilateral), se obtiene como principal cooperante a Estados Unidos de América, seguido por la República Federal de Alemania, la República Popular China y los Emiratos Árabes Unidos (MIDEPLAN, 2020).

Figura 2

Tendencia de la Cooperación no Reembolsable 2014-2021 en millones de dólares



Fuente: *Elaboración propia con datos de MIDEPLAN, 2020.*

Adicionalmente, de forma específica, para el año 2019, el total de Cooperación Internacional recibida por Costa Rica fue de US \$1,915.9 millones (de los cuales alrededor de US \$95.5 millones se consideraron Cooperación Financiera no Reembolsable/Técnica) (MIDEPLAN, 2020, como se citó en Zamora Cervantes, (2020). Al mismo tiempo, uno de los principales donantes para dicho año, fue la República Federal de Alemania:

“En lo que respecta a la cooperación bilateral (país a país), Alemania ha aportado el 86.1 % del total de los fondos de la cooperación y un 49% específicamente en lo que refiere a la cooperación financiera no reembolsable y ayuda técnica” (MIDEPLAN, 2020, como se citó en Zamora Cervantes, 2020).

Adicionalmente, en cuanto a proyectos de Cooperación no Reembolsable, según el SIGECI, un total de 259 proyectos a nivel nacional fueron registrados en el sistema en el período 2014-2018; cabe resaltar que como se ha mencionado a lo largo de la investigación, existe la posibilidad de que algunos de los proyectos que se realizaron no hayan sido ejecutados o hayan llevado a cabo el proceso oficial.

En cuanto a la división por región de proyectos nacionales, se visualiza lo siguiente:

Tabla 5

*Número de proyectos nacionales de Cooperación no reembolsable por región, registrados en el SIGECI en el periodo 2014-2018*

Región	Número de proyectos nacionales inscritos
Central	145
Brunca	36
Huetar Caribe	32
Chorotega y Pacífico Central	27
Huetar Norte	19

Fuente: *Elaboración propia con datos de MIDEPLAN, 2020.*

Asimismo, desde la graduación del país como PRMA, el Estado ha buscado diversificar sus oportunidades e incentivar la búsqueda de nuevos “socios” cooperantes en Estados “no tradicionales” (MIDEPLAN, 2020), como lo son los Emiratos Árabes Unidos, ya que la graduación supone una problemática para el acceso a recursos de carácter no reembolsable.

Además, la búsqueda por la diversificación también ha incentivado la Cooperación Financiera no Reembolsable desde el multilateralismo con algunos Organismos Internacionales, por ejemplo: la Unión Europea, el BID, el GEF, el Fondo Verde del Clima, entre otros. Lo anterior, si bien es cierto ha generado un aumento en los recursos durante períodos cortos de tiempo (2017-2018), no ha logrado que los flujos se restablezcan a lo que fueron a finales del siglo XX, punto cúspide en lo que a la Cooperación Financiera no Reembolsable recibida por el Estado costarricense se refiere. (MIDEPLAN, 2020).

Cabe recalcar que la temática medioambiental ha formado parte del interés tanto por parte de los donantes como para el país (en cuanto a la oferta de cooperación se refiere). En lo que compete a la presente investigación:

Específicamente en la Cooperación Financiera no Reembolsable (dineros que no deben devolverse), el sector más beneficiado en el 2019 fue el sector ambiente, energía y telecomunicaciones, con el 30% de estos fondos, seguido del sector seguridad y justicia con del 18.7%. (MIDEPLAN, 2020, como se citó en Zamora Cervantes, 2020)

Anteriormente, también se expuso la importancia que reviste la materia de cambio climático (ODS 13), en la atracción de fondos de Cooperación no reembolsable respecto al eje medioambiental, sin embargo, otros puntos de acción tales como el ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles, o el ODS 14: Vida de Ecosistemas Terrestres, han atraído (aunque en menor medida) cooperación financiera no reembolsable (Zamora Cervantes, 2020).

Por otra parte, respecto a los datos más recientes, es importante mencionar el incremento en el porcentaje de la Cooperación técnica y financiera no reembolsable recibida por el Estado costarricense; de acuerdo con el reporte de Cooperación Internacional del año 2021, el repunte fue de un 82% (MIDEPLAN, 2022). Dicho porcentaje incluye además el aporte de la ayuda humanitaria.

Asimismo, para el 2021 de un total de US\$220,9 millones recibidos en Cooperación no reembolsable, el 82% (US\$182,05 millones) correspondió estrictamente a Cooperación no reembolsable, el 9% (US \$19,87 millones) a cooperación técnica y el 8,6% (US \$19,09 millones) a ayuda humanitaria. Además, si se considera únicamente la Cooperación no reembolsable y la Ayuda Humanitaria, se establece por igual un aumento en el flujo de los recursos; específicamente, se pasó de US \$84,5 millones en el año 2020 a US \$200,79 millones en el año 2021 (MIDEPLAN,2022). Si bien esta modalidad representó el 5,05% del total de la Cooperación Internacional, dicho porcentaje ha ido en aumento con respecto a años anteriores, principalmente en la última década, y como se puede observar en la figura antepuesta, el repunte ha sido notorio. (MIDEPLAN, 2022).

El involucramiento de nuevos actores ha sido vital en el aumento de la Cooperación Financiera no Reembolsable y técnica que se expuso anteriormente, esto tomando en cuenta ambos tipos de cooperación: bilateral y multilateral.

Por un lado, dentro de los principales donantes en tendencia para el periodo comprendido de 2015-2020, se destacaron Japón, EE. UU., Alemania, la República Popular China y los Emiratos Árabes (MIDEPLAN, 2021). No obstante, un año después, se presenta un cambio en los socios bilaterales, ya que fue la República de Corea con un aporte del 19,94% (en cooperación no reembolsable), quien obtuvo el puesto como principal donante bilateral, dentro de lo que cabe mencionar la donación de un fondo de US \$10 millones, tras el fortalecimiento de las relaciones entre ambos países por medio de la Asociación Integral Orientada a la Acción,

dirigido a diversas temáticas incluyendo el área de medio ambiente. (MIDEPLAN, 2022). Igualmente, otros actores como Alemania (con un aporte del 11,81%), Noruega (11,52%) y la Coalición LEAF (11,52%) ofrecieron donaciones mayoritariamente concentradas en el área de ambiente y sostenibilidad (MIDEPLAN, 2022).

Sobre la cooperación multilateral, entre el 2014 y el 2018, el principal organismo cooperante fue la Unión Europea, con un aporte de total de US \$51,9 millones, seguido del BID con US \$24 millones y en tercer lugar el PNUD con US \$22,9 millones (MIDEPLAN, 2021). A posteriori, en el año 2021 el principal socio fue el Fondo Verde del Clima; de acuerdo con los datos del MIDEPLAN, por un total de US\$54,10 millones, dicha ayuda representó el 40,33% del total de la cooperación no reembolsable dirigida al país; lo anterior llama la atención ya que durante el 2014-2018 el Fondo solamente aportó US\$0,3 millones a la cooperación multilateral.

Por otra parte, para el 2021, el segundo socio multilateral fue, la UE con un aporte del 14,93% en Cooperación no Reembolsable, seguidamente se observa el aporte de diversos organismos internacionales como la OEA, ACNUR, entre otros (2022). Igualmente, es vital destacar la importancia que tuvo la temática ambiental en la canalización de los flujos de Cooperación Financiera no Reembolsable destinados al estado costarricense.

Por su parte, si se toma en cuenta específicamente la cooperación por sectores, en el caso de la Cooperación financiera no Reembolsable, el sector ambiente, energía y telecomunicaciones ocupó el primer lugar desde el año 2014 hasta el 2021 (MIDEPLAN, 2022). En este sentido, la actualización más reciente de la POLCI menciona lo siguiente:

(...) el sector más beneficiado con recursos de cooperación no reembolsable en el año 2021, fue igualmente el sector “Ambiente, energía y telecomunicaciones” con una participación absoluta de US \$98,96 millones de dólares (49,32%), seguido del sector “Salud y desarrollo social” con un monto de US \$33,92 millones de dólares (16,91%) y en tercer lugar, el sector “Seguridad y justicia” con un total recibido de US \$32,99 millones de dólares para un 16,44% del total de la cooperación no reembolsable. (MIDEPLAN, 2022, p.33)

Continuando con la línea planteada, en febrero del 2021, el MIDEPLAN realizó el informe de Evaluación de la Cooperación Internacional no reembolsable en biodiversidad y cambio climático en Costa Rica, dicho estudio comprendió el periodo 2010-2018. El documento se

vincula directamente con la temática central del TFG, por lo que a las personas investigadoras les resultó importante, realizar mención de algunos de los resultados aquí recopilados.

En primer lugar, cabe destacar que la evaluación se realizó teniendo como referencia una base de datos confeccionada durante el análisis, y que recopiló un total de 185 proyectos de Cooperación Internacional no reembolsable.

En cuanto a la temática principal de los proyectos, y su vinculación con la agenda 2030, los resultados determinaron que los principales ODS a tratar correspondían a: Acción por el clima, Vida submarina, Vida de los ecosistemas terrestres, Producción y Consumo responsables, así como Agua limpia y saneamiento (MIDEPLAN, 2021, p.45). Los resultados se encontraban por lo tanto enfocados en la reducción de Gases de Efecto Invernadero, la conservación de paisajes, la explotación sostenible de los recursos y la creación de alianzas para favorecer el desarrollo comunitario.

Además, si bien es cierto tradicionalmente la Cooperación Internacional no reembolsable es manejada por actores estatales y de carácter público; en el documento se destaca la participación de organizaciones de la sociedad civil, y por tanto privadas, sobre todo en la ejecución de los proyectos, la difusión de los resultados alcanzados y la identificación de las necesidades (MIDEPLAN, p. 97, 2021). De acuerdo con las personas entrevistadas para este estudio, la participación de dichas organizaciones mejora la sostenibilidad de los proyectos. En el caso de la Fundación Madre Verde, lo anterior puede visualizarse en su Plan Estratégico 2022-2025 (Programas de Educación Ambiental Integral y Proyectos de Conservación Ambiental).

Adicionalmente, el documento se refiere a la contribución de la Cooperación Internacional no reembolsable como factor medular para la correcta atención de los problemas relacionados con el cambio climático y la biodiversidad, sobre todo en lo que a la puesta en marcha de iniciativas y la instrumentalización de las primeras Áreas Protegidas del país se refiere (MIDEPLAN, 2021, p. 142). Además, durante el 2010-2018 la mayoría del aporte de la Cooperación Internacional no reembolsable se enfocó en dos grandes áreas: recursos financieros y recursos técnicos (transferencia de conocimiento y herramientas).

De igual forma, para el MIDEPLAN, la Cooperación Internacional no reembolsable y la participación que el Estado costarricense posee en ella, brinda múltiples beneficios al país: potencia el ritmo en el que ya avanzaba Costa Rica en temáticas de biodiversidad con los

nuevos recursos que son añadidos, y favorece a la visibilidad del Estado en materia de cambio climático y biodiversidad con los donantes tradicionales, posicionándolo como un receptor y oferente fiable (rol dual como PRMA).

Por otra parte, y como se mencionó al inicio del documento, las personas investigadoras utilizaron como técnica de recolección de la información las entrevistas a profundidad. Mediante dicho instrumento, se realizaron entrevistas a diferentes individuos. Dichas personas laboran en diferentes instituciones tales como el MIDEPLAN, PEN o MREC, entre otros; por lo cual, se les considera personas expertas en la materia de Cooperación Internacional. El análisis de los resultados obtenidos mediante dichas entrevistas se presenta a continuación:

En primera instancia, se preguntó respecto al estado de la Cooperación Internacional Descentralizada en Costa Rica; asimismo, en relación con la gestión de proyectos bajo dicha modalidad.

Tras completar las entrevistas, las personas investigadoras concluyen que determinar un estado de la cuestión respecto a la Cooperación Internacional Descentralizada en Costa Rica es complicado y se presentan algunos vacíos. Lo anterior ya que como mencionaron las personas expertas, no toda la Cooperación recibida por las Fundaciones o las ONGs (actores de Cooperación Internacional Descentralizada medulares en el presente TFG), es reportada al MIDEPLAN, y es que, si una institución pública no se encuentra involucrada, la ONG o Fundación, no está obligada por legislación a comunicar el intercambio.

Continuando con la línea expuesta, existe, por lo tanto, poca información para lograr analizar a profundidad el comportamiento y la evolución de dichos flujos de Cooperación Internacional. Por otra parte, aunque existen esfuerzos importantes como el SIGECI del MIDEPLAN, mencionado anteriormente en el documento; o el involucramiento inicial de algunas Municipalidades (oficinas/comisiones de Cooperación Internacional, cuya existencia depende de recursos/ voluntad política), se presentan retos claros, por ejemplo, el correcto mapeo de actores y registro de proyectos de una manera sistematizada a nivel nacional.

Adicionalmente, para las personas investigadoras resulta importante conocer la perspectiva regional en cuanto a las temáticas que rigen la Cooperación Financiera no reembolsable. Si

bien es cierto, en el presente capítulo se ha estipulado el manejo de la agenda de cooperación a nivel nacional, se realizó una consulta a las personas expertas respecto a la situación de la región Centroamericana, y si también era la temática ambiental la que regía los flujos de la cooperación anteriormente mencionada. En este sentido, se concluye que la agenda ambiental posee relevancia, por el cumplimiento con la agenda 2030. No obstante, cada Estado maneja prioridades distintas, y si bien existen proyectos regionales (por ejemplo, los llevados a cabo por el SICA), donde las negociaciones son discutidas entre todos los países miembros, puede que los mismos se decanten más por lo bilateral por sobre lo multilateral, dejando de lado iniciativas como la mencionada.

Por otra parte, uno de los puntos principales en la justificación de la investigación, radica en la correcta atracción de fondos por parte de la Fundación Madre Verde con las Embajadas (mencionado además en el plan estratégico 2022-2025 de la FMV). Bajo dicha premisa, y a ante la ausencia de información en los medios convencionales, las personas investigadoras, consultaron respecto a cuáles son las principales Embajadas que brindan apoyo a los proyectos de cooperación internacional no reembolsable enfocados en materia medioambiental, además de cuáles son las consideraciones tomadas en cuenta para financiar un proyecto y si se conocía alguna iniciativa/proyecto exitoso llevado entre una Embajada y una ONG.

Algunas de las personas expertas comentaron que, a nivel bilateral, las Embajadas suelen funcionar como “primer punto de contacto” para ofertas de Cooperación Internacional hacia las instituciones en Costa Rica. Por ejemplo, en el 2023 la Embajada de los Estados Unidos y su Sección de Diplomacia Pública, anunciaron una oportunidad de financiación mediante un concurso abierto dirigido a Organizaciones no Gubernamentales para solicitar fondos y así apoyar proyectos en áreas como seguridad, desarrollo económico y energías limpias (Embajada de EE. UU. en San José, 2023).

Adicionalmente, se mencionaron algunos aportes importantes en Cooperación Multilateral; por ejemplo, el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) con el cual la Fundación Madre Verde ya ha realizado proyectos. Dicho programa, financia proyectos de Fundaciones u Organizaciones de base comunal (no financia proyectos de instituciones públicas), de acuerdo con lo mencionado por las personas expertas, al PPD han aplicado desde grupos de personas

organizadas hasta Fundaciones y ONGs con bases ya más consolidadas. Además del caso exitoso de la Fundación Madre Verde, se tiene conocimiento de un proyecto llevado a cabo con la Fundación Panthera para la conservación del jaguar en el Corredor Biológico Montes del Aguacate (CBMA).

Además, se mencionaron los casos de Alemania con la Agencia de cooperación alemana para el Desarrollo (GIZ) y el financiamiento de proyectos a nivel regional con el SICA igual relacionados con el medioambiente; por ejemplo: Prevención de residuos plásticos en Centroamérica y el Caribe 2020-2024 o Aplicación de los objetivos climáticos en Costa Rica y fomento de la transferencia regional de conocimientos 2021-2026. Asimismo, el caso de la JICA, y su Programa de Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero, enfocado en la cooperación técnica para asistir las necesidades de los países solicitantes, dichas transferencias de conocimiento están destinadas a llevarse a cabo en una comunidad, el gobierno central u ONGs; en el país, el Programa ha recibido cerca de 600 personas voluntarias, quienes han trabajado en temáticas diversas como: educación, conservación del ambiente, prevención de desastres, entre otros (Agencia Japonesa de Cooperación Internacional [JICA], 2023).

En cuanto a las consideraciones tomadas en cuenta para el financiamiento de un proyecto puntual, se concluye que no hay requisitos específicos; no obstante, algunos cooperantes, definen temáticas y de esos temas devienen los términos de referencia, utilizados para la ejecución de proyectos; es decir, va más alineado a la priorización de sus agendas en temas de Cooperación Internacional, tanto en los sistemas bilaterales (Embajadas), como en lo multilateral (Organismos Internacionales). Lo anterior, tomando en consideración que como se mencionó, los proyectos de los cuales se tiene conocimiento son aquellos donde una institución pública se encuentra directamente involucrada, y por tanto la actividad es reportada al MIDEPLAN y al MREC. En adición, de acuerdo con las personas expertas, una vez que los términos son pactados (usualmente entre Cooperante, MIDEPLAN y MREC), los solicitantes se “acoplan a esas reglas”, y presentan la documentación necesaria en una convocatoria dada por el Cooperante.

En el caso de que no exista esa convocatoria, la institución solicitante y sus representantes, puede mediante un proceso de negociación solicitar cooperación a Embajadas/ Organismos. En relación con lo anterior, existen puntos importantes a ser tomados en cuenta, por ejemplo: tener conocimiento del monto que se necesita, saber con precisión el lugar dónde se piensa trabajar, las acciones a llevar a cabo y el total de población beneficiaria. Las personas expertas, recomendaron que, si esta dinámica se plantea en una Embajada, es menester “negociar con el nivel más alto posible”, para que de esta manera se formalice el proceso con mayor facilidad y se perciba (desde la Embajada) un compromiso de parte del solicitante (Fundación/ ONG en el caso que compete al presente TFG).

Por otra parte, para las personas investigadoras es importante traer a colación lo prospectivo, para conocer posibles tendencias a seguir dentro de la Cooperación Financiera no Reembolsable. Motivo de lo anterior, se les preguntó a las personas expertas respecto a la línea a seguir de esta modalidad de cooperación, es decir, ¿hacia dónde se dirigen los esfuerzos y los recursos?, ¿hacia qué sectores específicos? En este sentido, se concluye que no se esperan grandes variaciones en lo que a los principales cooperantes se refiere, ni tampoco hasta que se definan nuevas rutas post 2030; asimismo, para las personas expertas, la graduación como PRMA y el ingreso de Costa Rica a la OCDE, continuará generando la disminución en la cantidad de recursos recibidos en la Cooperación Financiera no Reembolsable.

En cuanto a los sectores, se espera que Costa Rica mantenga la batuta regional en el tema ambiental. No obstante, se señala la necesidad de la creación de una estrategia regional que logre posicionar la vulnerabilidad que Centroamérica tiene como región por temas de cambio climático. En adición, la pandemia de la COVID-19 representa un elemento importante, y es posible que, debido a su atención, exista un redireccionamiento en los flujos de Cooperación hacia el sector salud. Además, las personas expertas mencionaron el sector tecnológico y por lo tanto la ciberseguridad como uno de los temas a atender, sobre todo tras el ciberataque recibido a mediados del 2022.

Con respecto a los retos, oportunidades y debilidades que presenta el país en la captación de recursos, varios de los especialistas coinciden en que la recalificación del país como país de renta media alta representa un reto para el Estado costarricense; adicionalmente, argumentan

sobre la necesidad que tiene el país de atraer cooperación de forma innovadora, descentralizar la cooperación, llevarla a diversas zonas geográficas y saber ejecutar la cooperación a través de las distintas administraciones.

En la misma línea, una de las personas entrevistadas menciona el reto que posee el país de trabajar en la articulación del sistema de enlaces de cooperación, ya que no se cuenta con un canal de comunicación efectivo para que las instituciones reciban información y se enteren sobre ofertas de cooperación internacional. Por último, específicamente para la cooperación no reembolsable, uno de los retos mencionados es hacer una lectura regional y global de cómo se están moviendo los recursos, puesto que ha habido una salida de socios tradicionales en cooperación no reembolsable y adicionalmente, los conflictos internacionales reducen los flujos de cooperación internacional.

Sobre las oportunidades y fortalezas que tiene el país, en todas las entrevistas se hizo mención del eje ambiental, por ejemplo: la conveniencia de diversificar las propuestas e iniciativas de cooperación internacional en materia de medioambiente para atraer recursos (un ejemplo de ello son los temas marinos), el beneficio de la buena imagen internacional que tiene el país en el área, la oportunidad de adoptar los modelos de países que van más avanzados en el área de medio ambiente y la utilización de diversos modelos como el de cooperación triangular, donde el país puede destacar, atraer y aportar cooperación.

Por último, una de las debilidades que se mencionó en la entrevista, coincide con uno de los retos antes mencionado: las trampas del desarrollo; por ejemplo, proyectos que son financiados a través de la cooperación internacional no reembolsable, con el tiempo ya no son sostenibles y no se cuenta con las herramientas y recursos para mantenerlos.

En la siguiente pregunta, sobre el marco jurídico que regula la cooperación financiera internacional, se recopiló una lista de documentos de interés para el caso costarricense; algunos de los documentos se enumeran a continuación:

1. La Constitución Política: el artículo 140, inciso 12, establece la potestad del MREC para dirigir las relaciones internacionales (Constitución Política de la República de Costa Rica. Artículo 140. 1949. Costa Rica. Constitución Política de Costa Rica [Const.]), incluyendo la Cooperación Internacional. Adicionalmente, el rango que

poseen los tratados internacionales se establece en el artículo 121, incisos 4 y 15. Los Poderes Legislativo (artículo.12, inciso 4) y Ejecutivo (artículo 140, inciso 12 y 10) igualmente poseen diversas responsabilidades en materia de Cooperación Internacional.

2. La Ley de Planificación Nacional 5525: el artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional 5525 establece la competencia del MIDEPLAN en la evaluación y aprovechamiento de los programas de asistencia técnica en el área de Cooperación Internacional. (Ley 5525 de 1974. Ley de Planificación Nacional. 17 de mayo 2023. D.O. No. 102).
3. La Ley Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores 3008: sobre la competencia del Ministerio en el manejo de la Política Exterior del Estado.
4. El Decreto Ejecutivo 35056-PLAN-RE: Reglamento que regula el artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional No 5524, mencionado anteriormente.
5. El Decreto Ejecutivo RE-38435-RE: De las funciones detalladas de la Dirección de Cooperación Internacional del MREC, entre ellas, la participación conjunta con el MIDEPLAN en el manejo de las políticas que refieren a la cooperación internacional.
6. La Política de Cooperación Internacional, Costa Rica 2014-2022: Documento de interés, que muestra una política más clara de sobre la gestión de la cooperación internacional, incluyendo el contexto nacional e internacional en dicha materia, y tendencias a nivel país. Dicho documento, refleja el trabajo dual por parte del MIDEPLAN y el MREC.

Como se mencionó en los puntos antepuestos, la importancia del marco jurídico de la Cooperación Internacional se refleja en la gestión dual por parte del MIDEPLAN y el MREC; en otras palabras, en una de las entrevistas se detalla la competencia del MIDEPLAN en el análisis y la aprobación de los proyectos de Cooperación Financiera no Reembolsable, a quien le corresponde definir las áreas de trabajo y solicitar los recursos acordes a las mismas. Mientras que la oficialización y la búsqueda de donantes le corresponde al MREC salvo que se trate de proyectos trabajados por Organismos Financieros Internacionales (de ser así, la competencia es del Ministerio de Hacienda). No obstante, en lo que compete al presente TFG, una de las implicaciones recae en que, si la Cooperación es llevada a cabo por una ONG, no necesariamente queda registrada en alguno de los dos Ministerios mencionados, a menos de que exista un involucramiento de una Institución Pública.

Es importante mencionar, que no existe consenso entre las personas entrevistadas sobre si el marco jurídico que regula la Cooperación Financiera Internacional estimula, posibilita y concreta la cooperación financiera no reembolsable: por un lado, se menciona el beneficio de que existan entidades competentes y un marco jurídico claro para el ordenamiento de la cooperación, sin embargo, por otra parte, se citan revisiones a documentos de interés, específicamente una revisión al decreto ejecutivo 35056. Además, se establece que, dependiendo del enfoque que se utilice para dar y recibir cooperación, ya sea un enfoque gradual o utilizando el método de renta que se basa en el PIB per cápita, de dicha elección del método depende la atracción de Cooperación no Reembolsable.

Con relación al sistema que rige la Cooperación Financiera a nivel país, las opiniones difieren en cuanto a si se trata de un sistema centralizado o descentralizado; uno de los argumentos presentados es que existen instituciones que trabajan de forma aislada, de modo que no todos los flujos de cooperación se centralizan y son llevados al SIGECI o bien, se considera que se trata de un sistema descentralizado por existir más de una institución involucrada en la gestión. Dicho argumento también es utilizado para definir la administración como un sistema centralizado, puesto que las funciones están claramente definidas entre el MIDEPLAN, el MREC y el Ministerio de Hacienda; en este punto es importante recalcar el razonamiento de una de las personas entrevistadas al cuestionar el sistema descentralizado por la poca o nula colaboración por parte de otras instancias tales como las ONGs.

Con respecto a los mecanismos de seguimiento, evaluación y control de la Cooperación Financiera, de la información recopilada se destaca el papel de las instituciones encargadas de los proyectos, en otros términos, en cada proyecto se deben generar reportes e informes de avances y resultados por parte de las instituciones y al MIDEPLAN le compete darle seguimiento al proyecto en conjunto con la institución. De igual manera, los mecanismos también son definidos por parte de los cooperantes, puesto que para los países donantes es preciso saber de qué manera se están utilizando los recursos.

En adición a las opiniones expresadas sobre los mecanismos de seguimiento, evaluación y control de la Cooperación Financiera Internacional, se preguntó sobre la existencia de alguna base de datos para recopilar y medir la cantidad y monto de los proyectos financiados por la Cooperación Financiera Internacional, destacando el SIGECI como la única base de datos disponible para revisar los proyectos, cooperantes, montos, columnas de inversión, resultados;

recalcando que la información recopilada depende de que las instituciones reporten dicha cooperación al MIDEPLAN y no se cuenta con la data de proyectos donde no participa una Institución Nacional.

Sobre la información disponible en el SIGECI y a criterio de las personas participantes, las respuestas coinciden en que la cooperación multilateral es la más desarrollada en el país; los Organismos Financieros Internacionales, por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial y el Banco Centroamericano de Integración Económica, brindan tanto préstamos como Cooperación no reembolsable, o bien, se obtienen recursos de fondos multilaterales como el Fondo GEF.

En cuanto a qué tipo de cooperación financiera predomina en los proyectos que se desarrollan en Costa Rica, se apuntó a la cooperación financiera reembolsable en términos de montos, seguido de la cooperación técnica y Sur-Sur, y, por último, la Cooperación Financiera no Reembolsable. No obstante, se destaca la Cooperación Financiera no Reembolsable en temáticas medioambientales y se argumenta del aprovechamiento de la cooperación Sur-Sur en el sector medioambiental.

En conclusión, en lo que comprende a la Cooperación Financiera no Reembolsable, enfocada en Fundaciones/ ONGs, para las personas investigadoras, el sector medio ambiente sigue siendo una de las principales aristas en la agenda de Cooperación Internacional, tanto a nivel nacional como regional, y posiblemente la tendencia se mantenga hasta el 2030. Adicionalmente, el hecho de que Costa Rica sea considerado un PRMA, puede ser observado tanto como una debilidad para la atracción de fondos (la condición restringe el acceso a la AOD), o bien como una oportunidad para llevar a cabo proyectos piloto en diversas áreas que comprendan el eje ambiental (punto expuesto por algunas de las personas entrevistadas, al mencionar la necesidad que tiene el país de atraer cooperación de forma innovadora y en diferentes zonas geográficas del país).

## **Capítulo IV: Principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentadas dentro de la demanda de cooperación financiera no reembolsable en la Fundación Madre Verde**

En el presente capítulo, las personas investigadoras pretenden en primera instancia dar un panorama general de la situación actual de la Fundación Madre Verde para esto, se analiza el Plan Estratégico 2022-2025 de dicha organización. Seguidamente, cumpliendo con las herramientas de investigación propuestas, se realizó una entrevista a la única persona encargada del área de Cooperación.

El capítulo IV, culmina con un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de algunos elementos de la Fundación Madre Verde per se, y su relación con la atracción de fondos de Cooperación Internacional no Reembolsable. La importancia de la utilización de esta herramienta radica en que la FMV ya cuenta con antecedentes de atracción de Cooperación Internacional no Reembolsable, por lo tanto, dicho análisis permite identificar los puntos de trabajo de la Fundación.

### **I Sección: Primeros hallazgos encontrados dentro de la Fundación Madre Verde y su plan Estratégico 2022-2025.**

Como se ha mencionado a lo largo de la investigación la Fundación Madre Verde adoptó a mediados del año 2022 su Plan Estratégico 2022-2025, el mismo brinda un panorama general de la ONG, incluyendo: su historia, logros alcanzados, análisis situacional, sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, entre otros.

Al analizar el documento, las personas investigadoras encontraron algunos componentes importantes, ya agrupados en un FODA, dentro de los cuales se encuentran:

*Tabla 6*

*Principales puntos a tratar derivados del Plan Estratégico de la FMV, 2022-2025*

Fortalezas	1. Establecimiento del Plan Estratégico 2022-2025: El documento demuestra el compromiso interno de la Fundación para alcanzar nuevos objetivos. Asimismo, demuestra la habilidad
------------	--

	<p>de autoevaluación sostenida en el tiempo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Comisiones: La Reserva cuenta con varias comisiones, entre ellas: la Comisión Educación Ambiental, la Comisión Financiera y la Comisión de Turismo; las cuales facilitan la distribución del trabajo en la Fundación.</li> <li>3. Presentación de proyectos: Dentro de la Fundación existe un antecedente en cuanto al establecimiento de relaciones con diferentes cooperantes, como por ejemplo la Embajada de Japón, el Programa de Pequeñas y la Fundación Internacional de los Árboles, con las cuales se ha logrado la aprobación de al menos tres proyectos.</li> <li>4. Ecosistema terrestre: La RNMV constituye un espacio para la protección de los ecosistemas terrestres; asimismo, posee gran diversidad biológica y contribuye en el desarrollo sostenible del CBMA.</li> <li>5. Credibilidad: De acuerdo con el Plan Estratégico 2022-2025, la FMV cuenta con una buena imagen frente a los organismos de cooperación y donantes.</li> </ol>
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura a nuevas alianzas: La FMV</li> </ol>

	<p>se encuentra con total disposición a la creación de alianzas y al trabajo conjunto, para alcanzar la sostenibilidad de la Organización.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. La FMV como ente regulador de la CBMA. Afinidad directa con el ODS 13: Acción por el clima; ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles; ODS: 6: Agua limpia y saneamiento.</li> <li>3. La visión y misión de la FMV está alineada con los ODS y las líneas estratégicas de cooperantes internacionales, siendo oportunidad de atracción de fondos no reembolsables.</li> </ol>
<p>Debilidades</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La FMV no cuenta con una estrategia para la atracción ni recaudación de fondos para el desarrollo de sus actividades y gestiones.</li> <li>2. Falta de recurso humano, catalogado como insuficiente por parte de la FMV para concretar sus metas.</li> <li>3. Falta de contratación de personal de acuerdo con los diversos perfiles laborales que requiere la FMV (entre ellas, profesionales en el área de la Cooperación Internacional).</li> </ol>

Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Departamento de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Palmares: el departamento obstaculiza la labor de la FMV.</li> <li>2. Cambio climático: Dentro del documento, la FMV menciona dicha problemática como parte de las amenazas que les afectan directamente, como por ejemplo los incendios forestales.</li> <li>3. De acuerdo con el documento, la posibilidad de que el gobierno de la República se convierta en una amenaza, queda abierta.</li> </ol>
----------	---

Fuente: *Fundación Madre Verde, 2022.*

Como parte de la recopilación de información para esta investigación, se realizó una entrevista a la persona delegada Ejecutiva de la Fundación, con el objetivo adicional de poder ahondar en el trabajo que se ha venido realizando desde la reserva durante los últimos años, en materia de Cooperación Internacional.

Primeramente, se le consultó a la persona funcionaria sobre la gestión de los proyectos de cooperación en la Fundación, con lo cual cabe destacar que el manejo de la cooperación internacional y la formulación de proyectos ha estado únicamente a cargo de la persona entrevistada, mencionando la falta de personal dedicado a la búsqueda de recursos que provengan del exterior.

Adicionalmente, señaló que la captación de fondos se ha dado a través de diversas circunstancias, tales como: convocatorias que capta el gobierno de Costa Rica y se hacen llegar a las ONGs, mediante relaciones duraderas con los principales donantes, información que se obtiene de manera accidental e informal, o bien, ejerciendo la función de administradores de

proyectos externos, es decir, se obtienen recursos por administrar dichos proyectos. Por lo anterior, se enfatiza en la necesidad de obtención de capacidades para la atracción y recaudación de fondos de manera estructurada.

Por otra parte, en cuanto a las oportunidades que posee la Fundación y la Reserva Madre Verde, se comentó la importancia de la temática de adaptación o bien, medidas compensatorias, relacionadas al cambio climático, con el incentivo de poder llegar a otros públicos meta, entre ellos: empresas, fincas y hogares conexos a la región. Es pertinente resaltar, el trabajo de la Promotora Ambiental Madre Verde (PRAMAVE), como ejemplo del potencial de la Fundación, por el servicio y asesoramiento brindado a empresas en materia de gestión ambiental.

En la misma línea, en la entrevista se destacó la importancia de abarcar tanto el eje ambiental como el eje económico y social en su conjunto, por lo que proyectos como PRAMAVE, reflejan la vinculación del trabajo de la Fundación con los ODS y su cumplimiento, por ejemplo, el objetivo de comunidades sostenibles nombrado por la persona entrevistada.

Resulta importante mencionar que el trabajo de la Fundación abarca además otros ODS como los mencionados en el cuadro: Principales puntos a tratar derivados del Plan Estratégico de la FMV, 2022-2025; de los cuales la Fundación posee ideas, por ejemplo: el financiamiento para la captura de agua llovida en la comunidad (vinculado al ODS 6: Agua y Saneamiento).

Adicionalmente, para las personas investigadoras resultaba importante conocer los principales requerimientos que han sido visualizados por la FMV a la hora de buscar acceder a fondos de Cooperación no reembolsable. La persona entrevistada, mencionó los siguientes puntos:

1. Personería jurídica al día.
2. Experiencia/ trayectoria/ buena reputación de la FMV, de acuerdo con lo descrito; lo anterior genera confianza con los donantes.
3. Verificación de capacidades: la FMV posee un listado de los proyectos ejecutados, mismo que brindan como “pruebas” a los donantes, cuando se solicita.

De acuerdo con lo mencionado por la persona funcionaria, la amplia trayectoria de la Fundación y su buena reputación ha facilitado con el tiempo, el acceso a fondos de

Cooperación/ proyectos, con el paso del tiempo. No obstante, aún se presentan algunas dificultades/ impedimentos para la Fundación Madre Verde.

Continuando con esta línea, dentro de las dificultades, se mencionó que la redacción de las propuestas para acceder a proyectos solía complicarse si se trataba de la primera interacción entre “x” donante y la ONG, en el sentido de que alcanzar el alineamiento con lo que el donante busca y lo que la ONG propone, no es una tarea sencilla. Por ejemplo, la persona entrevistada mencionó que, en ocasiones, la Fundación analizaba propuestas anteriores de proyectos aprobados por “x” donante, para así redactar una propuesta que emulara un trabajo previo; no obstante, solían ser rechazados. Adicionalmente, se encontraron dificultades al incorporar temas de “innovación” y “actualidad” en las propuestas formuladas.

Por otra parte, y como se ha mencionado a lo largo del documento, la Fundación ha realizado proyectos exitosos junto con el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), por lo cual, para las personas investigadoras, resultaba imperante conocer a fondo respecto a cómo se ha dado concretamente el desarrollo de dicho intercambio; adicionalmente, lo anterior supone un ejemplo de éxito (antecedente) en la atracción de fondos de cooperación internacional no reembolsable en la Fundación.

Continuando con la línea planteada, la persona entrevistada, comentó que PPD es el principal donante, y que se han llevado a cabo alrededor de cinco proyectos en conjunto. A continuación, se detallan los principales datos e información de estos.

*Tabla 7*

*Proyectos llevados a cabo entre la Fundación Madre Verde y el PPD 2003-2021*

Año	Título	Presupuesto
2007	Tesoros del Bosque Premontano del Valle Central.	US \$19,325
2011	Gestión Socioambiental en las comunidades de Palmares	US \$20,500

	para la conservación del recurso hídrico y la sostenibilidad de los procesos de conectividad en el Corredor Biológico Montes del Aguacate.	
2017	Gestión Socioambiental en las comunidades de Palmares para la conservación del recurso hídrico y la sostenibilidad de los procesos de conectividad en el Corredor Biológico Montes del Aguacate.	US \$55,023
2021	Fortalecimiento de las acciones del manejo integral del fuego en las cuencas de los ríos Jesús María, la cuenca baja del río Grande de Tárcoles y el Corredor Biológico Paso de Las Lapas.	US \$49,416

Fuente: *Fundación Madre Verde, 2022.*

La relación con el Programa de Pequeñas Donaciones PPD posee bases sólidas, en ocasiones inclusive, es el Programa quien busca a la Fundación para que lleve a cabo la ejecución de los proyectos.

Otro ejemplo claro y exitoso en la atracción de fondos de Cooperación Internacional no reembolsable y que se mencionó tanto en la justificación de la presente investigación, como en este apartado, resulta ser la Fundación Internacional de los Árboles, con quien la Fundación Madre Verde posee una larga relación (según lo mencionado en la entrevista, de más de quince

años). Dicha organización, se encuentra ubicada en los Países Bajos y ha apoyado proyectos para la conservación del medio ambiente en diversos países, incluyendo Costa Rica. La relación que se ha mantenido con la Fundación Madre Verde ha consistido en la presentación de un proyecto cada año, y un informe anual donde se especifica el uso de los fondos. Más allá de esto, se realizan visitas informales por parte de los representantes de la Fundación Internacional de los Árboles para evaluar en qué se han utilizado los recursos económicos recibidos.

**II Sección: Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas dentro de la Fundación Madre Verde.**

De acuerdo con la información proveída por la Fundación Madre Verde y el conjunto de hallazgos por parte de las personas investigadoras, se conoce que la Fundación ya posee cierta experiencia en la captación de fondos de cooperación no reembolsable, sin embargo, los mismos han sido dados de forma circunstancial.

No obstante, se considera que la Fundación posee un alto potencial para la captación de recursos ya que el eje ambiental es la principal fortaleza de la organización, igualmente considerado el principal sector para la captación de recursos financieros no reembolsables (MIDEPLAN, 2022, p.33).

A continuación, se presenta el cuadro de principales fortalezas, debilidades y oportunidades y amenazas encontradas dentro de la Fundación Madre Verde, así como su relación con la atracción de fondos de cooperación no reembolsable. Dicho cuadro toma en consideración la información descrita en la sección antepuesta.

*Tabla 8*

*Análisis FODA de la Fundación Madre Verde y su relación con la atracción de fondos de Cooperación Internacional no Reembolsable.*

<p>Fortalezas:          “Función que la Organización realiza de manera correcta” (Ponce Talancón, 2007).</p>	<p>1. La trayectoria de la FMV en la atracción de fondos de cooperación: El hecho de que la FMV posea más de una década como ONG y con una cantidad considerable de proyectos concluidos, brinda expertis en la</p>
--	---

	<p>materia.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Imagen internacional alineada con la política costarricense, respectivamente en el área ambiental.</li> <li>3. Antecedente de rendición de cuentas por la conclusión de proyectos, lo cual facilitaría a posteriori la creación de una post evaluación mediante la creación de una estrategia formal.</li> <li>4. Alineación del trabajo de la FMV con diversos ODS, abarcando tanto el eje ambiental, como el social y económico. La Fundación reconoce la importancia de proyectos conjuntos.</li> <li>5. Diversificación de Comisiones dentro de la Organización, con conocimiento en áreas diversas, tales como el turismo, educación y medioambiente.</li> <li>6. Convenios de Cooperación con instituciones públicas, la FMV posee un convenio con el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (en adelante, SINAC), así como una participación activa en el Consejo Local del Corredor Biológico Montes del Aguacate y Corredores Biológicos, posicionando a la ONG como un actor con fuertes alianzas estratégicas.</li> <li>7. Capacidad que posee la Fundación de brindar Cooperación Técnica, tomando en cuenta iniciativas de</li> </ol>
--	---

	<p>proyectos tales como PRAMAVE.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Personas trabajadoras en la FMV con experiencia en el desarrollo de proyectos, lo cual se presenta como una fortaleza ya que existe un conocimiento del entorno local, así como el conocimiento informal de elementos de la Cooperación Financiera no Reembolsable.</li> <li>9. Cumplimiento de requisitos por parte de la Fundación para poder acceder a Cooperación Internacional, por ejemplo, la personalidad jurídica que posee la Organización.</li> <li>10. Auto evaluación de la Fundación para la mejora interna de sus funciones, como por ejemplo la creación de Planes Estratégicos y realización periódica de Asambleas.</li> </ol>
<p>Oportunidades:  “Elementos potenciales de crecimiento o mejoría” (Ponce Talancón, 2007).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia a nivel regional y nacional de potenciales donantes para la ONG; lo anterior con el fin de llevar a cabo nuevos proyectos de Cooperación.</li> <li>2. Estrategias de Cooperación de los donantes que poseen una fuerte vinculación con el trabajo realizado por la ONG, sobre todo en lo referente a los ODS.</li> <li>3. Vinculación de la Organización con la ciudadanía y el entorno local, que refuercen la creación de proyectos y atracción de Cooperación para el</li> </ol>

	<p>desarrollo local.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Asesoramiento técnico disponible por parte de la Fundación, que posibilita la creación de proyectos de Cooperación.</li> <li>5. La existencia de PRAMAVE, como ente oferente de Cooperación técnica, o bien como posible regulador de la Cooperación recibida para la FMV.</li> <li>6. Potencial de la FMV para brindar medidas de adaptación y compensatorias en áreas que figuran dentro de la Agenda Internacional, por ejemplo: cambio climático.</li> <li>7. Oportunidad de innovación en diversas áreas (medioambiental, social y económica); la FMV reconoce la importancia de la innovación en la atracción de fondos de Cooperación no reembolsable.</li> </ol>
<p>Debilidades:  “Factor que hace vulnerable a la Organización” (Ponce Talancón, 2007).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de una Comisión (la FMV se encuentra estructurada de esta forma), enfocada en el área de Cooperación Internacional.</li> <li>2. Manejo y formulación de proyectos de Cooperación Internacional a cargo de una sola persona, debido a la limitación de personal enfocado exclusivamente en la búsqueda/ atracción de ayuda del exterior.</li> <li>3. Análisis de resultados de proyectos dado de forma circunstancial (se</li> </ol>

	<p>entrega un documento/ pruebas, de acuerdo con lo que solicite el donante). Es necesario un método estandarizado que permita una correcta evaluación post proyecto, para así establecer posibles mejoras.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Informalidad por parte de la FMV en la obtención de información sobre proyectos y acceso a recursos de Cooperación (poco uso de los elementos tecnológicos).</li> <li>5. Desconocimiento por parte del personal de los procesos y requisitos para la obtención de fondos de Cooperación no Reembolsable con nuevos donantes.</li> <li>6. Ausencia de una estrategia concreta de atracción de fondos de Cooperación no reembolsable. Actualmente, la Fundación cuenta con un Plan Estratégico, sin embargo, dicho documento no aterriza el proceso a seguir para la captación de recursos.</li> </ol>
<p>Amenazas:  “Elementos negativos o problemas potenciales” (Ponce Talancón, 2007).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sostenibilidad de la Fundación: falta de recursos económicos para el progreso de la Organización y la consecución de proyectos. La atracción de fondos desde diversas fuentes (entre ellas, la Cooperación no reembolsable) resulta vital para la FMV.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Obstaculización por parte de actores que podrían fungir un rol mediador, como la Municipalidad de Palmares (falta de voluntad y personal poco profesional/ especializado dentro de la Municipalidad).</li> <li>3. Bajo interés de la población local en el involucramiento con los proyectos medioambientales y sociales de la FMV. La sensibilización es un factor clave para el cumplimiento de los ODS y la diversificación de actores.</li> <li>4. Desinterés por parte del Gobierno actual en la importancia de la Cooperación Internacional y los temas relacionados con el medioambiente.</li> <li>5. Calificación del país como PRMA, lo cual supone un esfuerzo por parte de la Fundación en diversificar su cartera de proyectos y generar un plan estratégico para la captación de fondos en el contexto actual.</li> </ol>
--	--

*Fuente: Elaboración propia.*

A modo de cierre, tras valorar los resultados obtenidos mediante los ejercicios realizados anteriormente (Tabla 4.2 y Tabla 4.3), y de cara a la construcción de la estrategia para la atracción de fondos en la Fundación, resulta importante establecer que si bien, para la Fundación la falta de recurso humano es una de las debilidades que afectan directamente el manejo de la Cooperación Internacional, para las personas investigadoras el conocimiento informal de elementos de Cooperación Financiera no Reembolsable y la experiencia en desarrollo de proyectos que posee el personal de la Fundación, representa una fortaleza que puede ser utilizada para delegar funciones.

De igual manera, las personas investigadoras destacan que el asesoramiento técnico es una oportunidad que posee la Fundación para acceder a proyectos de Cooperación Internacional como oferente de esta.

## **Capítulo V: Desarrollo de una propuesta estratégica para la atracción de fondos de Cooperación Financiera no Reembolsable en la Fundación Madre Verde**

En el presente capítulo se pretende desarrollar la estrategia de atracción de fondos de cooperación financiera no reembolsable, para la cual se establece un diagrama de flujo con la finalidad de facilitar el entendimiento de la persona lectora. Adicionalmente, las personas investigadoras, agregaron un caso de estudio como modelo referente y como parte del análisis FODA que se planteó en el capítulo anterior, se agregó un análisis CAME (la definición de esta herramienta y el motivo de su implementación, están cubiertas en el Capítulo I, Secciones IV y V).

### **I Sección: Estudio de caso comparativo de la gestión de un modelo referente anónimo para la atracción de Cooperación Internacional y la Fundación Madre Verde**

En la presente sección, se detallan algunos de los principales hallazgos sobre la gestión de un modelo referente anónimo en lo que respecta a la atracción de fondos de Cooperación Internacional, mismo que las personas investigadoras tomarán como referencia para el desarrollo de la propuesta estratégica dirigida a la Fundación Madre Verde. Cabe mencionar que la selección del presente caso se realizó por la forma en la que se encuentra estructurada la gestión de la cooperación internacional, además de que el mismo pertenece al sector de medioambiente. Además, tras el análisis de ambos modelos, las personas investigadoras detallan elementos claves a tomar en cuenta previo a la realización de la estrategia.

#### ***Modelo referente anónimo***

Para las personas investigadoras, resulta crucial realizar un resumen de la gestión interna del modelo referente anónimo, para una mayor comprensión de esta y de la relevancia que por lo tanto posee. En este sentido, el caso constituye una ONG enfocada en la conservación y la sustentabilidad de los ecosistemas, con sedes en diferentes países desde un enfoque integral tomando en consideración aspectos sociales, económicos y de salud para la gestión de sus labores.

Adicionalmente, se presenta un cuadro que contempla los pilares estratégicos del modelo referente anónimo para los años 2024-2028.

Tabla 9

*Modelo referente anónimo: Pilares estratégicos y distribución porcentual de los recursos económicos 2024-2028*

Pilar estratégico	Acción y mecanismo de evaluación/ajuste
Planificación espacial marina	<p>Recolección de información, especialmente en las áreas que involucran el uso humano y los recursos marinos y costeros, para la adopción de medidas.</p> <p>Participación activa entre las autoridades, la población involucrada del sector, y la ONG como capacitador en temas técnicos, legales y científicos.</p>
Reducción de la contaminación por plásticos	<p>Promoción de la reducción de la producción y uso de plásticos, como principal fuente de contaminación marina. Como uno de los principales mecanismos de estrategia de la Institución está el trabajo continuo con los organismos internacionales, nacionales y a nivel municipal para buscar la aprobación de proyectos que contribuyan a dicho eje.</p>
Producción y consumo responsable de productos y servicios marinos	<p>Apoyo a sectores productivos y turísticos en el desarrollo de dinámicas sustentables de comercialización que cumplan con criterios ambientales, legales, de responsabilidad social y de concientización, entre otros. Lo anterior mediante mecanismos de mercado (cadenas de valor, certificaciones, facilitación de enlaces comerciales, etcétera).</p>
Fortalecimiento comunitario costero	<p>Promoción de un rol activo con incidencia en la toma de decisiones políticas que afectan a</p>

	<p>las comunidades costeras.</p> <p>La institución pretende generar un análisis periódico (no se menciona la periodicidad), en las comunidades dependientes del mar, para evaluar y ajustar los avances, retrocesos o estancamientos en el quehacer de las poblaciones. Lo anterior mediante lo que mencionan como sinergia con otras instituciones.</p>
--	--

*Fuente: Modelo referente anónimo, 2024.<sup>4</sup>*

Como dato, el componente de la planificación espacial marina tuvo un porcentaje considerable del 41%, dentro de las inversiones llevadas a cabo por la Fundación para el año 2023, considerándose un dato relevante para el manejo de los recursos y las acciones llevadas a cabo por la Organización. En adición, los demás ejes estratégicos involucran acción y participación por parte de los actores sociales e involucrados.

Adicionalmente, resulta importante destacar el conjunto de donantes financieros y técnicos (redes y alianzas) vinculados con la institución anónima durante el año 2023:

- Agencia Noruega para Cooperación al Desarrollo (Norad).
- Viva Trust.
- Re: wild.
- Blue Action Fund.
- Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM)
- Unión Europea.
- Iniciativa Regional de Seguridad para América Central (CARSI).
- Universidad de Columbia Británica-Lenfest Ocean Program.
- Fundación Islas Secas.
- Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ).
- Iniciativa Internacional del Clima (IKI).
- Asociación Costa Rica por Siempre.

---

<sup>4</sup> La información citada no se encuentra en las referencias bibliográficas ya que, al ser una fuente anónima, la referencia no debe ser contemplada.

- Leibniz Centre for Tropical Marine Research (ZMT).
- Multiplier.
- Fundación Moody 's.
- Centro Noruego de Investigación (NORCE).
- Automercado.
- Fundación Overbrook.
- Sección de Asuntos Públicos (PAS) de Estados Unidos.
- Televisora Nacional de Panamá (TVN).
- Grupo Jurado Feedback Internacional.
- Radio La Movida.
- Okey 96.3.
- Mercadeo Dirigido.

En este sentido, la institución se presenta como un referente ya que su enfoque de tipo regional le permite consolidar alianzas estratégicas y redes robustas para dar solución a problemáticas ambientales que no están circunscritas a un espacio geográfico reducido. Dichas alianzas y redes contemplan a los actores mencionados y su perfil va desde autoridades públicas hasta la población civil de los Estados donde la institución opera (Costa Rica, Colombia y Panamá). Además, la institución hace hincapié en la importancia de mantener una relación estrecha con los medios de comunicación (televisión, radio y prensa escrita), para alcanzar una mayor concientización y relevancia respecto a las problemáticas ambientales que la institución busca atender.

Adicionalmente, para el correcto análisis de los elementos del modelo referente anónimo, para las personas investigadoras resulta importante mencionar algunas de las necesidades y oportunidades identificadas tras la investigación. En primera instancia, la utilización de tecnologías de vanguardia para la creación de herramientas que sirvan para los fines de la institución (herramientas interactivas con inteligencia artificial, capacitación del personal, uso de Big Data, entre otras).

Continuando con la idea planteada, la institución contempla las estrategias de mitigación y adaptación al cambio climático como una de sus necesidades. Lo anterior mediante la divulgación de los principales retos ambientales que se han venido presentando por el cambio

climático. En este sentido, la institución posee una voz activa en lo que corresponde a la adopción de políticas multilaterales en la temática ambiental de la mano con organizaciones importantes como las Naciones Unidas.

Por otra parte, a continuación, se presentan algunas de las metas de la institución referente anónima para el periodo 2024-2028, tomadas de su Plan Estratégico:

- Aumentar la conciencia de autoridades, sociedad civil y población general sobre la relevancia y el valor del mar y sus recursos.
- Reducir la contaminación por plásticos en el mar.
- Alcanzar la pesca responsable.
- Alcanzar la planificación del espacio marino y costero.
- Mejorar el bienestar social de las comunidades costeras, brindando alternativas productivas sostenibles, por medio de los recursos marinos y costeros.

Asimismo, el documento también contempla los objetivos estratégicos de la institución, para el mismo periodo de tiempo anteriormente mencionado. Las personas investigadoras mencionan a continuación los que son relevantes para el presente trabajo de investigación.

- Desarrollar un sistema de información confiable y accesible para quienes toman decisiones relacionadas con la explotación y uso de los recursos del mar y sus costas.
- Incidir sobre las agendas nacionales y regionales en lo relativo a los efectos del cambio climático en los recursos marinos y en las comunidades costeras.
- Desarrollar sinergias en la búsqueda de alternativas productivas.
- Promover el progreso social de las comunidades costeras.
- Promover la reducción de la contaminación plástica en los océanos.

A modo de cierre, los componentes incluidos en el modelo referente anónimo descrito sirven de base para la formulación de un modelo prospectivo para la Fundación Madre Verde; considerando el presente caso, como un modelo a seguir por parte de la Organización.

### ***Modelo actual ONG Madre Verde***

En lo que respecta a la gestión interna de la ONG Madre Verde, se encuentran elementos importantes para la presente investigación, como, por ejemplo, la Fundación se identifica a sí misma como una organización socioambiental, promotora de espacios para el conocimiento en el marco de la sostenibilidad. Asimismo, busca ser una ONG referente en la materia de medioambiente, y contribuyente en el progreso de su comunidad.

Cabe destacar que Madre Verde enfoca su Plan Estratégico 2022-2025 en cuatro elementos principales, los cuales se mencionan a continuación:

- Fortalecimiento Organizacional.
- Sostenibilidad Económica.
- Protección y conservación de la Reserva Natural Madre Verde.
- Sensibilización y Acción Social.

En adición, de los elementos presentados derivan cuatro objetivos estratégicos para el periodo comprendido del 2022-2025:

- Mejorar el desempeño operativo mediante el fortalecimiento de las capacidades de la organización y su recurso humano.
- Diversificar los ingresos de la FMV que permita su sostenibilidad financiera en el largo plazo.
- Gestionar adecuadamente la Reserva mediante la implementación de un plan de manejo (incluye: seguimiento y evaluación).
- Aumentar la participación ciudadana en la protección y conservación de los recursos naturales, y para su sensibilización.

La FMV, basa sus mecanismos de implementación y seguimiento en los objetivos descritos. En este sentido, cada objetivo presenta resultados de impacto, actividades a realizar (para cumplir con dichos resultados) e indicadores (que permiten medir el cumplimiento o no de los objetivos estratégicos). Asimismo, la Fundación plantea un plan de evaluación, en el que se realice un monitoreo y seguimiento mensual, revisiones semestrales y evaluaciones anuales.

Por otra parte, el Plan Estratégico menciona los datos de las operaciones y distribución porcentual de los ingresos recibidos por la Fundación Madre Verde en el año 2023:

Tabla 10

*Distribución de los recursos ONG Madre Verde: Estado de ingresos del 01 de enero del 2023 al 31 de diciembre del 2023 (porcentaje)*

Ingresos	
Concepto	Porcentaje
Ventas de productos y servicios	38.9%
Donaciones de empresas/ organizaciones	31.82%
Donaciones de personas físicas	25.28%
Pago por Servicios Ambientales FONAFIFO (Fondo Nacional de Financiamiento Forestal)	2.7%
Alquiler de casas e instalaciones	0.73%
Intereses ganados en bancos	0.22%
Otros Ingresos	0.35%

*Fuente: Informe económico FMV, periodo 2023.*

Adicionalmente, para el año 2023, PRAMAVE tuvo un total de 9 clientes, generando un ingreso total de ₡8,064,624.28 y una utilidad de ₡1,482,767.84.

Por otra parte, resulta importante resaltar el rol de los actores conexos (sus alianzas estratégicas y redes) a la Fundación Madre Verde, ya que lo anterior demuestra su profunda interconexión con una gama amplia de actores que varía desde pequeñas organizaciones de la sociedad civil hasta actores de carácter público, cabe destacar que dicha lista de actores se encuentra en el Plan Estratégico de la FMV 2022-2025:

- Comités de Vigilancia de los Recursos Naturales (COVIRENA), parte del SINAC.
- Donantes de empresa privada/local.
- Brigada de Bomberos Forestales Voluntarios.
- ASADA Santiago.
- Liceo Experimental Bilingüe de Palmares.
- Red de Reservas Públicas y Privada del Corredor Biológico Montes del Aguacate.
- Universidades:
  - UCR- Universidad de Costa Rica (Occidente).
  - UMCA- Universidad Castro Carazo.

- UTUR-Universidad del Turismo.
- UTN-Universidad Técnica Nacional.
- Universidad Latina.
- UNA-Universidad Nacional.
- UNED- Universidad Estatal a Distancia.
- Coopavegra R.L.
- Ministerio de Ambiente y Energía.
- Comité de Corredores Biológicos.
- Fundación Internacional para el Árbol.
- Ministerio de Educación Pública.
- Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD (PPD).
- Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de Palmares.
- INLEX Voluntariado- Integrated Learning Experiences.
- Asociación Cívica Palmareña.
- Cámara de Comercio de Palmares.
- Comisión de Fútbol de Palmares.
- Cruz Roja Costarricense.
- Ministerio de Seguridad Pública.
- Instituto Costarricense de Electricidad.
- AyA-Instituto de Acueductos y Alcantarillados.
- Mueblería Nalakalu.
- Pastoral Ecológica.
- ASADA Rincón.
- Instituto Costarricense de Turismo.
- Instituto Nacional de Aprendizaje.
- Asociación de Desarrollo Integral de la Granja.
- Municipalidad de Palmares.
- Guías Scouts de Costa Rica.

### ***Elementos claves previos a la realización de la estrategia de atracción de fondos de Cooperación Internacional no Reembolsable***

Actualmente, el Informe Económico 2023 de Madre Verde, cuenta con el desglose de ingresos recibidos por la Fundación, el mismo se encuentra dividido en conceptos que agrupan diversas operaciones no detalladas. De modo que, un cambio necesario es la inclusión del tipo de operación realizada por la Fundación Madre Verde en el Informe económico anual. Adicionalmente, debe incluirse una correcta separación entre las donaciones realizadas por actores del sector privado nacional, y aquellas que devienen de la Cooperación Internacional.

Con respecto al conjunto de los donantes, se pretende lograr la correcta trazabilidad entre los recursos brindados por la organización cooperante y la operación a la que se dirigen los esfuerzos; lo anterior, ligado al informe económico. De esta forma, se obtendría el total de ingresos recibidos por Cooperación Internacional de acuerdo con las operaciones.

A continuación, se detalla un ejemplo prospectivo de información recopilada a través de distintas fuentes de la Fundación:

Tabla 11

*Ejemplo prospectivo detallado de trazabilidad entre Madre Verde y el actor donante*

Donante	Tipo de donante	Tipo de operación	Distribución porcentual de recursos para el año 2025
Actor A	Organismo Internacional	Proyecto de medio ambiente en la Reserva Natural Madre Verde	%
Actor B	Empresa privada	Servicios ambientales	%
Actor C	Embajada A	Proyecto de medio ambiente en la Reserva Natural Madre Verde	%

Fuente: *Elaboración propia.*

Adicionalmente, las personas investigadoras no incluyen en estos elementos lo que se refiere a objetivos específicos/enfoque. Lo anterior ya que se espera que la Fundación mantenga la ruta dada en su plan estratégico en lo que se refiere a los elementos mencionados. Asimismo, en cuanto a los actores estratégicos y redes, si bien es cierto Madre Verde cuenta con una red robusta con actores de diferentes áreas, se espera que logre un involucramiento más cercano con la población civil aledaña a la Fundación. Continuando con la línea planteada, en lo que respecta a mecanismos de implementación y seguimiento, los mismos se detallarán en la tercera sección del presente capítulo.

## **II Sección: Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)**

La presente sección contempla el análisis CAME, instrumento que como se ha mencionado a lo largo del documento, se realiza después del FODA; dicho análisis pretende fungir como una herramienta de apoyo para la creación del plan estratégico en la Fundación Madre Verde.

Tabla 12

### *Análisis CAME*

Corregir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación y establecimiento de una Comisión enfocada en el área de Cooperación Internacional, capaz de ejercer las funciones requeridas para la inclusión de nuevos proyectos y atracción de fondos.</li> <li>2. Definición de funciones del personal en la Fundación Madre Verde, donde existan personas correctamente capacitadas en el área de Cooperación Internacional.</li> <li>3. Adopción de un método estandarizado para la evaluación y análisis de resultados de los proyectos llevados a cabo por la Fundación.</li> </ol>
----------	---

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Construcción de capacidades dentro del personal de la FMV para la obtención de información sobre proyectos, así como la potenciación de recursos tecnológicos.</li> <li>5. Incorporar en el Plan Estratégico de la Fundación la presente estrategia de Cooperación para la captación de recursos.</li> </ol>
Afrontar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atracción de fondos desde diversas fuentes para el progreso y sostenibilidad de la ONG, entre ellas la Cooperación no reembolsable y/o Cooperación Técnica.</li> <li>2. Sensibilización con el conjunto de actores conexos a la Fundación, en pos de la creación de un canal de diálogo abierto para el involucramiento activo con la FMV.</li> <li>3. Adherirse al rol como actor protagónico y activo que ha tenido como ONG costarricense en lo que respecta la materia medioambiental, en línea con el Plan Nacional de Desarrollo.</li> <li>4. Identificación de elementos de Cooperación técnica y/o triangular en la cartera de proyectos de la Fundación.</li> <li>5. Capacitar al personal de Madre Verde en las posibles brechas existentes por la calificación de Costa Rica como</li> </ol>

	PRMA.
Mantener	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Continuación en la implementación de proyectos financiados a través de fondos de cooperación internacional, manteniendo el estatus de expertis en la materia.</li> <li>2. Robustecer la imagen internacional de la FMV, como ONG experimentada en el área ambiental y alineada a la política exterior costarricense.</li> <li>3. Establecimiento de una rendición de cuentas estandarizada (parte de la implementación de la estrategia para la atracción de fondos).</li> <li>4. Seguimiento de la Fundación Madre Verde con los ODS y futura agenda internacional, aplicados a los proyectos actuales y próximos a realizar.</li> <li>5. Prosecución en la diversificación de Comisiones dentro de la Organización, incluyendo el mantenimiento de las Comisiones actuales.</li> <li>6. Reforzamiento de los Convenios de Cooperación con instituciones públicas, por parte de la Fundación, como actor con fuertes alianzas estratégicas.</li> <li>7. Suministrar Cooperación Técnica a través de la cooperación</li> </ol>

	<p>internacional, continuando con iniciativas de proyectos tales como PRAMAVE.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Permanencia de personal capacitado y con amplio conocimiento de la Fundación Madre Verde, tomando en cuenta su entendimiento del entorno local y elementos de la Cooperación financiera no reembolsable.</li> <li>9. Adherirse a los requisitos necesarios para poder acceder a la Cooperación Internacional, por ejemplo, la actual personalidad jurídica que posee la Organización.</li> <li>10. Mantener la evaluación constante de la Fundación a nivel interno, incluyendo la creación de los Planes Estratégicos y la realización periódica de Asambleas.</li> </ol>
<p>Explotar</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer nuevas alianzas a nivel regional y nacional con nuevos donantes, para así concretar nuevos proyectos dentro de la ONG.</li> <li>2. Presentación de proyectos alineados a los ODS, para la atracción y posibles acuerdos de Cooperación con donantes que trabajan en la misma línea de la Fundación.</li> <li>3. Promover el desarrollo local de la mano con la ciudadanía y el entorno aledaño a la FMV, mediante la atracción e implementación de</li> </ol>

	<p>proyectos de Cooperación Internacional.</p> <p>4. Diversificar la cartera de proyectos de Cooperación Internacional, potenciando la estructura de trabajo de la Fundación en áreas integrales que abarcan: asesoramiento en el medioambiente, participación de PRAMAVE con miras a obtener impactos sustantivos a nivel social y económico.</p> <p>5. Explotar el conocimiento y aptitudes que posee la Fundación para innovar en el campo de atracción de Cooperación, en áreas que figuran dentro de la Agenda Internacional, por ejemplo, medidas de adaptación y compensatorias al cambio climático a nivel local.</p>
--	---

Fuente: *Elaboración propia.*

### **III Sección: Estrategia para la atracción de fondos de Cooperación Financiera no Reembolsable en la Fundación Madre Verde**

La presente sección, posee como objetivo el desarrollo a profundidad de una estrategia de atracción de fondos de Cooperación Financiera no Reembolsable en la ONG Madre Verde. Lo anterior, será construido, utilizando como insumos el FODA (Capítulo IV, Sección II), así como el CAME (Capítulo V, Sección II).

Antes de presentar el desarrollo de la estrategia, para las personas investigadoras resulta importante mencionar que la misma se basa en las siguientes metas:

- Alcanzar la sostenibilidad de la Fundación Madre Verde mediante la Cooperación Internacional.

- Posicionar a Madre Verde como organización oferente de Cooperación Internacional en temas medioambientales.
- Mejorar el bienestar de la población aledaña brindando un enfoque ambiental sostenible en el CBMA.
- Lograr el aprovechamiento de los recursos tecnológicos para la mejora de las funciones de Madre Verde, así como su alcance con los actores estratégicos.

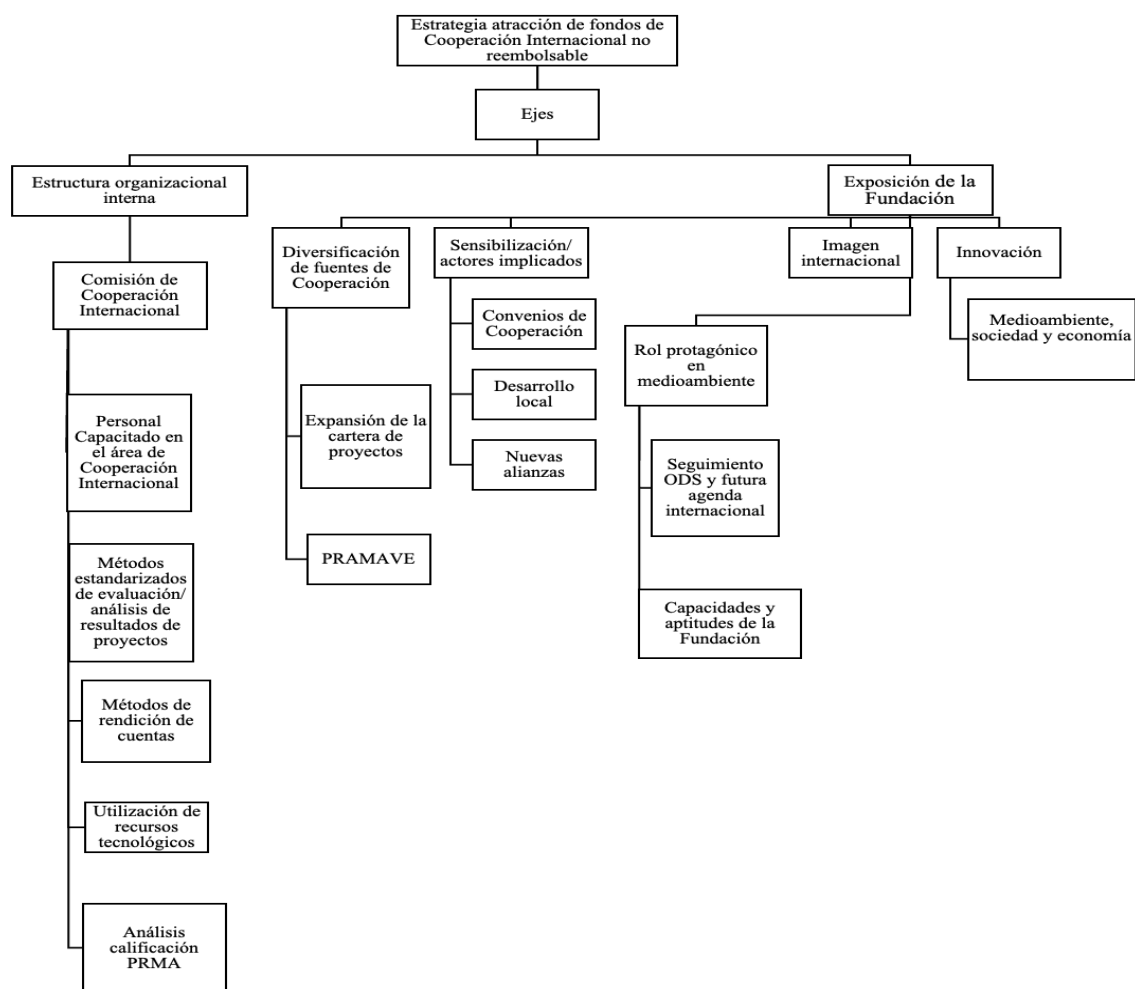
siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar el desempeño de la Fundación Madre Verde en la atracción de Cooperación Internacional.
- Ampliar la cartera de Cooperación Internacional mediante la utilización de PRAMAVE.
- Desarrollar sinergias con los actores estratégicos para un progreso social sostenible de la mano con el medioambiente.
- Promover la cultura de innovación y el acceso a información cuantificable dentro de la FMV.

Las personas investigadoras, decidieron realizar el análisis mediante la construcción de dos ejes estratégicos multidimensionales, mismos que engloban los elementos considerados como necesarios para el correcto desarrollo de la estrategia. Para una mejor comprensión de la persona lectora, se presenta el siguiente diagrama de flujo:

Figura 3

Diagrama de flujo: Estrategia para la atracción de fondos de Cooperación



Fuente: *Elaboración propia con base en la Sección II del Capítulo V.*

### ***Estructura organizacional interna***

La presente sección, pretende abarcar elementos correspondientes al funcionamiento y estructura internos de la Fundación Madre Verde.

#### **1.1 Comisión De Cooperación Internacional.**

El establecimiento de una Comisión de Cooperación Internacional para la mejora interna de la FMV; así como para la atracción de fondos en la misma. En este sentido, las personas investigadoras conglomeraron los principales elementos que deben formar dicha Comisión, los cuales serán analizados a continuación.

### ***1.1.1 Personal capacitado en el área de Cooperación Internacional.***

Tras la realización anterior de los diferentes análisis como el FODA y CAME, así como la entrevista llevada a cabo con la persona delegada Ejecutiva de la Fundación Madre Verde ha quedado claro la necesidad de efectuar capacitaciones formales (talleres, seminarios, actividades en línea, entre otros), al personal activo de la Fundación encargado de la temática de proyectos de Cooperación Internacional. Adicionalmente, en lo que corresponde a la periodicidad, las personas investigadoras consideran que las mismas están sujetas a las necesidades de la FMV; sin embargo, se sugiere incorporarlas en el futuro Plan Estratégico de Madre Verde.

En la misma línea, es importante mencionar que para las personas investigadoras no resulta menester realizar la contratación de nuevos integrantes en la Fundación; por el contrario, el amplio conocimiento interno de sus funcionarios actuales se presenta como una ventaja a explotar, en este sentido, se pretende que la Comisión de Cooperación Internacional, pueda funcionar de la mano con las distintas Comisiones ya establecidas dentro de la Fundación. Además, con la correcta capacitación en temas de Cooperación, la FMV podrá sacar provecho de los elementos externos en su conjunto.

A continuación, se presenta una guía de los principales temas a tratar, relacionados con la Cooperación Internacional.

1. Concepción Cooperación Internacional:
  - a. Agenda 2030: ODS.
  - b. Administración costarricense de la Cooperación Internacional
  - c. Rol de las ONGs dentro de la Administración costarricense de la Cooperación Internacional.
  - d. Modalidades de Cooperación Internacional:
    - i. Cooperación financiera no reembolsable/ reembolsable.
    - ii. Cooperación descentralizada.
    - iii. Cooperación para el desarrollo.
    - iv. Cooperación técnica.
    - v. Cooperación triangular.
2. Formulación y gestión de proyectos:
  - a. Matriz de planificación de proyectos.

3. Evaluación de proyectos:
  - a. Evaluación y seguimiento de proyectos.
  - b. Criterios de evaluación y seguimiento.

De igual manera, se pretende hacer énfasis en cuatro puntos específicos a tratar en las capacitaciones a llevar a cabo dentro de la Fundación; lo anterior, ya que son temas que devienen del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas por las personas investigadoras; asimismo, los puntos a tratar fueron conversados tanto en la entrevista realizada a la delegada ejecutiva de la FMV, como en el Plan Estratégico de Madre Verde.

A continuación, se presentan los puntos:

- a. Métodos estandarizados de evaluación/ análisis de resultados de proyectos.
  - i. Un método estandarizado en evaluación y análisis de resultados permitiría a la Fundación el observar el impacto real de sus proyectos, y no limitar sus acciones a un punto específico en el tiempo; adicionalmente, con el análisis de resultados de proyectos, es posible observar tendencias, puntos a mejorar, eficacia y eficiencia dentro de la Fundación y posibles patrones a seguir.
- b. Métodos de rendición de cuentas.
  - i. Si bien es cierto Madre Verde realiza informes periódicos, dichos informes no poseen el mismo formato, estandarizar la rendición de cuentas resulta importante como un ejercicio de transparencia y credibilidad de la Fundación ante socios existentes y futuros cooperantes.
- c. Utilización de recursos tecnológicos.
  - i. Explotar los recursos tecnológicos que posee la Fundación, le permite tener un mayor alcance tanto a nivel local, como a nivel país. Es medular, mantener actualizada la página principal, ya que constituye un canal formal de comunicación y transparencia ante los diversos cooperantes y actores relacionados.
- d. Análisis del país como PRMA.
  - i. El entendimiento de la calificación del país como PRMA, es vital para la presentación de proyectos ante diversos entes cooperantes; además, le permite a la Fundación entender posibles vías para atracción de fondos o bien, abrirse el espacio a nuevas formas de cooperación.

Por último, cabe mencionar que el elemento principal del primer eje del diagrama de flujo (Figura 5.1), corresponde a la Comisión de Cooperación Internacional, a partir de dicho punto es que se puede iniciar a corregir y afrontar las faltantes de la Fundación en la atracción de Cooperación Internacional.

## **2. Exposición de la Fundación**

La presente sección, pretende abarcar elementos tanto internos como externos correspondientes a la exposición de la Fundación Madre Verde.

### **2.1 Diversificación de fuentes de Cooperación**

De acuerdo con la información recopilada en el presente trabajo, se conoce que la Fundación Madre Verde, ha recibido cooperación financiera no reembolsable en reiteradas ocasiones (Capítulo IV, I Sección); asimismo, ha brindado asesoramiento a diferentes actores aledaños a través de PRAMAVE (Capítulo V, I Sección).

El asesoramiento brindado a diferentes empresas supone un antecedente para que, Madre Verde funja un nuevo rol como oferente de cooperación técnica a nivel internacional, debido a su larga trayectoria. Dicho conocimiento y trayectoria, que posee Madre Verde en materia medioambiental puede ser utilizada para diversificar sus fuentes de cooperación, como, por ejemplo, a través de la cooperación descentralizada y triangular.

Por otra parte, es importante mencionar que, con la diversificación de fuentes de cooperación, Madre Verde puede lograr la expansión en su cartera de proyectos y con la utilización de PRAMAVE, su rol como únicamente receptor de cooperación, podría variar a oferente. La oportunidad de ser oferente de Cooperación le brinda a la Fundación, un mayor alcance para establecer vínculos estratégicos con nuevos socios cooperantes, sin dejar de lado la posibilidad de recibir nueva Cooperación Financiera no Reembolsable.

### **2.2 Sensibilización/ actores implicados**

De la mano con el punto anterior, para Madre Verde resulta importante entablar el diálogo con los actores cercanos a la Reserva; en este sentido, con un canal de diálogo abierto a través de distintas reuniones como la Asamblea Anual de Socios, se conocen más a fondo las necesidades

de la población local, propiciando así nuevos convenios de cooperación, enfocados en el desarrollo local.

Dado que el bajo interés de la población local en el involucramiento con los proyectos medioambientales y sociales de la FMV se considera como una de las principales amenazas para la Fundación, resulta vital fortalecer las alianzas con el conjunto de actores locales conexos a la Fundación. La Fundación cuenta con una amplia gama de socios cooperantes, los cuales pueden funcionar como actores intermediarios para trabajar la sensibilización con la población local. En este sentido, una forma de fortalecer las alianzas es mediante la realización de actividades organizadas por Madre Verde, pero que cuenten con la participación de distintos socios y población civil.

Adicionalmente, a modo de sugerencia, las personas investigadoras recomiendan potenciar el uso de los diferentes recursos tecnológicos, para alcanzar mayores audiencias y actores con alta sensibilidad a los temas de trabajo relacionados con la FMV. Una de las formas para potenciar el uso de la tecnología es mediante la actualización de la página web de Madre Verde; lo anterior es sólo uno de los casos de aprovechamiento de recursos, dado que actualmente existen una amplia gama de herramientas y plataformas tecnológicas que pueden contribuir a una mayor visibilización y alcance de las acciones de la Fundación.

### **2.3 Imagen Internacional**

Como se mencionó anteriormente, Costa Rica es reconocida por el papel protagónico que posee la temática de medioambiente dentro de su política exterior; de modo que para Madre Verde es importante resaltar el trabajo ejercido desde la conformación de la Fundación, como actor descentralizado con larga trayectoria en materia medioambiental.

Una de las formas para distinguirse en su trabajo y potenciar su imagen internacional, corresponde a la vinculación de los ODS de manera transversal en la estructura y quehacer diario de la organización. Las capacitaciones con respecto a la Agenda 2030, resultan medulares para reforzar esa imagen y conocimientos del personal.

### **2.4 Innovación**

Anteriormente, la Fundación Madre Verde ya ha tenido experiencia en la creación de proyectos que vinculan no solamente la materia de medio ambiente, sino también economía y sociedad;

bajo esta línea, el personal capacitado puede utilizar dichos proyectos como guía referente de proyectos innovadores.

Adicionalmente, la creación de la Comisión debe contemplar la cultura de innovación como un elemento medular de la misma; considerando que la agenda internacional es cambiante y reestructura la cooperación a nivel país. Algunas de las herramientas para potenciar la innovación en Madre Verde son: la investigación, la colaboración entre las distintas comisiones y con los socios externos, además de la constante capacitación en temas de vanguardia. De igual manera, el eje central de la Fundación está basado en la temática medioambiental, mismo que, a pesar de ser considerado como medular hace ya varias agendas internacionales, continúa transformando las ideas y proyectos de múltiples actores y en diversas aristas de cooperación.

En esta misma en lo que corresponde a innovación, resulta importante la incorporación de las tecnologías de vanguardia en el quehacer de la Fundación para mejorar su desempeño; asimismo estas tecnologías sirven como herramientas para lograr la cuantificabilidad de los datos de Madre Verde e identificar áreas de mejora.

A modo de cierre del presente capítulo, para las personas investigadoras es importante recalcar que la estrategia desarrollada se encuentra basada en los principales puntos obtenidos tras una profunda investigación y entrevistas llevadas a cabo con el personal de la Organización y actores externos expertos en la materia.

Para las personas investigadoras, es importante resaltar el hecho de que, si bien es cierto, Madre Verde, posee puntos a mejorar; la misma, ya realiza diversas tareas que suponen un esfuerzo de distintas partes. Lo anterior, queda vislumbrado en su personal, anuente a la mejora y retroalimentación, así como el canal abierto de comunicación a lo largo de esta investigación.

## Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

### I Sección: Conclusiones

Primeramente, se concluye que la Fundación Madre Verde, posee un antecedente sólido en materia de atracción de Cooperación Financiera no Reembolsable. Cabe destacar que la Organización es lo suficientemente robusta y posee las herramientas iniciales adecuadas para poder reagrupar sus funciones, establecer un ordenamiento interno y llevar a cabo proyectos de Cooperación de manera estandarizada. En este sentido, para las personas investigadoras resulta

importante mencionar el hecho de que la Estrategia para la atracción de fondos de cooperación realizada en este proyecto de investigación, se presenta como un mecanismo de ayuda con el fin de que Madre Verde logre sacar provecho de la Cooperación Internacional.

Además, tras concluir la presente estrategia de atracción de fondos, las personas investigadoras concluyen que la Fundación Madre Verde posee el potencial para fungir como un actor oferente de Cooperación Internacional mediante PRAMAVE o por sí misma. Asimismo, para la Fundación es posible diversificar su cartera de Cooperación Internacional mediante proyectos de Cooperación técnica y/o triangular.

Continuando con la línea planteada, se concluye la importancia que posee la participación activa de todos los actores estratégicos involucrados en el progreso social y sostenible del CBMA. Ya que, como se muestra en el modelo referente anónimo (Capítulo V, I Sección), el fortalecimiento comunitario representa un pilar estratégico de la institución y es punto clave para la toma de decisiones llevadas a cabo por la misma.

Adicionalmente, la innovación y la utilización de recursos tecnológicos constituyen hoy en día un motor de avance para todo tipo de entes, incluyendo las ONG. En este sentido, para Madre Verde dichos elementos representan no solamente un mayor alcance para con los actores estratégicos, sino también una herramienta para cuantificar sus avances, estancamientos, posibilidades de mejora y objetivos cumplidos.

Tras concluir la investigación, se refuerza la importancia de los Organismos no Gubernamentales en el ámbito de la Cooperación Internacional. Organizaciones como la Fundación Madre Verde, contribuyen a solventar las problemáticas globales a través de acciones a nivel local; los mismos, trabajan de manera directa con las comunidades y conocen a nivel primario los desafíos que las aquejan.

## **II Sección: Recomendaciones**

1. Actualizar los mecanismos de rendición de cuentas de la Fundación: En este sentido, Madre Verde, ya cuenta con un sistema robusto de rendición de cuentas; no obstante, por efectos de transparencia con posibles nuevos socios donantes, por un resguardo de la imagen pública y debido a los vacíos existentes en los canales de información oficial (SIGECI), se recomienda la creación de una base de datos pública, donde se presenten

los proyectos realizados por la Fundación (tipo de proyecto, financiamiento, temática, entre otras aristas importantes).

2. Dar seguimiento a las agendas internacionales: Lo anterior es importante para que la Fundación se mantenga actualizada con respecto a las mismas; se recomienda incluir en el vértice de la agenda interna, la Agenda 2030, porque esta es la que debe estructurar los proyectos de la Organización. Sin descartar las agendas futuras, ya que estas guían la atracción de fuentes de Cooperación Internacional.
3. Reforzar la política de alianzas: Es necesaria la promoción de alianzas público-privadas, para llevar a cabo convenios de cooperación interna, con una vasta pluralidad de actores con los cuales Madre Verde se relaciona; con especial énfasis en las agencias de gobierno y actores para estatales.
4. Promover el desarrollo y vínculos con actores aledaños: Se recomienda que la Fundación Madre Verde, fortalezca su relación con la sociedad civil en el cual se desarrolla la ONG, mediante la atracción e implementación de proyectos de Cooperación Internacional.
5. Implementar el uso de herramientas tecnológicas de vanguardia de forma transversal dentro de la Fundación: Existen diversas herramientas disponibles para medir los resultados y avances de una organización, por lo cual Madre Verde puede acceder a estas y utilizarlas para sus objetivos estratégicos.
6. Incorporar el Manual de evaluación de proyectos del MIDEPLAN como una herramienta de seguimiento a los proyectos de Cooperación Internacional llevados a cabo por la FMV, si bien es cierto, no existe de parte de MIDEPLAN una normativa de control, administración y gestión de la Cooperación de Fundaciones, es decir, no se establece una rendición de cuentas al órgano rector, el documento se menciona como una guía para la Fundación Madre Verde.

## Bibliografía De Referencia

Alonso, J., *et al.* (2014). Receptores y contribuyentes: *Los países de renta media y el futuro de la cooperación para el desarrollo*. UN/DESA Working Papers.

Álvarez-Gayou Jurgenson, J. (2003) *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. Paidós Ecuador.  
<http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/como-hacer-investigacion-cualitativa.pdf>

Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (17 de septiembre del 2023), *Programa de Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero, Actividad en Costa Rica*.  
<https://www.jica.go.jp/Resource/costarica/espanol/activities/volun.html#:~:text=El%20programa%20de%20envío%20de,o%20una%20organización%20no%20gubernamental>

Antonio Ocampo, J. (2020). La cooperación financiera internacional frente a la crisis económica latinoamericana. *Revista de La CEPAL*, 131, 7–28.  
<https://doi.org/10.18356/16820908-2020-131-1>

Arguedas Castro, M., y Víquez Martínez, D. *Estrategia de Cooperación Internacional del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA) 2018-2022* [Tesis de licenciatura inédita] Universidad Nacional de Costa Rica.

Ávila Rocha, C., y Villegas Morales, K. (2019) *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*. [Tesis de licenciatura inédita] Universidad Nacional de Costa Rica

Banco Mundial (2022) *Los datos relativos a Ingreso mediano alto, Costa Rica*. Febrero 27, 2022, del Banco Mundial. Sitio Web: <https://datos.bancomundial.org/?locations=XT-CR>

Barreira, A. *et al.* (2007). *Medio Ambiente y Derecho Internacional: Una guía Práctica*. Madrid, España: Caja Madrid.

Bates, S. (2021). *El agujero de ozono de la Antártida es el 13. ° más grande y persistirá hasta noviembre*. agosto 5, 2022, de NASA Sitio web: <https://ciencia.nasa.gov/el-actual-agujero-de-ozono-de-la-antartida-uno-de-los-más-grandes>

Beamish, P. y Lupton, C. (2016). *"Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions"*. febrero 27, 2022, de San Jose State University Sitio web: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.013>

Bracamontes Grajeda, J. (2014). El enfoque mixto de investigación en ciencias sociales desde la tesitura epistemológica. En POSICIONAMIENTOS EPISTEMOLÓGICOS DESDE UNA PERSPECTIVA DOCTORAL (p. 25-36). México: Universidad Pedagógica de Durango.

Cabeza Pulles, D., y Coral Guerrero, C. (2016). Construction of International Cooperation strategies: An inquiry into the learning experience. *Iberoamerican Journal of Development Studies*, 5(1):126-153

Celi-Costa, R. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el área comercial y financiera de la empresa Celcos Comercial*. mayo 31, 2022, de Universidad del Azuay Sitio web: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8356/1/14077.pdf>

Chiani, A. et al. (2009). *La cooperación internacional: herramienta clave para el desarrollo de nuestra región*. Buenos Aires, Argentina: Konrad-Adenauer-Stiftung.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. agosto 10, 2022, de CEPAL Sitio web: <https://www.cepal.org/es/temas/objetivos-de-desarrollo-del-milenio-odm/objetivos-desarrollo-milenio>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (3 de noviembre de 2024). *ODM 3: Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer*. <https://oig.cepal.org/es/infografias/odm-3-promover-la-igualdad-genero-empoderamiento-la-mujer#:~:text=Autonom%C3%ADa%20f%C3%ADsica-.ODM%203%3A%20Promover%20la%20igualdad%20de%20g%C3%A9nero,el%20empoderamiento%20de%20la%20mujer>

Cuevas Tello, A. (2007). La postura de Estados Unidos sobre el Protocolo de Kyoto y el cambio climático. *México y la Cuenca del Pacífico*, 10 (28), 61-71.

Decreto Ejecutivo Número 35056 [con fuerza de ley]. Reglamento del Artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974. 12 de noviembre del 2008. Diario Oficial la Gaceta.

Duarte Herrera, L. K., y González Parías, C. H. (2014). Origen Y Evolución De La Cooperación Internacional Para El Desarrollo. *Revista Panorama*, 8 (15), 117–131.

Domínguez-Martín, R. (2016). Cooperación financiera para el desarrollo, ADN de la cooperación Sur- Sur. *Iberoamericana Journal of Development Studies*, 5(1):62-86

Embajada de EE. UU. en San José. (17 de septiembre del 2023). 2023 *Aviso de Oportunidad de Financiación: Declaración del Programa Anual del PD de la Embajada de EE. UU. en San José*. <https://cr.usembassy.gov/embassy/sanjose/apply-u-s-government-funded-grant/pd-nofo/>

Encuesta elaborada por Ana Belén Bejarano Pérez y Arianna Ramírez Vindas, realizada mediante Google Surveys, marzo del 2023.

Friedlingstein, P., et al., (2021). *The Global Carbon Budget 2021*, Earth System Science Data. Disponibles en: <https://doi.org/10.5194/essd-2021-386>

Fundación Madre Verde (2016). *Quiénes somos*. Noviembre 12, 2021, de Fundación Madre Verde. Sitio Web: <http://fundacionmadreverde.org/quienes-somos/>

Fundación Madre Verde (2016). *Página de Inicio*. Noviembre 12, 2021, de Fundación Madre Verde. Sitio Web: <http://fundacionmadreverde.org>

Fundación Madre Verde (2016). *Reserva Natural*. Noviembre 12, 2021, de Fundación Madre Verde. Sitio Web: <https://fundacionmadreverde.org/reserva-natural/>

Fundación Madre Verde (2022). *Plan Estratégico 2022-2025*. Julio 28, 2022, de Fundación Madre Verde. Sitio Web: <http://fundacionmadreverde.org/informes/>

Fundación Madre Verde (2023). *Informe Económico*. Junio 2, 2024, de Fundación Madre Verde.

Gallegos Castro, A, (2021). *LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA EN CHILE Y EL SALVADOR: LECCIONES APRENDIDAS PARA SU DESARROLLO EN COSTA RICA* [Tesis de Maestría]. Universidad de Costa Rica

Gómez Galán, M., y Sanahuja J. A (1999). *El sistema internacional de cooperación al desarrollo*, Madrid, España: CIDEAL.

González Jiménez, L. (2016). *El Estado de la Cooperación Internacional en Costa Rica*. Febrero 27, 2022, de Programa del Estado de la Nación Sitio web: <https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/993/479.%20El%20estado%20de%20la%20cooperacion%20internacional%20en%20CR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guevara-Meza, A. (2015). Revisitando las ONG como objeto de estudio: consideraciones para una aproximación crítica inicial. *Rev. Rupturas*, 5(2), 49-103.

Fernández, J., y De la Fuente, R. 2011. La cooperación descentralizada para el desarrollo: retos de su coordinación en terreno RIPS. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 10 (1), 17-29. Universidad de Santiago Compostela.

Íñiguez Rueda, L. (1999). Investigación y evaluación cualitativa: bases teóricas y conceptuales. *Elsevier Revista Atención Primaria, Volumen 23* (8), pp. 496-502. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-investigacionevaluacion-cualitativa-bases-teoricas-14823>

Martínez, N., y Ramírez, R. C. (2014). Nuevos agentes en la gestión ambiental: El caso de las organizaciones de la sociedad civil en Ensenada. *Estudios Fronterizos*, 15(29), 85–123.

Ministerio de Ambiente y Energía. (2016). *Estrategia Nacional de Biodiversidad*: <https://www.enbcr.go.cr>

Ministerio de Ambiente y Energía. (2018). *Plan Nacional de Descarbonización 2018-2050*: <https://cambioclimatico.go.cr/wp-content/uploads/2019/02/PLAN.pdf>

Ministerio de Ambiente y Energía. (2018). *Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático*: <https://cambioclimatico.go.cr/politica-nacional-de-adaptacion/>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2014). *Política de Cooperación Internacional de Costa Rica 2014-2022*: [http://oalice.ucr.ac.cr/archivos/Politica\\_de\\_cooperacion\\_internacional.pdf](http://oalice.ucr.ac.cr/archivos/Politica_de_cooperacion_internacional.pdf)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2017). *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepeLCESrKkft6Mf5SToA>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2020). *II Informe Nacional Voluntario ODS Costa Rica 2020*: [https://ods.cr/sites/default/files/documentos/ii\\_informe\\_voluntario\\_ods\\_costa\\_rica.pdf](https://ods.cr/sites/default/files/documentos/ii_informe_voluntario_ods_costa_rica.pdf)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2020). *Política de Cooperación Internacional de Costa Rica, 2020- 2022, Actualización de medio período*: [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/GY3\\_1AasQVmsJHVskRFcQ](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/GY3_1AasQVmsJHVskRFcQ)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2021). *Evaluación de la Cooperación Internacional No Reembolsable en Biodiversidad y Cambio Climático en Costa Rica 2010-2018, Informe final*. <https://repositorio-snp.mideplan.go.cr/handle/123456789/183?locale-attribute=en>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2022). *Cooperación Internacional en Costa Rica, 2021*: [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Mga6frQmRQsv7EKSwI0A\\_w](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Mga6frQmRQsv7EKSwI0A_w)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022). *Buscador de proyectos. [Conjunto de datos]. SIGECI*. <https://sigeci.mideplan.go.cr/sigeci/busqueda/default.aspx>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (2021). *Plan Estratégico Institucional 2021-2025*: <http://www.rree.go.cr>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (2021). *Políticas y Estrategias de la Cooperación Internacional no reembolsable*: <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/Cooperación-internacional-1.pdf>

Monje-Álvarez, C. (2011). *Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Neiva, Colombia: Universidad Sur colombiana.

Naciones Unidas (2021). *17. Alianzas para lograr los objetivos*. Noviembre 12, 2021, de Naciones Unidas. Sitio Web: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>

Naciones Unidas (2021). *15 vida de ecosistemas terrestres*. Noviembre 12, 2021, de Naciones Unidas. Sitio Web: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/biodiversity/>

Oliví, I., et al. (2012). *Inversión local, cooperación financiera y desarrollo: reflexiones sobre el FONPRODE*. mayo 20, 2021, de Real Instituto Elcano Sitio web:

[https://www.researchgate.net/profile/Iliana-Olivie/publication/267783495\\_Inversion\\_local\\_cooperacion\\_financiera\\_y\\_desarrollo\\_reflexiones\\_sobre\\_el\\_FONPRODE/links/55b93b2808ae092e965b3037/Inversion-local-cooperacion-financiera-y-desarrollo-reflexiones-sobre-el-FONPRODE.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Iliana-Olivie/publication/267783495_Inversion_local_cooperacion_financiera_y_desarrollo_reflexiones_sobre_el_FONPRODE/links/55b93b2808ae092e965b3037/Inversion-local-cooperacion-financiera-y-desarrollo-reflexiones-sobre-el-FONPRODE.pdf)

Organización de las Naciones Unidas (1972). *Declaración de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano*. agosto 5, 2022, de Organización de las Naciones Unidas Sitio web: <https://www.un.org/es/conferences/environment/stockholm1972>

Organización de las Naciones Unidas. (2012). *El Futuro que Queremos para Todos: Informe para el Secretario General*. agosto 11, 2022, de ONU Sitio web: [https://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam\\_undf/untreport\\_sp.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam_undf/untreport_sp.pdf)

Organización de las Naciones Unidas. (2022). *La Cumbre de Johannesburgo: panorama general*. agosto 10, 2022, de ONU Sitio web: [https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/cumbre\\_ni.htm](https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/cumbre_ni.htm)

Organización de las Naciones Unidas (3 de noviembre de 2024). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible Edición especial, 2023*. [https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf)

Ortiz Martínez, J. (2016) *LA GOBERNANZA EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO*. Universidad Complutense de Madrid. [https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-82472/DT\\_38\\_Final.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-82472/DT_38_Final.pdf)

Pérez Rodríguez, V. (2013). *La cooperación internacional al desarrollo y la evaluación de sus políticas: una aproximación teórica*. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/Cuba/ciei-uh/20141013111239/LACOOPERACIONINTERNACIONALALDESARROLLOYLAEVALUACIONDESUSPOLITICAS.pdf>

Pinzón, M.A. 2005. El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial *Revista Opera*, 5 (5), 75-96 Universidad Externado de Colombia.

Ponce Talancón, H. 2007. La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1), 113-130. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (3 de noviembre de 2024). *Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe de 2015*. <https://www.undp.org/es/publicaciones/objetivos-de-desarrollo-del-milenio-informe-de-2015>

Requena Quesada, M. (2019). *El derecho humano a un medio ambiente sano y su aportación al desarrollo sostenible a través de las políticas de cooperación internacional para el desarrollo. El caso español*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

Revilla, M. y Suárez, I. (2010). *Hacia una mayor eficacia de la Cooperación Internacional para la Gobernabilidad y la Convivencia Democrática en América Latina*. FLACSO. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/29287.pdf>

Ruiz Seisdedos, S. (2008). LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA, UN NUEVO MODELO DE DESARROLLO: ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ESPAÑA-NICARAGUA. *HAOL*, 15 (1), 107-120. Universidad de Jaén.

Salomón, M. (2002). LA TEORÍA DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES EN LOS ALBORES DEL SIGLO XXI: DIÁLOGO, DISIDENCIA, APROXIMACIONES. *IDOB d'Afers Internacionals*, (56), 7-52. Universidad Autónoma de Barcelona.

Sandoval Casilimas, C., Investigación cualitativa. Bogotá, Colombia. 2002: ARFO Editores e Impresores Ltda.

SINAC (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, CR). 2015. Corredor Biológico Montes del Aguacate: Plan para la Gestión Estratégica 2015-2021. Eds. H. Acevedo y. Villalobos. Área de Conservación Cordillera Volcánica Central. San Ramón-Costa Rica. 47 p.

Tah-Ayala, E. 2018. Las Relaciones Internacionales desde la perspectiva social. La visión del constructivismo para explicar la identidad nacional. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 23 (1), 389-404. Universidad Nacional Autónoma de México.

Thalif, D. (2015). *Agenda de Desarrollo Post 2015 de la ONU está bajo fuego*. Inter Press Service.

United Nations (2013). *The Global Thematic Consultation on Environmental Sustainability in the post-2015 Development Agenda*, Leadership Meeting, March 18-19, 2013, Costa Rica Co-Chairs Summary.

Universidad Nacional de Costa Rica (2022). *Trabajos Finales de Graduación*. [Conjunto de datos]. Repositorio, Trabajos Finales de Graduación. <https://repositorio.una.ac.cr/browse/title?scope=e8403792-3c95-4783-aa1c-81cd5638d1cc&bbm.page=1&startsWith=estrategia%20de%20cooperaci%C3%B3n>

Zamora Cervantes, N. (2020). La cooperación internacional y los proyectos en el área ambiental para Costa Rica. *Ambientico* 275 (10), 64-69. [https://www.ambientico.una.ac.cr/wp-content/uploads/tainacan-items/5/31221/275\\_64-69.pdf](https://www.ambientico.una.ac.cr/wp-content/uploads/tainacan-items/5/31221/275_64-69.pdf)