

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

Informe Final del Proyecto de Graduación

Fortalecimiento de la Dirección Ejecutiva de la Unión Nacional de Gobiernos Locales de
Costa Rica en Gestión de Cooperación Descentralizada

Sustentantes

Kristie María Barrios Valenciano

María Fernanda Fallas Garita

Proyecto de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar
al grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Administración y
Gerencia de la Cooperación Internacional

**“Fortalecimiento de la Dirección Ejecutiva de la Unión Nacional de
Gobiernos Locales de Costa Rica en Gestión de Cooperación
Descentralizada”**

Proyecto de Graduación para optar el grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con
énfasis en Administración y Gerencia de la Cooperación Internacional

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



Dr. Ronald Salas Barquero
Representante del Decano
Facultad de Ciencias Sociales



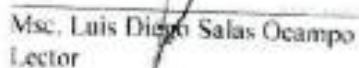
M.Sc. Jorge Rivera Hernández
Representante de la Dirección
Escuela de Relaciones Internacionales



Msc. Román Cordero Mojica
Tutor



Msc. Saskia Rodríguez Steichen
Lectora



Msc. Luis Diego Salas Ocampo
Lector



Bach. Kristie Barrios Valenciano
Sustentante



Bach. María Fernanda Fallas Garita
Sustentante

19 de mayo de 2016

DEDICATORIA

A Dios,

A nuestros padres,

Walter Barrios y Sara Valenciano

Fernando Fallas y Daisy Garita

A nuestro hermanos(as),

Katherine Barrios y Nahomi

Andrea Fallas, Luis Fernando Fallas y

Carolina Fallas

A nuestros amigos (as),

**“Fortalecimiento de la Dirección Ejecutiva de la Unión Nacional de
Gobiernos Locales de Costa Rica en Gestión de Cooperación
Descentralizada”**

Proyecto de Graduación para optar el grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con
énfasis en Administración y Gerencia de la Cooperación Internacional

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



Dr. Ronald Salas Barquero
Representante del Decano
Facultad de Ciencias Sociales



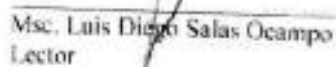
M.Sc. Jorge Rivera Hernández
Representante de la Dirección
Escuela de Relaciones Internacionales



Msc. Román Cordero Mojica
Tutor



Msc. Saskia Rodríguez Steichen
Lectora



Msc. Luis Diego Salas Ocampo
Lector



Bach. Kristie Barrios Valenciano
Sustentante



Bach. María Fernanda Fallas Garita
Sustentante

19 de mayo de 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo buscó fortalecer la Dirección Ejecutiva (DE) de la Unión Nacional de los Gobiernos Locales de Costa Rica (UNGL) en el área de gestión de Cooperación Descentralizada (CD) con el propósito de ser un enlace articulador y facilitador en esta materia.

Al ser la UNGL una institución que aglomera gobiernos locales y federaciones municipales del territorio nacional con el fin de promover y desarrollar acciones de apoyo tendientes a una mejor gestión, resultó de especial interés generar herramientas que permitan potencializar la CD para apoyar el desarrollo local.

En este contexto, la investigación procuró dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cómo fortalecer a la Dirección Ejecutiva de la Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica en Gestión de Cooperación Descentralizada?

Como lo señala la autora Amara Grandas, la CD contribuye a los procesos de desarrollo local, más

pese a sus potencialidades es una cooperación que aún no sido lo suficientemente aprovechada y que requiere de mecanismos de información, coordinación y un esfuerzo de planificación conjunta entre los actores que intervienen en ella, como condición para mejorar la calidad y eficacia de ayuda al desarrollo (2010; 49).

Con el fin de explotar estas potencialidades, en el desarrollo del trabajo se plantearon los siguientes objetivos específicos: en primer lugar conocer la capacidad de la institución en materia de gestión de CD. En segundo lugar, determinar las debilidades y limitaciones de la UNGL en el tema de CD. En tercer lugar identificar las necesidades de cooperación de los gobiernos locales miembro de la UNGL y por último proponer mecanismos que faciliten la coordinación de la CD.

Para el abordaje de dichos objetivos se aplicaron diferentes instrumentos metodológicos como lo son: entrevistas, cuestionarios y análisis FODA. Estos permitieron recabar insumos para elaborar una base de datos que facilite la coordinación que realiza la UNGL en materia de CD considerando las necesidades de los gobiernos locales miembros.

Como producto de este proyecto se crearon siete herramientas que le permite a la UNGL sistematizar y estandarizar el proceso de identificación para los miembros de esta institución.

La primera herramienta es un proceso para determinar la oferta y la demanda de CD, la segunda herramienta es una matriz para recopilar las prioridades de CD de los gobiernos locales miembro, la tercera herramienta facilita la recopilación de experiencias exitosas y buenas prácticas en los gobiernos locales de la UNGL, la cuarta es una matriz para realizar un mapeo de cooperante, la quinta herramienta consistió en un procedimiento para gestionar CD (técnica) con recursos de AOD, la sexta es un procedimiento que detalla los pasos a seguir cuando un gobierno local internacional solicita CD (técnica) a gobiernos locales miembro de la UNGL, y la última herramienta es un mapa digital interactivo de CD que contiene las prioridades de cooperación de 39 gobiernos locales de la UNGL, además cuenta con experiencias exitosas de gobiernos locales internacionales en Latinoamérica.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	ii
Resumen Ejecutivo.....	iv
Tabla de contenido	vi
Lista de tablas.....	ix
Lista de figuras.....	xi
Lista de gráficos.....	xii
Lista de acrónimos.....	xiii
Introducción.....	1
Capítulo I. Bases teóricas y metodológicas del proyecto.....	3
A. Justificación.....	3
B. Planteamiento del problema.....	7
C. Objetivo general.....	9
D. Objetivos específicos.....	10
E. Marco referencial-conceptual.....	10
F. Metodología de la investigación.....	15
1. Enfoque de la investigación.....	15
2. Tipo de investigación: Descriptiva.....	15
3. Participantes.....	15
4. Estrategia metodológica.....	17
a. Fase diagnóstico: I Etapa.....	18
b. Fase diagnóstico: II Etapa.....	21
c. Fase estrategia.....	21

Capítulo II. Capacidades institucionales de la Dirección Ejecutiva en Gestión de CD.....	23
A. Entorno favorable.....	24
B. Nivel organizacional.....	25
1. Estructura organizacional.....	25
2. Planificación estratégica.....	27
C. Nivel individual.....	32
Capítulo III. Contexto de la Gestión de la CD en la UNGL.....	34
A. Aspectos Generales de la UNGL.....	36
1. Recursos Humanos.....	36
2. Representatividad institucional.....	37
3. Recursos económicos.....	39
4. Planificación estratégica.....	40
5. Comunicación.....	40
B. Aspectos a considerar en gestión de la CD.....	43
1. Posicionamiento institucional.....	43
2. Gestión institucional de la cooperación.....	44
3. Alianzas estratégicas.....	45
Capítulo IV. Prioridades de los gobiernos locales de la UNGL en CD.....	49
A. Prioridades de cooperación.....	54
1. Ordenamiento territorial y gestión de riesgo.....	56
2. Gestión integral de residuos sólidos.....	57

3. Fortalecimiento institucional y financiero de asociativismo municipal.....	58
4. Haciendas municipales.....	59
5. Función pública local.....	60
6. Fortalecimiento del catastro municipal.....	60
7. Gobernabilidad local y políticas públicas.....	61
8. Impulso a la mejora en los procesos viales.....	62
B. Potenciales aliados en CD	63
Capítulo V. Herramientas y procedimientos para gestionar CD en la UNGL.....	75
Capítulo VI. Conclusiones.....	88
Capítulo VII. Recomendaciones.....	95
Bibliografía.....	99
Anexos.....	107

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Matriz de informantes del proyecto.....	17
Tabla 1.2 Distribución de los ítems del cuestionario.....	19
Tabla 1.3 Módulos de la entrevista estructurada.....	19
Tabla 1.4 Documentos consultados.....	20
Tabla 1.5 Documentos para la elaboración de herramientas de CD	22
Tabla 2.1 Plan Operativo Anual UNGL 2014.....	30
Tabla 2.2 Plan Operativo Anual UNGL 2015.....	31
Tabla 3.1 FODA general UNGL.....	35
Tabla 3.2 Detalle de ingreso de la UNGL recibidos hasta el 30 de abril 2015.....	39
Tabla 3.3 FODA específico de CD.....	41
Tabla 4.1 Detalle del cuestionario por gobierno local y provincia.....	53
Tabla 4.2 Experiencia en ordenamiento territorial y gestión de riesgo.....	64
Tabla 4.3 Experiencia en función pública.....	66
Tabla 4.4 Experiencia en gobernabilidad local y políticas públicas.....	67
Tabla 4.5 Experiencia en fortalecimiento del catastro municipal.....	68
Tabla 4.6 Experiencia en gestión integral de residuos sólidos	69
Tabla 4.7 Experiencia en hacienda municipal.....	70
Tabla 4.8 Experiencia en mejora de los procesos viales.....	71
Tabla 4.9 Experiencia en fortalecer las federaciones municipales.....	72
Tabla 4.10 Contactos de asociaciones y federaciones de Latinoamérica.....	73

Tabla 4.11 Portales y redes de cooperación descentralizada.....	74
Tabla 5.1 Matriz para recopilar prioridades en cooperación.....	79
Tabla 5.2 Matriz para recopilar experiencias exitosas y buenas prácticas en los gobiernos locales de la UNGL.....	80
Tabla 5.3 Matriz para mapeo de cooperantes.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Esquema metodológico.....	18
Figura 2.1 Niveles de capacidades	23
Figura 2.2 Organigrama UNGL	26
Figura 2.3 Plan estratégico de la UNGL 2012- 2017.....	29
Figura 5.1 Procedimiento para determinar la oferta y la demanda de CD.....	78
Figura 5.2 Procedimiento para gestionar CD (técnica) con recurso de AOD.....	82
Figura 5.3 Procedimiento para solicitar CD (técnica) a gobiernos locales internacionales.....	84
Figura 5.4 Procedimiento a realizar cuando un gobierno local internacional solicita cooperación descentralizada (técnica).....	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 Distribución de funcionarios por departamento de la UNGL.....	37
Gráfico 3.2 Gobiernos locales afiliados a la UNGL por provincia.....	37
Gráfico 3.3 Gobiernos locales no afiliados a la UNGL por provincia.....	38
Gráfico 3.4 Contraste de los gobiernos locales de Costa Rica afiliados y no afiliados a la UNGL.....	38
Gráfico 3.5 Monto presupuestado por la UNGL para CI en el 2015.....	45
Gráfico 4.1 Provincia que representa.....	54
Gráfico 4.2 Cargo que desempeña quien responde la encuesta.....	55
Gráfico 4.3 Temas prioritarios en CD.....	56
Gráfico 4.4 Ordenamiento territorial y gestión de riesgo.....	57
Gráfico 4.5 Gestión integral de residuos sólidos.....	58
Gráfico 4.6 Fortalecimiento institucional y financiero del asociativismo municipal.....	59
Gráfico 4.7 Haciendas municipales.....	59
Gráfico 4.8 Función Pública Local.....	60
Gráfico 4.9 Fortalecimiento del catastro municipal.....	61
Gráfico 4.10 Gobernabilidad Local y Políticas Públicas.....	62
Gráfico 4.11 Impulsa a la mejora de procesos viales.....	62

LISTA DE ACRÓNIMOS

APC: Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia

CD: Cooperación Descentralizada

CE: Comisión Europea

CGLU: Organización Ciudades y Gobiernos Locales Unidos

CI: Cooperación Internacional

CID: Cooperación Internacional al Desarrollo

DE: Dirección Ejecutiva de la Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica

FAO: Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

FODA: Sistema de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

FOMUDE: Proyecto de Fortalecimiento de las capacidades Municipales

GTZ: Cooperación Técnica Alemana

IFAM: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal

JICA: Agencia de Cooperación del Japón

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación y Política Económica de Costa Rica

MREE: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

POA: Plan Operativo Anual

RAI: Revista Análisis Internacional

SINAC: Sistema Nacional de Áreas de Conservación

UE: Unión Europea

UNGL: Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica

INTRODUCCIÓN

El proyecto se realizó con el propósito de apoyar a la Dirección Ejecutiva de la Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica (UNGL) en el tema de gestión de Cooperación Descentralizada.

La escogencia de la UNGL radicó en que es una institución que agrupa 56 gobiernos locales, 9 federaciones y 8 consejos municipales de distrito de todo el país, de forma que los productos que se obtuvieran fuesen de utilidad tanto para la DE como beneficiario directo como para los gobiernos locales afiliados en calidad de beneficiarios indirectos.

Dentro del organigrama institucional de la UNGL, la DE se encuentra como un órgano asesor de la junta directiva de la institución y es desde esta dependencia que se ha asumido el tema de la Cooperación Internacional (CI). Para efectos de este proyecto se delimitó en la modalidad de CD.

Sobre esta línea, el problema de investigación se plantea como la siguiente interrogante: ¿Cómo fortalecer la Dirección Ejecutiva de la Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica en Gestión de Cooperación Descentralizada?

Para abordar esta interrogante se planteó como objetivo general el fortalecer la Dirección Ejecutiva de la Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica en gestión de Cooperación Descentralizada. Para llevar el objetivo a cabo, el trabajo se desarrolló en dos fases (diagnóstico y estrategia) y se estructuró en seis capítulos divididos de la siguiente manera: el primer capítulo abordó el problema, la justificación, los objetivos, el planteamiento teórico y la metodología.

Las técnicas utilizadas en la metodología fueron: entrevista estructurada y no estructurada, cuestionarios (con preguntas abiertas y cerradas), diagnóstico situacional FODA, mapeo de donantes y revisión bibliográfica.

En la primera fase (diagnóstico) se abarcaron los capítulos dos y tres, en los cuales se indaga en conocer la capacidad de la UNGL para gestionar CD al tomar en consideración la estructura organizacional y el marco jurídico dentro del cual está

inmersa la institución. De igual forma, se contempló en esta fase un diagnóstico situacional FODA (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

En la segunda fase (estrategia) se contemplaron los capítulos cuatro y cinco, en los cuales se buscó identificar las áreas que requieren ser apoyadas con CD y los potenciales aliados que tienen una oferta en esta modalidad ajustada a las necesidades de los gobiernos locales.

El quinto capítulo abarca el proceso de elaboración de las herramientas que facilitarán la gestión de CD de los gobiernos locales miembros de la UNGL. Para concluir el proyecto, en el capítulo seis se presentan las conclusiones y recomendaciones para la DE en gestión de la CD.

CAPÍTULO I

BASES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS DEL PROYECTO

A. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo fortalecer a la DE en gestión de CD, de forma que sea un enlace facilitador entre los gobiernos locales miembro de la UNGL y los gobiernos locales internacionales que trabajan esta modalidad de cooperación. Al referirse a gestión, se entiende esta como “la fase en donde se realizan las acciones necesarias, trámites, o pasos a seguir, para la preparación y presentación de solicitudes de asistencia técnico-financiera, capacitación, etc. ante las diferentes fuentes de financiamiento” (Torres 2009; 10).

Respecto a lo anterior, este proyecto contribuye con una de las funciones que le confiere el Estatutos a la UNGL: “Gestionar, elaborar y canalizar ante Organismos Internacionales y países amigos, mecanismos de cooperación externa con las Municipalidades y Federaciones de Municipalidades” (Procuraduría General de la República de Costa Rica; 2014).

Además en el artículo citado anteriormente —en el inciso e— se expresa dentro de las funciones de la UNGL el “mantener y desarrollar un intercambio permanente de información, ideas y experiencias en el campo municipal con entidades homólogas, organismos internacionales, autoridades instituciones, funcionarios expertos, por medio de reuniones, seminario y congresos regionales o nacionales” (Procuraduría General de la República de Costa Rica; 2014).

A lo anterior se suma el hecho que dentro de las conclusiones del Plan Estratégico 2012-2017 de la UNGL se indicó que la institución requiere fortalecer los lazos interinstitucionales para fomentar la cooperación técnica y financiera (Meza 2012; 41). Ejemplo de lo anterior es que actualmente la DE no cuenta con una gestión que

facilite a sus miembros el acceso a las oportunidades de cooperación que ofrecen los gobiernos locales internacionales.

A pesar que la UNGL tiene un instrumento denominado “Agenda Municipal Costarricense 2011-2016”, en el cual se establece una planificación y visión política de carácter general sobre las necesidades del régimen municipal (UNGL 2011; 11), este instrumento no señala cuáles necesidades resultan prioritarias para ser apoyadas con CI. Lo anterior conlleva a que no exista una jerarquía de acción que facilite la toma de decisiones en áreas estratégicas de acuerdo con las necesidades que resulten más relevantes para los gobiernos locales afiliados.

Sumado a lo anterior, dentro de las conclusiones derivadas del informe presentado por el consultor Alfaro Chamberlain destaca el hecho que “se han dejado de aprovechar los recursos a los que se pueden recurrir en apoyo a la municipalidades” (2010; sección obstáculos. párr. 4). Si bien el informe se realizó en el año 2010, esta problemática aún permea a la UNGL.

Aunado a lo anterior, en la Estrategia de Cooperación no Reembolsable correspondiente al período 2010-2014 elaborada por el MIDEPLAN, se indicó que Costa Rica al ser clasificado como país de renta media es un receptor no prioritario para la Cooperación Internacional. De esta forma

las llamadas modalidades innovadoras de la cooperación internacional, adquieren mayor sentido. En efecto, la disminución de recursos de cooperación internacional ha motivado la identificación de nuevos mecanismos para la captación de financiamiento y el mejoramiento de la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles (2007: 93).

Al considerar estas problemáticas generales, se pone en evidencia que existe una descoordinación y una desvinculación de la DE respecto a entidades cooperantes (gobiernos locales internacionales) que trabajan con CD y el sector municipal costarricense. Esto incide de manera negativa en las posibilidades de desarrollo del país, pues según manifestó el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica (2007), la modalidad de CD es un mecanismo innovador a

nivel nacional que puede servir como una estrategia que complemente las iniciativas de cooperación actuales.

A pesar de este panorama desfavorable, a nivel internacional existen diversos factores que propician este tipo de proyectos: el reconocimiento del rol de los gobiernos locales, la existencia de iniciativas y programas que apoyan la CD y la existencia de espacios e instancias supramunicipales para el intercambio y suma de esfuerzos en esta modalidad (Sanz 2008; 25).

Uno de los hitos más importantes en el cual se reitera la relevancia de la cooperación entre gobiernos locales es el acuerdo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), donde se refuerza el papel que tienen en la consecución de metas globales, y local hacia la generación de cambios significativos en el entorno social y económico de las comunidades.

Así, el accionar de los gobiernos locales tiene que estar tanto a los esfuerzos nacionales como internacionales, dado que “son responsables políticos, catalizadores del cambio y el nivel de gobierno mejor situado para vincular los objetivos globales con las comunidades locales” (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos 2015; 02).

La CD puede contribuir significativamente a empoderar estratégicamente a los gobiernos locales en este acometido de la apertura de espacios de acción política catalizadora del desarrollo dado que permite:

- Robustecer a los actores locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Dinamizar estrategias de aproximación entre América Latina y los demás continentes, desde ámbitos que la cooperación tradicional no puede alcanzar.
- El fomento y desarrollo de relaciones con países del sur, con los cuales en muchas ocasiones se comparten realidades, lo cual pone de relieve la importancia de la cooperación descentralizada sur – sur (Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador 2013; 08).

De forma paralela, el involucramiento de los gobiernos locales con la comunidad permite conocer las preocupaciones que le quejan y plantear respuestas acordes con sus necesidades (PNUD SF). Adicionalmente la CD puede ser:

- Portadora de compromisos e intereses comunes y compartidos de los actores involucrados del norte y el sur.

- Es capaz de multiplicar los esfuerzos y saberes de los socios porque comparten desafíos similares en su gestión cotidiana y se encuentran en niveles de administración similar.
- Posibilita, más allá del necesario aporte de recursos para la concreción de iniciativas específicas, una transferencia e intercambio de experiencias, innovaciones, tecnología y metodologías de gran valor.
- Adecuada para generar participación y compromiso de las comunidades locales y facilitar el entre territorios y sus diferentes niveles de gobierno
- Motiva la acción de múltiples actores portadores de capacidades propias, experiencias y recursos diversos; desde los gobiernos locales y regionales, hasta universidades, pasando por organizaciones no gubernamentales, empresas, agencias de desarrollo, centros tecnológicos y de investigación entre otros (PNUD SF; 8).

El Código Municipal de Costa Rica considera dentro de las atribuciones de los gobiernos locales el “promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población” (UNGL 2013; 09), lo cual complementa el enfoque de la CD en el cual se busca que la ciudadanía sea parte de los procesos que se impulsan desde los gobiernos locales y puedan formar parte en la toma de decisiones sobre el desarrollo local (UNGL 2013).

De la misma manera, la CD puede reforzar los esfuerzos de los gobiernos locales en la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal al fungir como un apoyo que “aumentaría el ratio de éxito en las intervenciones locales, propiciaría respuestas creativas a los problemas locales, y garantizaría la sostenibilidad de las acciones y programas de desarrollo de cada localidad” (Azcueta SF; 181).

Otra ventaja de la CD es que puede fortalecer la relación entre las estrategias municipales de desarrollo y las acciones que emprende el gobierno local, así como dinamizar la cooperación desde el nivel local y fomentar la participación ciudadana (PNUD SF). Asimismo, como lo señala la autora Grandas

Un primer elemento que salta a la vista es la condición de que en los planes de desarrollo municipal se priorice la cooperación internacional promoviendo la cooperación descentralizada como estrategia para la gestión complementaria del desarrollo local mediante la ejecución de proyectos con recursos externos, la asistencia técnica, la transferencia de conocimiento etc. Esto, argumentado en la convicción de que el ámbito de lo local garantiza una dinámica de trabajo más acoplada a la realidad concreta de sus destinatarios (SF; 11).

Para la disciplina de relaciones internacionales el tema en estudio constituye un aporte significativo debido a que instituciones como la UNGL requieren ser fortalecidas para que puedan aprovechar el potencial que ofrece la CD para que sea utilizada como eje para impulsar el desarrollo local; y que a la vez les permita insertarse progresivamente en el sistema internacional como actores estratégicos y protagonistas de iniciativas de cooperación.

En el caso de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, este trabajo resulta relevante pues contribuye a temas ligados al desarrollo local y CI, asimismo a la gesta de iniciativas que abran espacios para valorar el aporte que estos actores puedan tener en la agenda internacional al desarrollo.

Finalmente, el resultado de este proyecto constituye un insumo importante para la UNGL dado que los datos y herramientas generados pueden ser utilizados para organizar, coordinar y sistematizar el rumbo de la gestión de CD en la institución. Adicionalmente, la elaboración de un mecanismo para la DE facilita "una mayor y mejor Cooperación y coordinación entre la oferta y la demanda, de manera alienada con las prioridades nacionales y territoriales" (Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia 2015).

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este proyecto surge a partir de una indagación previa acerca de cómo la UNGL gestiona la CI, particularmente la CD. En este bosquejo inicial, las investigadoras realizaron una entrevista a la asesora encargada del tema cooperación, la Sra. Karla Rojas Pérez, con el fin de conocer la situación actual en esta área.

Como resultado de dicha entrevista se establece que anteriormente la UNGL había gestionado proyectos e iniciativas con cooperantes como la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe (DEMUCA), Agencia de Cooperación del Japón (JICA) y la Cooperación Técnica Alemana (GTZ). La Sra. Rojas Pérez hizo hincapié en que la UNGL ha

permanecido por un período sin acercamiento con fuentes de cooperación y que las iniciativas y proyectos que se manejaron en años anteriores han finalizado.

La discontinuidad de estas relaciones obedece a diversos motivos: la falta de personal calificado, falta de recurso humano, poco seguimiento, finalización de los proyectos y carencia de presupuesto entre otros.

Adicionalmente, la Sra. Rojas Pérez manifestó que nunca ha existido una oficina ni una persona encargada del tema de CI, sino que los proyectos se asignaban al funcionario de la institución que tuviera algún tipo de relación con la temática abordada.

A raíz de este panorama, la actual presidenta ejecutiva, Sra. Karen Porras Arguedas, ha integrado dentro de su política de trabajo el tema de la CI, tema que se ha delegado a la DE de la UNGL, nombrando a una asesora para que se encargue a tiempo completo.

Según lo indagado en este bosquejo inicial se detectaron las siguientes limitantes:

- a. Área de recursos humanos: la institución cuenta únicamente con una persona a cargo de todos los procesos de CI para los 56 gobiernos locales miembros.
- b. Planificación estratégica: el área de CI se encuentra en proceso de construcción de los objetivos y de la estrategia, además, carece de mecanismos para coordinar iniciativas, proyectos o programas que se desarrollen con contrapartes externas.

Así como existe desarticulación con los gobiernos locales miembro, falta de información de la oferta de CI o de metodologías para detectar fuentes, hay poco interés o desconocimiento por parte de los gobiernos locales sobre las capacidades y oportunidades de la UNGL en la materia.

- c. Creciente demanda de necesidades de diferente índole por parte de los gobiernos locales: en este tema hay un escaso conocimiento sobre cuáles de esas necesidades podrían ser apoyadas con esfuerzos provenientes de CI.
- d. Presupuesto: el presupuesto asignado para CI es limitado y en algunas ocasiones se utiliza para actividades de otras áreas o departamentos.

- e. Los mecanismos que utiliza la UNGL para gestionar cooperación son poco claros, además los gobiernos locales desconocen los procedimientos que MIDEPLAN y/o cancillería disponen para facilitar los procesos de CI.

Ante lo expuesto, no todos los problemas citados se pueden solventar con este proyecto, por lo que se limita a investigar acerca de cómo fortalecer la DE como órgano asesor en el tema CD. Se hizo especial énfasis en cómo optimizar la labor de la DE como un enlace facilitador y articulador entre los gobiernos locales miembros y los entes cooperantes delimitados en este trabajo. Cabe destacar que los gobiernos locales miembro y los gobiernos locales latinoamericanos constituyeron subunidades de análisis.

Expuesto lo anterior, el problema de investigación se compone de la siguiente interrogante: ¿Cómo fortalecer a la Dirección Ejecutiva de la Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica en Gestión de Cooperación Descentralizada?

Del problema central se desprendieron otras interrogantes como:

- ¿Cuál es la capacidad de la Dirección Ejecutiva para gestionar oportunidades de CD?
- ¿Cuáles son las áreas de los gobiernos locales miembro que demandan recursos de CD?
- ¿Cuál es la oferta de CD que resulta pertinente para atender las necesidades de los gobiernos locales miembro?
- ¿Cuáles son los gobiernos locales latinoamericanos que cuentan con una oferta de CD acorde con las necesidades de los gobiernos locales miembro?
- ¿Cuál sería el mecanismo más adecuado para que la DE pueda acceder a recursos otorgados a través de CD?

C. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer a la Dirección Ejecutiva de la Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica en Gestión de Cooperación Descentralizada con el propósito de ser un enlace articulador y facilitador en esta materia.

D. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i. Conocer la capacidad de la Dirección Ejecutiva en materia de Gestión de Cooperación Descentralizada considerando el marco organizacional y el marco jurídico de la UNGL.
- ii. Determinar las debilidades y limitaciones que tiene la Dirección Ejecutiva en la gestión de Cooperación Descentralizada.
- iii. Identificar la oferta de Cooperación Descentralizada brindada por gobiernos locales internacionales Latinoamérica, que estén adecuadas a las necesidades de los gobiernos locales miembro considerando el criterio de pertinencia.
- iv. Proponer mecanismos que faciliten la coordinación de la Cooperación Descentralizada en la Dirección Ejecutiva de la UNGL.

E. MARCO REFENCIAL-CONCEPTUAL

Las relaciones entre los diferentes actores se enmarcan dentro de un sistema internacional entendido como “un conjunto de actores, cuyas relaciones generan una configuración de poder (estructura) dentro de la cual se produce una red compleja de interacciones (proceso) de acuerdo a determinadas reglas” (Barbé 1995; 133).

Además es importante destacar que el actor internacional “es aquella unidad del sistema internacional (entidad, grupo, individuo) que goza de habilidades para movilizar recursos que le permitan alcanzar sus objetivos, que tiene capacidad para ejercer influencia sobre otros actores del sistema y que goza de cierta autonomía” (Barbé 1995; 135).

Sobre las bases de estos conceptos, el sistema internacional se caracteriza actualmente por una pluralidad de actores que convergen dentro de esta estructura, generando una agenda más amplia en temas de desarrollo. Ante esta diversidad de intereses el “Estado se ha visto obligado a compartir el protagonismo internacional con otros actores internacionales y ya no es siempre, en consecuencia, el único o el

principal actor a la hora de conformar las estructuras y dinámicas de la sociedad internacional” (del Arenal 2002; 59).

Los autores Christian Freres y Antonio Sanz manifiestan que en “el actual proceso de cambio global, nuevos actores están emergiendo y creando nuevos espacios en las relaciones internacionales, desafiando el papel monopolizador desempeñado por los Estados hasta ahora” (2002; 5).

Dentro de esta coyuntura, la Cooperación Internacional al Desarrollo (CID) comienza a replantearse a través de una serie de cumbres y foros de alto nivel político en el marco de las Naciones Unidas, los cuales dieron como resultado un cambio en la forma en la cual los actores internacionales gestionan y suministran los recursos de cooperación.

Los acontecimientos más importantes dentro de este contexto han sido la adopción de los Objetivos del Milenio en el año 2000 y los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) en el año 2015. En los ODS se fijaron 17 metas como plan de acción mundial para orientar a los actores internacionales a direccionar y canalizar sus esfuerzos y recursos hacia el cumplimiento de estos objetivos, estableciéndose una agenda internacional para el desarrollo forma coordinada a partir de la definición de metas compartidas.

Cabe recalcar que las reuniones y foros de alto nivel han definido principios esenciales que orientan la CID como los son: apropiación, alineación, armonización, gestión por resultados y responsabilidad mutua. Entre estos eventos se encuentran la Declaración de Roma sobre la Armonización de la Ayuda 2003, Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda 2005, la Agenda de Acción de Accra 2008 y el IV Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda en Busan 2011.

Esta reconfiguración política promueve un cambio en la sociedad en donde se revaloriza a los gobiernos locales como actores estratégicos y como agentes para el desarrollo, de modo que paulatinamente han asumido un liderazgo en acciones que contribuyen a la CID. En este sentido al autora Corella, considera que

La experiencia muestra como el municipalismo tiene un gran potencial como valor transformador en el contexto actual de creciente globalización. Si bien es cierto que las administraciones territoriales, aun no siendo por si sola la solución a los actuales retos y problemas económicos y sociales, han tenido y siguen teniendo un rol fundamental en la construcción de alternativas ante los mismos, tanto en la relación norte-norte como norte-sur o sur-sur. Es precisamente en este marco, en que la cooperación descentralizada se revela como un instrumento innovador al servicio de los gobiernos locales y regionales y la ciudadanía de sus territorios (2007; 6).

Ignacio Martínez y José Antonio Sanahuja comparten esta opinión al manifestar que “la cooperación internacional para el desarrollo es uno de los ámbitos de acción exterior en el que los gobiernos no centrales están desarrollando un papel más activo, dando lugar al fenómeno conocido como cooperación descentralizada” (2009; 41).

Sobre las bases de las ideas anteriores, la CD representa una modalidad de cooperación que permite que los gobiernos locales se coloquen como actores líderes de procesos de desarrollo local. La CD es caracterizada por La Comisión Europea (CE) como

nuevo enfoque en las relaciones de cooperación que busca establecer relaciones directas con los órganos de representación local y estimular sus propias capacidades de proyectar y llevar a cabo iniciativas de desarrollo con la participación directa de los grupos de población interesados, tomando en consideración sus intereses y sus puntos de vista sobre el desarrollo (Sanahuja & Martínez 2009; 42).

Es necesario aclarar que para efectos prácticos, en este trabajo se utiliza la definición de CD propuesta por Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia, la cual es “el conjunto de las acciones de cooperación internacional que realizan o promueven los gobiernos locales y regionales” (2015). Además, entre las diversas variantes de actuación de CD que existen, se opta por trabajar únicamente con CD directa, definida como aquella “Línea de cooperación que pone en contacto directamente las entidades locales” (Secretaría Técnica de Cooperación Internacional 2014; 15).

Como se puede inferir, el proyecto hace énfasis en los gobiernos locales y los recursos de diversa índole de los cuales disponen. Al hablar de municipalidad (gobierno local) se entiende como “una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines” (UNGL 2013; 7).

La UNGL surge ante la necesidad del Régimen Municipal Costarricense de contar con una organización que representara y velara por los intereses de los gobiernos locales, que fuese capaz de canalizar los diferentes esfuerzos y luchas por el mejoramiento y la modernización municipal (UNGL 2015a).

La base de acción colectiva de un conjunto de gobiernos locales se sustenta sobre el artículo 9 del Código Municipal, el cual versa que “las municipalidades podrán pactar entre sí convenios cuya finalidad sea facilitar y posibilitar el cumplimiento de sus objetivos, lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus acciones, así como para prestar servicios y construir obras regionales o nacionales" (UNGL 2013; 16).

Añádase también el artículo 10 del Código Municipal, en el cual se indica que las municipalidades podrán integrarse en federaciones y confederaciones, relaciones que se regularan por los estatutos que las partes aprueben (UNGL 2013).

El accionar de la UNGL no solo se limita al accionar local, sino que gracias al marco jurídico del Estado costarricense se encuentra facultada para emprender acciones de carácter internacional:

una entidad de derecho público, representativa de carácter nacional, con personería jurídica otorgada por la Ley No 5119 del 20 de noviembre de 1972, con plena capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones de acuerdo con la legislación vigente, con patrimonio propio y libre administración de sus bienes e integrada por todas las municipalidades del país, Consejos Municipales de Distrito y las Ligas de Municipalidades. Su domicilio será en la capital de la República (Procuraduría General de la República; 2000).

Dentro de sus funciones busca apoyar a los gobiernos locales miembro en áreas estratégicas que permitan optimizar su accionar; es en este sentido que se considera que la CD ofrece recursos que potencializan el fortalecimiento institucional, ya que su impacto en el fortalecimiento municipal se da a través de una dinámica colectiva:

Los gobiernos locales intercambian a partir de aquello que les es propio y sobre lo que tienen competencias certeras. Además permite, en sus evoluciones más recientes, que superan las relaciones verticales de transferencia unidireccional de conocimientos y técnicas, un enriquecimiento mutuo, a partir de las necesidades y potencialidades de cada autoridad local (Sanz 2008; 65).

No obstante, como apunta Jean Bossuyt, para que esta dinámica ocurra de manera provechosa “la cooperación descentralizada dependerá principalmente de la participación de los municipios, que son los que tienen la mayor responsabilidad en mostrar que este enfoque tiene un valor añadido y puede generar resultados concretos” (SF; 1).

Frente a este panorama, se hace necesario dotar a las instituciones relacionadas con el ámbito municipal —como es el caso de la UNGL— de herramientas y procedimientos que permitan potencializar esta modalidad. La autora Denisse Amara Grandas, considera que

pese a sus potencialidades, es una cooperación que aún no ha sido lo suficientemente aprovechada y que requiere de mecanismos de información, coordinación y esfuerzo de planificación conjunta entre los actores que intervienen en ella, como condición para mejorar la calidad y la eficacia de la ayuda (2010; 49).

Con la adherencia a un marco de compromisos globales como los expuestos previamente, lo anterior adquiere relevancia en el entendido de que los gobiernos locales han trazado líneas de acción con metas que exigen una labor ardua, por lo que se hace indispensable que el Estado apoye y fortalezca a instituciones directamente involucradas como la UNGL, donde gobernanza y desarrollo van de la mano:

Los gobiernos locales son socios importantes para los gobiernos nacionales y para los donantes, y su colaboración es esencial si los países esperan poder realizar los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los gobiernos locales ocupan una posición crucial para el desarrollo de un país (Federación Canadiense de Municipalidades 2009; 25).

Por último, los autores Ignacio Martínez y Guillermo Santander destacan la importancia de la CD al mencionar que es una herramienta útil para complementar los esfuerzos que realizan los actores internacionales en el sistema de ayuda, dado que “encierran grandes potencialidades en ámbitos relevantes para la promoción del desarrollo en los que la cooperación estatal y multilateral se han mostrado poco eficaces” (SF; 55).

F. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se detalla el proceso realizado durante la investigación, en el cual se citan el enfoque y tipo de investigación, los funcionarios participantes, los instrumentos aplicados y la estrategia metodológica.

1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, el cual refiere a la “investigación que produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable” (Taylor & Bogdan 1994; 20). Asimismo “se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definidos” (Gómez 2006; 61).

Los resultados de un estudio cualitativo “son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas en sus manifestaciones” (Gómez 2006; 62).

2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVA

De acuerdo con Dankhe (1989 citado en Hernández et ál. 1998) la investigación descriptiva tiene como propósito describir las propiedades más importantes del fenómeno en estudio. Así este tipo de investigación facilitó que los productos de esta investigación resultaran acordes con el objetivo planteado.

3. PARTICIPANTES

En este apartado se discuten los participantes clave que aportaron insumos importantes durante el proceso investigativo con el fin de enriquecer el proyecto. A continuación se detallan los colaboradores:

Directora Ejecutiva y encargada del tema de CI

La Sra. Karen Porras Arguedas, directora ejecutiva de la UNGL, brindó el espacio y la anuencia institucional para desarrollar el proyecto, además, mostró especial interés en fortalecer la gestión de la CD en la institución.

Junto a ella, la Sra. Karla Rojas Pérez —quién tiene formación en Relaciones Internacionales y cuenta con cursos de especialización en CD— fungió como informante clave durante todo el proceso de investigación. Dentro sus funciones se destacan el servir como enlace entre UNGL y los cooperantes externos, así como brindar seguimiento a las iniciativas, proyectos y programas que desarrolle la institución con instancias internacionales.

Desde el inicio brindó colaboración para la obtención de datos y documentos oficiales de la institución. Asimismo facilitó información relevante a través de entrevistas estructuradas y no estructuradas y fungió como canal de comunicación entre la directora ejecutiva y las investigadoras.

Funcionarios de la UNGL

En la etapa diagnóstico de este trabajo las y los funcionarios resultaron fundamentales para conocer la institución de manera general puesto que sus aportes contribuyeron a que las recomendaciones dadas en la investigación fueran pertinentes para la UNGL.

Así, fue de gran relevancia la colaboración que brindaron las Sras. Adriana Meza Solano, encargada del Área de Planificación Institucional y Guiselle Sánchez Camacho, encargada del Área de Coordinación Institucional, quienes dieron a conocer el proyecto a las autoridades de esta institución.

Gobiernos locales

Dado que la UNGL trabaja en función de las necesidades de sus miembros, los gobiernos locales fueron actores cruciales en tanto que permitieron conocer con

mayor profundidad hacia donde debería dirigirse la institución en materia de CD, al igual que hacia donde deberían enfocarse los esfuerzos que se realizan desde la DE.

Gobiernos locales internacionales establecidos en el proyecto

Los gobiernos locales internacionales resultaron elementales para apoyar los esfuerzos de los gobiernos locales en los desafíos y necesidades presentes.

Para brindar mayor claridad sobre su participación, véase el cuadro siguiente.

Tabla 1.1
Matriz de informantes del proyecto

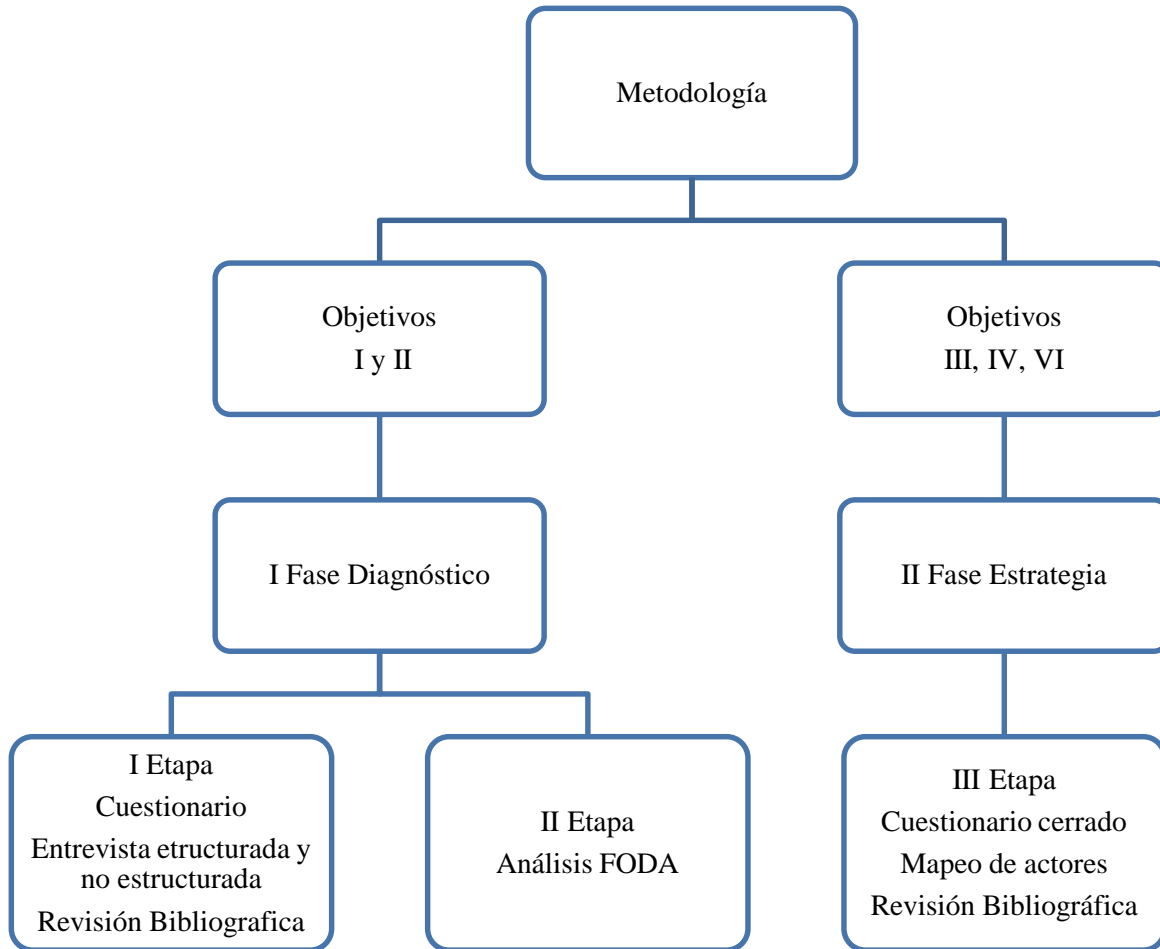
Proyecto	Informantes			
	Encargada de tema de CI	Gobiernos locales	Funcionarios de la UNGL	Gobiernos locales internacionales
1. Entrevista estructurada y no estructurada	X			
2. Cuestionario	X	X		
3. Análisis FODA	X		X	
4. Mapeo de actores				X

Fuente: elaboración propia.

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA:

El trabajo se dividió en dos fases con sus respectivas etapas. A continuación se brinda una figura donde se esquematiza la estrategia:

Figura 1.1
Esquema Metodológico



Fuente: elaboración propia.

a. FASE DIAGNÓSTICO: I ETAPA

Se aplicó un cuestionario que constó de 23 preguntas, de las cuales 99% fueron preguntas abiertas y 1% fueron preguntas cerradas. Este instrumento fue aplicado a la encargada de CI.

Con este instrumento se logró conocer y sistematizar información relevante de la DE y de la UNGL, a través de la indagación de diferentes dimensiones que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1.2
Distribución de los ítems del cuestionario

Dimensión	Aspecto valorar	Cantidad de ítems
Entorno favorable	Marco legal	1
Nivel Organizacional	Estructura Organizacional	5
	Planificación estratégica	5
	Gestión Financiera	3
	Funciones	6
	Gestión de Procesos	1
	Perfil Profesional	1
Nivel individual	Cantidad de Experiencia/ Habilidades para el puesto	1

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, se realizó una entrevista estructurada a la encargada de CI, donde fue posible conocer la situación actual de la DE en materia de CI.

Tabla 1.3
Módulos de la entrevista estructurada

Módulo	Aspecto valorar	Cantidad de ítems
Historia	Comienzo	16
	Crecimiento	6
	Logros	4
	Cambios notables	3
	Fracasos	6
Hitos		1

Fuente: elaboración propia.

Aunado a lo anterior, se realizó una revisión bibliográfica dentro de la cual se seleccionaron documentos que permitieron conocer el marco organizacional y jurídico de la UNGL.

Tabla 1.4
Documentos consultados

Área temática de recopilación de la información	Fuente	Criterio de selección	Utilidad para la clarificación del tema
Entorno favorable	-Constitución Política de Costa Rica -Ley de la Administración Pública -Estatus de la UNGL -Código Municipal	Documentos legales	Marco legal
Nivel Organizacional	-Organigrama Institucional de la UNGL -Plan Operativo Anual de la UNGL -Informe de labores de la UNGL 2014-2015 -Estatutos de la UNGL -Plan Estratégico de la UNGL 2012-2017	Estructura Organizacional – Organigrama Planificación Estratégica – Estrategia de Cooperación – POA 2014-2015 – Misión y Visión – Informe de labores Gestión Financiera – POA 2014-2015 Funciones – Estatutos de la UNGL	Marco Organizacional
Nivel Individual	Currículo Manual de puesto	Perfil profesional	Marco Organizacional

Fuente: elaboración propia.

b. FASE DIAGNÓSTICO: II ETAPA

En esta segunda parte se elaboró un diagnóstico situacional FODA, definido como una “herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio” (Ramírez SF; 55). Este diagnóstico permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la UNGL.

En este instrumento participaron 8 funcionarios de la UNGL de diferentes departamentos, entre ellos la encargada del tema de CI. Para el análisis de los resultados se codificó y clasificó la información obtenida según las cuatro variables recolectadas (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades).

c. FASE ESTRATEGIA

En esta etapa se aplica un cuestionario cerrado a los 56 gobiernos locales miembro de la UNGL mediante la plataforma virtual Survey Monkey (SurveyMonkeyInc.), con el propósito de recolectar y sistematizar información en línea sobre las necesidades de los gobiernos locales que pueden ser apoyadas con recursos de CD.

Para delimitar los ítems de las preguntas, se tomó como base la Agenda Municipal de la UNGL correspondiente al período 2011- 2016 y se elabora un instrumento que consta de 14 preguntas, en las cuales los gobiernos locales debían seleccionar en orden de prioridades los temas de la agenda en mención. De igual manera, los gobiernos locales destacaron los temas que eventualmente podrían compartir con gobiernos locales internacionales a partir de la experticia adquirida.

En esta fase también se identifican los gobiernos locales latinoamericanos que trabajan la modalidad de CD a través de un mapeo de cooperantes, instrumento que sirve para “detectar y conocer con anticipación cuáles son las oportunidades provenientes de la Cooperación Internacional que se ajustan a la misión, programas y

actividades que lleva a cabo cada organización” (Red Argentina para la Cooperación Internacional SF; 176).

Con este instrumento se identificaron experiencias exitosas desarrolladas por gobiernos locales latinoamericanos que son pertinentes para subsanar las necesidades que se habían determinado en el cuestionario aplicado a los gobiernos locales miembro de la UNGL.

Por último, se elaboró un sistema de información que facilita la gestión de la CD. A partir de una revisión bibliográfica de documentos (tabla 1.5), se toman como referencias los sistemas de CD desarrollados por otros países latinoamericanos para el desarrollo de siete herramientas que permitiesen identificar las prioridades de cooperación a nivel municipal, provincial y nacional.

Tabla 1.5
Documentos para la elaboración de herramientas de CD

Área temática de recopilación de la información	Fuente	Criterio de selección	Utilidad para la clarificación del tema
Mecanismos de cooperación	Manuales de cooperación de organismos internacionales y oficinas de cooperación internacional.	CI y CD	Sistema de información de CD

Fuente: elaboración propia.

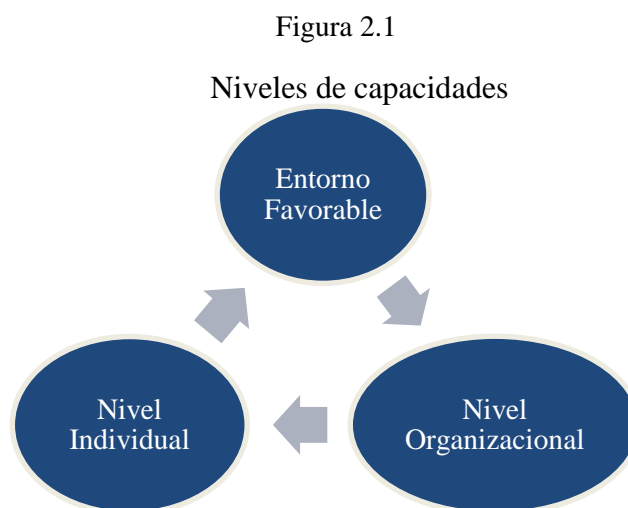
CAPÍTULO II

CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA EN GESTIÓN DE CD

En este capítulo se indaga sobre la capacidad de la DE en materia de gestión de CD tomando en cuenta su estructura organizacional y su marco jurídico. Para el abordaje de este apartado, se tomó como referencia la definición de capacidad del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), entendiéndola como “el potencial de las organizaciones para realizar sus funciones de manera eficiente, eficaz y sostenible” (FAO 2007; 5).

Aunado a lo anterior, el PNUD define como capacidad institucional todas aquellas “políticas, acuerdos, procedimientos y marcos internos que permiten a las organizaciones funcionar y cumplir su mandato” (2009; 52).

Partiendo de estos conceptos y considerando las funciones de la UNGL en materia de CI establecidas en el Estatuto de dicha institución, se utilizó la siguiente estructura con el fin de valorar la capacidad de la DE en gestión de CD.



Fuente: elaboración propia con base en el enfoque del PNUD 2009.

De acuerdo con la figura anterior, las capacidades de la UNGL se pueden medir a través del barómetro de capacidades propuesto por el PNUD, el cual contempla tres niveles (2009; 9).

A. ENTORNO FAVORABLE

“Es el sistema más amplio dentro del cual funcionan las organizaciones, puede facilitar o dificultar la existencia y desempeño de la organización. Es el nivel donde se determinan las reglas del juego” (PNUD 2008; 7). En este nivel el proyecto contempló el marco jurídico de Costa Rica y el marco jurídico la institución, donde la legislación nacional clasifica a la UNGL como un ente público no estatal, entendido como:

una serie de entidades, normalmente de naturaleza corporativa o profesional, a las cuales si bien no se les enmarca dentro del Estado, se les reconoce la titularidad de una función administrativa, y se les sujeta – total o parcialmente-a un régimen publicístico en razón de la naturaleza de tal función. En otras palabras, el ente público no estatal tiene naturaleza pública en virtud de las competencias que le han sido confiadas por el ordenamiento jurídico (Procuraduría General de la República 2014).

La UNGL “es una entidad de derecho público, representativa de carácter nacional, con personería jurídica según lo establece la Ley Liga de las Municipalidades de Cartago N° 5119 del 20 de noviembre de 1972” (UNGL 2015a).

En el artículo I de la Ley N° 5119, se faculta a la UNGL para dictar sus propios Estatutos (Procuraduría General de República 2014) y se le otorga “plena capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones de acuerdo con la legislación vigente, con patrimonio propio y libre administración de sus bienes e integrada por todas las Municipalidades y Federaciones de Municipalidades de Costa Rica” (La Gaceta 2014; 12).

Relacionando esta potestad con el tema de CD y CI, la UNGL —en dos incisos del artículo II de su Estatuto— se otorga la facultad para entablar relaciones en el ámbito exterior:

- Gestionar, elaborar y canalizar ante Organismos Internacionales y países amigos, mecanismos de cooperación externa con las Municipalidades y

Federaciones de Municipalidades” (Procuraduría General de la República de Costa Rica 2014; inciso h).

- “Mantener y desarrollar un intercambio permanente de información, ideas y experiencias en el campo municipal con entidades homólogas, organismos internacionales, autoridades instituciones, funcionarios expertos, por medio de reuniones, seminario y congresos regionales o nacionales” (Procuraduría General de la República de Costa Rica 2014; inciso e).

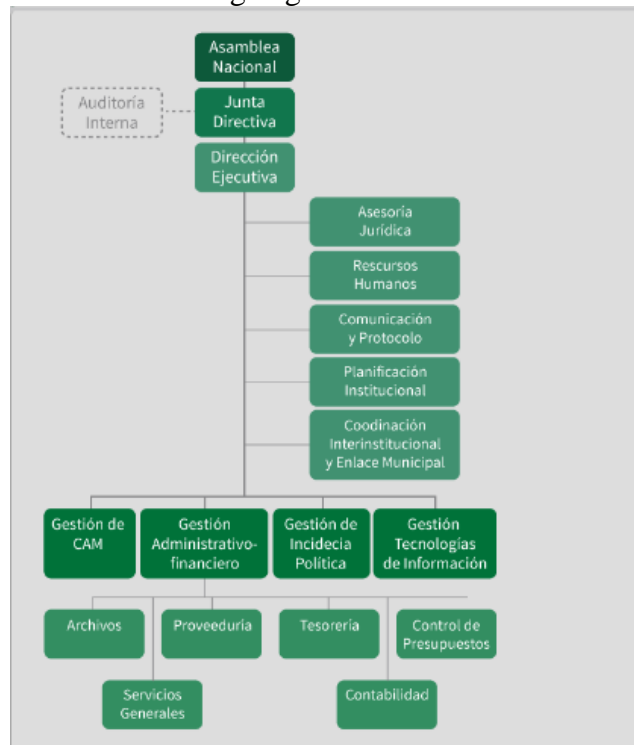
B. NIVEL ORGANIZACIONAL

Este nivel hace referencia “a la estructura, políticas y procedimientos internos que determinan la efectividad de una organización” (PNUD 2009; 9). En lo relativo a este apartado se contemplaron los siguientes ámbitos:

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama institucional es una “gráfica que representa la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización, por niveles jerárquicos” (MIDEPLAN 2007; 4). La estructura de la UNGL es la siguiente:

Figura 2.2
Organigrama UNGL



Fuente: UNGL. 2015c. *Organigrama institucional*

La UNGL cuenta con un organigrama integral con distintos niveles jerárquicos. En el capítulo III, artículo 6° del Estatuto de la UNGL se citan los órganos que integran la institución, a saber: Asamblea Nacional, Consejo Directivo, Dirección Ejecutiva, Secretaría Técnica de Carrera Administrativa Municipal y Sistema Nacional de Capacitación Municipal (Procuraduría General de la República 2014).

Dentro de la jerarquía institucional, el tercer órgano superior lo constituye la DE que se encarga de la materia administrativa de la UNGL y es presidida por un director(a) ejecutivo(a). Esta Dirección tiene una relación de subordinación con la Junta Directiva, a la cual sirve como una unidad de asesoría interna, definida como aquella que

“existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso pueden elaborar una

propuesta a un órgano superior, para que éste, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato” (MIDEPLAN 2007; 17).

La DE es el órgano que asesora a la Junta Directiva en el tema de CI. Dentro del artículo 33 del Estatuto de la UNGL, existen funciones que resultan importantes resaltar:

- Presentar al Consejo Directivo un plan de trabajo que incluya las políticas, organización administrativa y logística de la UNIÓN, programas y proyectos a desarrollar durante su gestión” (Procuraduría General de la República 2014; inciso j).
- Firmar los convenios y las propuestas de incorporación a organizaciones internacionales, que estime necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de la autonomía municipal costarricense, previo acuerdo del Consejo Directivo (Procuraduría General de la República 2014; inciso m).
- Cualquier otra que estos Estatutos, el Consejo Directivo o la Asamblea Nacional le indiquen (Procuraduría General de la República 2014; inciso o).

En la administración actual, durante la Sesión Ordinaria N° 21-2014 celebrada por el Consejo Directivo de la UNGL el jueves 03 de julio de 2014, la Sra. Karen Porras Arguedas presentó la moción de integrar el tema de CI dentro de la DE.

De acuerdo con el cuestionario aplicado a la Sra. Karla Rojas Pérez, Asesora de la DE, esta administración tuvo la visión y el interés para reconocer la necesidad de contar con una persona encargada del tema de CI en la UNGL.

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica está compuesta por “las respuestas calculadas al entorno, incluida la distribución de recursos que hacen posible que una organización logre sus metas” (Lusthaus et ál. 2002; 48). En las organizaciones la planificación es sumamente relevante ya que

pensar estratégicamente la cooperación obliga a las instituciones y a las personas ligadas a ellas a hacerse preguntas fundamentales sobre su sentido de ésta y el posicionamiento de la institución, algo que bien puede resumirse en tres grandes cuestiones: ¿Qué nos define y dónde estamos en la trayectoria internacional?, ¿Dónde nos gustaría llegar a través de las relaciones de cooperación y ¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo? (Sanz 2008; 44).

En consecuencia, este proyecto valoró aspectos que permitan responder a las preguntas que plantea Sanz, con lo que se prestó especial atención a los aspectos de

visión y misión institucional, estrategia de CI y Plan Operativo Anual (POA), los cuales se consideraron como elementos claves en este apartado.

Misión institucional:

Impulsar la descentralización política y administrativa del estado costarricense, fortaleciendo a los gobiernos locales mediante políticas y normas que amplíen su autonomía, competencias y recursos; para lo cual la UNGL deberá promover y desarrollar acciones tendientes a lograr una mejor gestión municipal en creciente equidad, transparencia y eficiencia.

Visión institucional:

Ser la entidad política y gremial (expresión legítima del régimen municipal) que representa, posiciona y defiende a las municipalidades. Fortalecer la autonomía política, administrativa, financiera e institucional de dinámicos gobiernos locales promotores de desarrollo social, humano y sostenible de sus territorios.

Objetivos institucionales:

Promover y apoyar la descentralización política, funcional y administrativa del Estado costarricense a favor del fortalecimiento de los Gobiernos Locales.

Promover una activa y consciente participación ciudadana, con la representación de regidores, síndicos, alcaldes y federaciones de municipalidades en las actividades de la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL 2015d).

Por otro lado, en el Plan Estratégico 2012-2017 de la UNGL se incorpora un eje relacionado con el tema de CI.

Figura 2.3
Plan Estratégico de la UNGL 2012-2017

<i>Eje estratégico 4</i>		
<i>Identificar líneas de cooperación técnica y económica a nivel nacional e internacional que fortalezcan las capacidades de gestión de la Institución y de las municipalidades</i>		
Objetivos Estratégicos	Propuestas de Acción Programadas	Responsables
<i>Buscar nuevas fuentes de cooperación internacional</i>	Establecer una agenda de trabajo con posibles fuentes de cooperación financiera y técnica internacional.	Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Coordinación Interinstitucional y Enlace Municipal y Planificación.
<i>Establecer alianzas estratégicas de cooperación para el trabajo técnico de la institución</i>	Establecer una agenda de trabajo con posibles fuentes de cooperación financiera y técnica nacional.	Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Coordinación Interinstitucional y Enlace Municipal y Planificación.
	Establecer una agenda de trabajo con las Federaciones de Municipalidades para co-gestionar proyectos.	Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Coordinación Interinstitucional y Enlace Municipal y Planificación.
	Desarrollar una estrategia para establecer lineamientos de representación en instituciones públicas y coordinar acciones de fortalecimiento institucional.	Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Coordinación Interinstitucional y Enlace Municipal y Planificación.
<i>Dar seguimiento a los ejes pendientes de la Agenda Municipal que propone temáticas establecidas de trabajo.</i>	Priorizar temáticas de acuerdo a la agenda de trabajo con el Poder Ejecutivo	Junta Directiva, Dirección Ejecutiva e Incidencia Política.
	Priorizar temáticas de acuerdo a la agenda de trabajo con el Poder Legislativo	Junta Directiva, Dirección Ejecutiva e Incidencia Política.
	Construir una agenda de trabajo con el régimen municipal	Junta Directiva, Dirección Ejecutiva e Incidencia Política.

Fuente: UNGL Meza. 2012. *Plan Estratégico 2012-2017.*

Adicionalmente, las acciones estipuladas en el Plan Estratégico 2012-2017, se ven reflejadas en cierta medida en el Plan Operativo Anual 2014 y 2015, las cuales se detallan en los siguientes cuadros:

Tabla 2.1
Plan Operativo Anual UNGL 2014

	Objetivo estratégico	Objetivo de mejora y/o operativo	Meta		Indicador	Programación de la meta				Funcionario responsable	Actividad	Asignación presupuestaria por meta
			Código	Descripción		I semestre	%	II semestre	%			
Coordinación Interinstitucional	4. Identificación de líneas de cooperación nacional e internacional que fortalezcan las capacidades técnicas de la institución	5. Brindar acompañamiento a las unidades internas de la UNGL en el establecimiento de convenios externos o internos con órganos cooperantes	5.1	Para el mes de diciembre del 2014, acompañar a todas las unidades institucionales en los enlaces directos de coordinación que realicen con otras instituciones	Enlaces establecidos por unidad	0	0	1	100%	Coordinación interinstitucional	Establecer enlaces o convenios	€1.000.000.00
											Total	€28,902,400.00

Fuente: UNGL, POA 2014.

Tabla 2.2
Plan Operativo Anual UNGL 2015

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Objetivos de mejor y operativos	Meta		Indicador	Programación de la meta				Funcionario responsable	Actividad	Asignación presupuestaria por meta
			Cant. un.	Descripción		I semestre	%	II semestre	%			
Coordinación Interinstitucional	Buscar nuevas fuentes de cooperación internacional que fortalezcan las capacidades técnicas de la institución	Propiciar un acercamiento con otros organismos de cooperación internacional y embajadas con la UNGL		Al finalizar el año haber implementado la estrategia de acercamiento con dos agencias de cooperación internacional y dos embajadas	Cantidad de estrategia implementadas	2	50	2	50	Dirección Ejecutiva	Promover reunión de coordinación con las dos agencias de cooperación elegidas y las embajadas	€300.000.00
		Establecer alianzas con organismos homólogos a UNGL, entes de cooperación internacional y asistencia a actividades internacionales de índole municipal (ACP Colombia, CONFEDELCCA, FLACMA)		Al finalizar el año contar con alianzas con otros homólogos y seguimiento acuerdo de CONFEDELCCA y FLACMA	Cantidad de alianzas establecidas	1	50	1	50	Dirección Ejecutiva	Compartir a los gastos de participación de directores y funcionarios con CONFEDELCCA, FLACMA y otros posibles a gestionar (APC Colombia y Diutación de Barcelona)	€5.000.000.00
		Propiciar un acercamiento con otras embajadas y organismos de cooperación internacional con la Municipalidad y Federaciones para su fortalecimiento.		Al finalizar el segundo semestre contar con dos realidades eventos entre las embajadas, organismos de cooperación, los gobiernos locales y federaciones	Eventos realizados	1	50	1	50	Dirección Ejecutiva	Promover encuentros con las embajadas y organismos de cooperación internacional con las municipalidades y federaciones	€2.000.000.00
	Establecer alianzas estratégicas para el trabajo técnico de la institución	Coordinar acciones con las Federaciones para fortalecer los Gobiernos Locales desde la perspectiva regional		Al finalizar el año, establecer un grupo de coordinación UNGL y Federación	Cantidad de encuentros realizados	3	50	3	50	Dirección Ejecutiva, Coordinación Interinstitucional	Coordinar audiencias para visitar o atender a las federaciones de municipalidades	€0.00
				Al finalizar el año, realizar un encuentro de buenas prácticas con las federaciones municipales	Cantidad de encuentros realizados	1	50	1	50	Coordinación Interinstitucional y Planificación	Desarrollar de dos talleres y/o foros de buenas prácticas municipales en diversas temáticas	€4.000.000.00
Total											€11.000.000.00	

Fuente: Unión Nacional de Gobiernos Locales. 2015b. *Plan Operativo Anual 2015*.

Mediante un cuestionario realizado a la encargada del tema de CI, se determina que los objetivos de trabajo se encuentran en proceso de formulación, sin embargo, dentro de las iniciativas de la propuesta de trabajo se encuentran las siguientes acciones:

1. Propiciar un acercamiento entre la UNGL y las representaciones diplomáticas presentes en Costa Rica.
2. Propiciar un acercamiento entre la UNGL y los Organismo Internacionales.
3. Contar con una base de datos de las personas encargadas del área de CI de los gobiernos locales de Costa Rica.
4. Contar con una base de datos de los Organismo Internacionales que trabajan en nuestro país en pro del régimen municipal.
5. Contar con una base de datos de las embajadas que trabajan el área municipal en el país las representaciones diplomáticas presentes en Costa Rica.
6. Actividades de CI para beneficiar a los gobiernos locales afiliados y a las Federaciones.
7. Plan de Trabajo anual.

C. NIVEL INDIVIDUAL

Este nivel responde a la “capacidad de competencias, experiencia y conocimientos de cada persona” (PNUD 2009; 7). Actualmente, la DE cuenta con seis funcionarios dentro de los cuales la Sra. Karla Rojas Pérez es la persona designada para llevar el tema de CI. Ella cuenta con experiencia en el ámbito público, desempeñó el mismo cargo en el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), además cuenta con una formación especializada en CD.

Al hacer un repaso por estos niveles, se puede concluir que están fuertemente entrelazados, es decir, cada uno de ellos incide en los demás debido a que existe una coarticulación entre los mismos (PNUD 2008). Desde esta perspectiva, deben articularse adecuadamente para que la gestión de la cooperación sea eficiente y responda a las necesidades de los gobiernos.

En cuanto al panorama jurídico de la institución, existe un entorno favorable a nivel que le permite a la UNGL emprender acciones como ente facilitador en el tema de la CD. No obstante, a nivel organizacional e individual la UNGL aún no cuenta con bases sólidas que permitan institucionalizar el tema de CD como eje transversal

dentro de la institución para que esta sea una herramienta útil que apoye a los gobiernos locales miembro.

CAPÍTULO III

CONTEXTO DE LA GESTIÓN DE LA CD EN LA UNGL

El presente capítulo tiene como objetivo determinar los factores que pueden favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos determinados en materia de gestión de CD. Para ello se lleva a cabo un análisis FODA con el cual se pretende:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene una institución para alcanzar los objetivos ya establecidos.
- Concienciar a la institución sobre la situación de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos (Mapcal, S.A. 1994; 158).

Este análisis se compone de cuatro conceptos, los cuales se adecuaron a este proyecto:

- Fortalezas: son aquellas características propias de la UNGL que le facilitan el logro de sus objetivos, o bien se pueden interpretar como los puntos fuertes.
- Oportunidades: son las situaciones que se presentan en el entorno que rodea a la UNGL y que podría favorecer el logro de sus objetivos.
- Debilidades: son aquellas características internas de la UNGL que constituyen obstáculos para lograr los objetivos propuestos.
- Amenazas: son aquellas situaciones que se presentan en el entorno externo de la UNGL y que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos (Mapcal, S.A. 1994).

Para recopilar esta información se contó con la participación de los funcionarios de la UNGL, asimismo, se revisó el Plan Estratégico 2012-2017, los Planes Operativos Anuales (POA) correspondientes al periodo comprendido entre los años 2014 y 2015 y el Informe de Gestión de la Unión Nacional de Gobiernos Locales 2007, elaborado por la Contraloría General de la República (CGR).

En la primera fase se llevó a cabo un análisis general que contempló toda la institución, esto con la finalidad de obtener claridad sobre el panorama de la UNGL.

Luego, se realizó un FODA específico que abarcó únicamente el tema de CD dentro de la DE. A continuación se presentan los cuadros respectivos:

Tabla 3.1
FODA General UNGL

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> – 37 años de experiencia en el ámbito municipal. – Canales de comunicación directa con sus miembros (correo electrónico, llamadas telefónicas). – Cuenta con un equipo técnico y administrativo calificado y con experiencia. – Cuenta recientemente (2015) con una página Web que dispone información de interés para el régimen municipal como: actividades, convenios, informes de gestión, entre otros. – Cuenta dentro de su estructura interna con la participación de diversos órganos locales, lo cual favorece la representatividad, logrando que las decisiones en el ámbito municipal sean socializadas entre sus actores están: 9 federaciones, los 8 consejos de distrito y 56 gobiernos locales. – Cuentan con una agenda municipal 2011-2016, consensuada por los gobiernos locales miembro. – El Estatutos faculta a la UNGL para representar al Régimen Municipal ante el Poder Ejecutivo, sus Ministerios, Institucionales Autónomas, el Poder Legislativo y sus comisiones especiales. – Recientemente en los POA 2014-2015 han suscrito convenios en los cuales se impulsan las tecnologías móviles a saber: COOPENAE, FUNDECIUDAD, OEA Programa MuNet. – La UNGL puede afianzar su papel de interlocutor dentro de la Comisión Permanente de Asuntos Municipales de la Asamblea 	<ul style="list-style-type: none"> – Algunos gobiernos locales miembro no tienen claro las funciones y objetivos de la UNGL. – Carece de credibilidad dado que algunos gobiernos locales consideran que la UNGL no cumple con sus funciones (de las 81 gobiernos locales del territorio nacional, 25 no pertenecen a la institución). – Carece de una visión estratégica interinstitucional e internacional. – Escaso personal. – Duplicidad de funciones. – No tiene edificio propio. – Parte del presupuesto depende del pago por afiliación de los miembros. – Poca proactividad para la innovación de la institución.

Legislativa, facilitando de esta forma la aprobación de proyectos en el ámbito municipal	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> – El gobierno muestra interés por estrechar lazos con la institución en pro del fortalecimiento del régimen municipal. – Entorno favorable a nivel internacional en pro de empoderar a los gobiernos locales – Incremento de foros internacionales, congreso y reuniones para fortalecer el régimen municipal. – El entorno tecnológico favorece la difusión de las acciones que realizan y posicionar a la institución a nivel nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> – La desafiliación de algunos de sus miembros puede perjudicar el presupuesto de la institución, debido a que parte del presupuesto de la institución proviene del pago de las afiliaciones de los gobiernos locales miembro. – El cambio en el cargo de la presente Directora Ejecutiva puede discontinuar las iniciativas y proyectos de la UNGL iniciados en la anterior administración.

Fuente: elaboración propia.

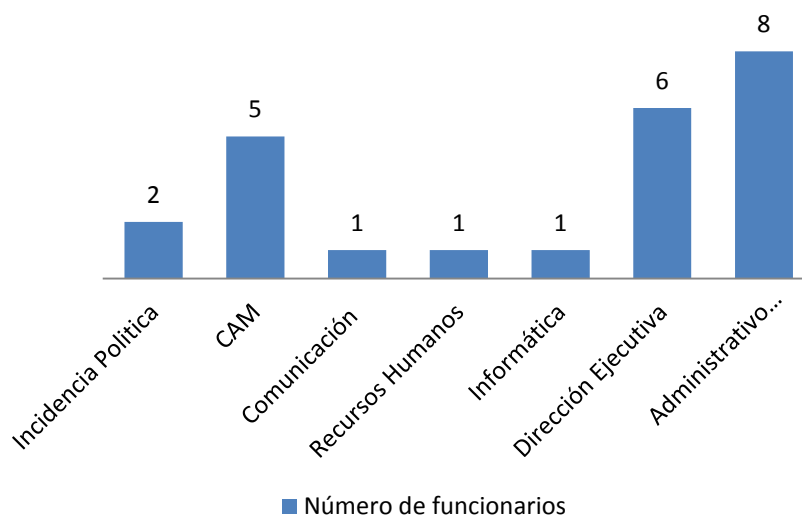
A. ASPECTOS GENERALES DE LA UNGL

De acuerdo con los resultados obtenidos, la UNGL tiene limitaciones y debilidades las cuales repercuten en los objetivos y funciones que tiene como norte esta institución. Seguidamente se citarán los resultados del FODA aplicado a la UNGL agrupados en módulos.

1. RECURSOS HUMANOS

El recargo de funciones limita el seguimiento de las solicitudes de los miembros de la institución. Se detalla a continuación la distribución de funcionarios por departamentos:

Gráfico 3.1
Distribución de funcionarios por departamento de la UNGL

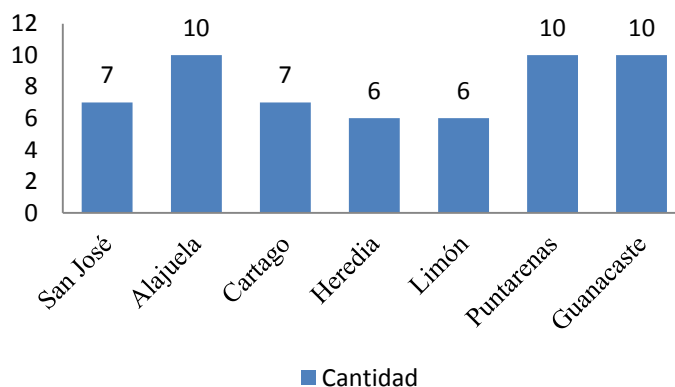


Fuente: elaboración propia.

2. REPRESENTATIVIDAD INSTITUCIONAL

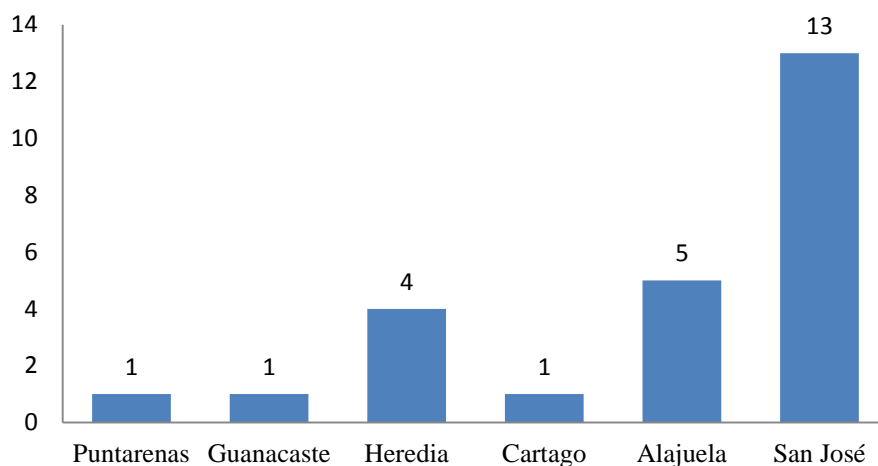
La UNGL no ha logrado incorporar a todos los gobiernos locales del país. De los 81 gobiernos locales nivel nacional solo 56 son miembros de la UNGL. Las cifras anteriores inciden en el carácter representativo que debe tener la institución, en la actualidad está representando un 69,13% del total de los gobiernos locales municipalidades del país. Lo anterior se puede apreciar en los siguientes gráficos:

Gráfico 3.2
Gobiernos locales afiliados a la UNGL por provincia



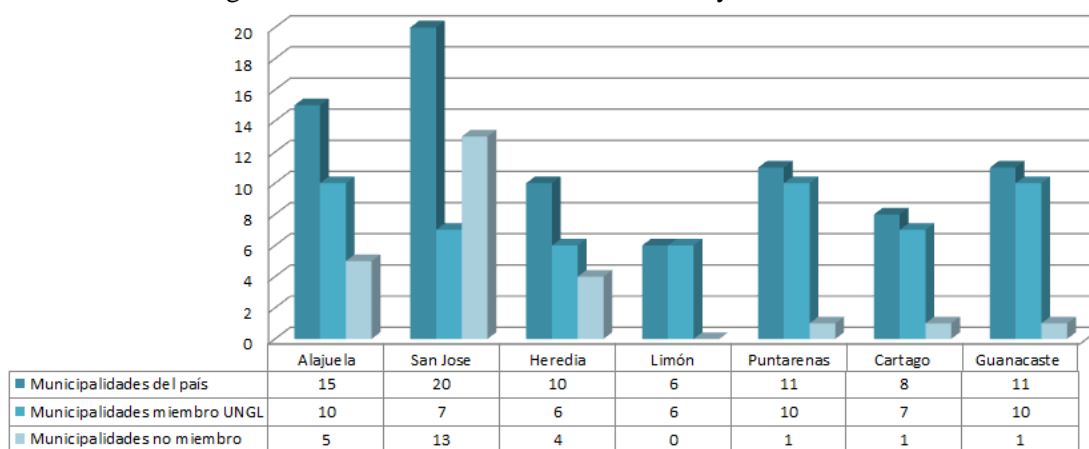
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3.3
Gobiernos locales no afiliados de la UNGL por provincia



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3.4
Contraste de gobiernos locales de Costa Rica afiliados y no afiliados a la UNGL



Fuente: elaboración propia.

Dentro de las razones señaladas por los gobiernos locales no afiliados de la UNGL destaca la carencia de credibilidad y desprestigio de la institución en relación con el cumplimiento de sus funciones, además, el poco o nulo beneficio percibido al agremiarse, por lo que estos gobiernos locales consideran utilizar sus recursos en otras prioridades. Asimismo, manifiestan que la “organización requiere un

replanteamiento de objetivos, estrategias y reorientar su accionar hacia temas trascendentales para el régimen municipal” (Contraloría General de la República 2007; 8).

3. RECURSOS ECONÓMICOS

La UNGL cuenta un presupuesto de setecientos veinticuatro millones seiscientos dieciséis mil ciento cincuenta colones (₡ 724 616 150) según datos del Informe de Gestión 2014-2015 de la UNGL. A continuación se puede encontrar los ingresos de la institución con fecha de corte al 30 de abril del 2015. El monto recibido por la institución por el pago de afiliaciones y por transferencia de ley de licores corresponde a un total de ₡215 464 669.92 (doscientos quince millones cuatrocientos sesenta y cuatro mil seiscientos sesenta y nueve colones con noventa y dos céntimos).

Tabla 3.2
Detalle de ingresos de la UNGL recibidos hasta el 30 de abril del 2015

NOMBRE DEL INGRESO	INGRESO REAL AL 30-04-2015 U.N.G.L.		INGRESO REAL CONACAM TOTAL GENERAL	
	58,88%	0,00%	41,12%	100,00%
INTERESES SOBRE TITULOS VALORES	899.889,07	0,00	500.385,98	1.400.355,03
INTERESES SOBRE CUENTAS BANC.	159.754,01	0,00	3,36	159.757,38
TRANSFERENCIAS GOBIERNOS LOCALES	128.859.230,13	0,00	0,00	128.859.230,13
TRANSFERENCIAS INST.PUBLICAS FRAS	0	0,00	0,00	0,00
OTROS INGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00
LEY DE LICORES	88.605.438,48	0,00	0,00	88.605.438,48
DIFERENCIAS POR TIPO DE CAMBIO	-1.078,28	0,00	0,00	-1.078,28
SUPERAVIT OBTENIDO AÑO 2014	210.148.598,10	0,00	297.384.848,15	507.533.448,25
TOTAL INGRESOS RECIBIDOS	426.670.932,54	0,00	297.384.217,46	724.616.150,00

Fuente: UNGL. 2015. *Informe de Gestión 2014-2015*.

Otro punto a destacar dentro de este apartado es que la UNGL realiza un desembolso económico para sufragar los costos relacionados al pago del inmueble donde están instalados; mas no se cuenta con la cifra pues estos datos económicos fueron señalados como de uso interno de la institución. Asimismo, de acuerdo con lo indicado en el Informe de Gestión 2014-2015, la UNGL cuenta con un superávit previsto para la adquisición de inmuebles, más el superávit del Consejo Nacional de Capacitación.

El manejo de los recursos de la UNGL fue cuestionado por los diputados de la Comisión Permanente de Especial de Asuntos Municipales y Desarrollo Local Participativo el día 27 de agosto de 2014, luego de haberse presentado el informe de la auditoría interna de la institución. En dicho informe se señala la falta de información en los expedientes, de forma que no existe respaldo de la información requerida acerca de la actuación de la administración (Asamblea Legislativa 2015).

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La institución duplica funciones como capacitación y asesoría con el IFAM (Contraloría General de la República 2007), lo que limita en cierta medida cumplir con las funciones propias que establece en su estatuto.

Cabe destacar en este apartado, que en el POA 2014 se plantearon objetivos estratégicos, de poco alcance, con metas y actividades que carecen de precisión en el tema de CI dado que son muy generales, además se establecieron indicadores que no generan acciones que complementen al objetivo. Sobre esta misma línea en el tema de CI en el POA del año en mención, se destinó un millón de colones, recursos que podrían ser direccionados a temas con mayor alcance en el área de CI. A pesar que estos problemas ya habían sido indicados en reportes previos, estos aún forman parte de la realidad de la institución (Contraloría General de la República 2007).

5. COMUNICACIÓN

Las estrategias de comunicación de la UNGL no son las más óptimas: un ejemplo de esto es que a mediados del año 2015, el sitio web oficial estaba desactualizado y con escasa publicación de documentos de interés público. Además, existe falta de conocimiento sobre las funciones y beneficios que tienen al formar parte de esta institución. Esta situación incide en que los miembros tengan una percepción de poca rendición de cuentas.

Seguidamente se presentarán el diagnóstico aplicado a la DE en el tema de CD:

Tabla 3.3
FODA específico en CD

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Canales de comunicación directa con la DE. - Conocimiento por parte de los otros departamentos de la DE es el área encargada del tema de CI. - Dentro del Estatuto de la UNGL se establece el tema de la CI dentro de sus funciones; lo cual faculta a nivel jurídico el desarrollo de acciones de CI. - Algunos gobiernos locales miembro no cuentan con una oficina, departamento, unidad o encargado de CI, por ende esta le brinda un perfil más estratégico para aquellos los gobiernos locales s que carecen de este recurso. - Punto de enlace tanto a lo interno de la institución como a lo externo para temas de CI. - Recurso humano capacitado y experimentado en el área de CI y CD. - Las acciones que se desarrollan cuentan con el respaldo de la DE. - La DE le asigna presupuesto al tema de CI. - Cuenta con una posición privilegiada dentro de la estructura organizacional ya que funge como Unidad Asesora de la DE. - Cuenta con una encargada de CI a tiempo completo, lo que permite atender consultas, dar acompañamiento de propuestas de cooperación, entre otros. - Cuenta con los contactos de los enlaces de cooperación de las los gobiernos locales afiliados. - Experiencia en el desarrollo de alianzas y proyectos con cooperantes internacionales. - Reciente suscripción de convenios internacionales en temas como fomento a una cultura de paz y prevención de la violencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de mecanismos que faciliten la coordinación y el seguimiento a iniciativas y proyectos de cooperación. - Carencia de una plataforma que promueva el intercambio de experiencias exitosas a otros los gobiernos locales internacionales. - Débil posicionamiento institucional ante cooperantes internacionales. - Dependencia de una persona encargada del proceso de CI. - Desconocimiento de los convenios internacionales suscritos en el tema de CD. - Erogación de presupuesto a otras áreas consideradas prioritarias. - Escasa articulación entre departamentos que permita potenciar la CD. - Escasas alianzas estratégicas en temas de CD. - Inexistencia de herramientas que faciliten determinar oportunidades de CD que correspondan a las prioridades de los gobiernos locales. - Inexistencia de lineamientos internos referentes a la CI y CD. - Inexistencia de un mapeo de actores que permitan identificar aliados estratégicos. - Inexistencia de un modelo de gestión de la CD. - Inexistencia de herramientas que permitan identificar oportunidades de CI y CD. - Inexistente base de datos de fuentes de CD. - Las actividades están sujetas a la existencia de recursos financieros y humanos. - Las actividades planificadas en la matriz POA 2014 y 2015 generan poco valor al cumplimiento de objetivos establecidos en el tema de CI y CD. - Limitada visión transversal de la cooperación a lo interno de la UNGL. - Limitado conocimiento de cooperantes internacionales que cuentan con una

	<p>oferta de CD pertinente a las necesidades de los gobiernos locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con una estrategia CD. - No ha logrado establecer relaciones sostenibles con cooperantes internacionales. - No posee un área o departamento de CI consolidada. - Nula sistematización de experiencias que han tenido en años anteriores que permita visualizar los proyectos e iniciativas llevadas a cabo. - Nula divulgación de cursos o becas ofrecidas a través de la CD para fortalecer el régimen municipal. - Nula inducción a los enlaces de cooperación de los gobiernos locales en tema vitales como lo es gestión de proyectos. - Nulo seguimiento a proyectos finalizados. - Nulo servicio de información en la página web, referente a la CD. - Personal insuficiente. - Poca coherencia, internamente, de cómo operacionalizar los procesos de CI. - Poca participación en foros internacionales, congresos, seminarios entre otros sobre la temática de CI y CD. - Poca socialización de las labores que se realizan en el área de cooperación, por lo que se dificulta el seguimiento cuando el funcionario a cargo se ausenta. - Poco acercamiento con cooperantes para el desarrollo de iniciativas y proyectos. - Poco conocimiento de las necesidades prioritarias del ámbito municipal que pueden ser atendidas con CD. - Poco poder de convocatoria a las actividades que organiza con gobiernos locales internacionales.
--	--

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> – Existencia de espacios de discusión como foros, congresos, reuniones internacionales en el tema de CI y CD relacionada con el régimen municipal. – Experiencias exitosas de otros gobiernos locales a través de la CD. – Oportunidades de financiamiento ofrecidas por cooperantes internacionales para ámbito el municipal. – Reconocimiento de la CD como una herramienta que coadyuve los esfuerzos realizados por los Estados para el cumplimiento de los ODS. – Actualmente el ámbito municipal está contemplado en la agenda internacional, dado el papel protagónico que están ejerciendo los gobiernos locales, esto conlleva a que los cooperantes internacionales direccionen recursos financieros o técnicos para apoyar a estos actores. – Tendencia por diversificar las modalidades de cooperación. – Proliferación de redes de ciudades y de actores locales que abarca el tema de CD. – Aumento de centros de recursos en línea sobre CD. – Aumento de la oferta formativa en el tema de CD en universidades y redes especializadas de CD. 	<ul style="list-style-type: none"> – Cambio de visión acerca de la CI por parte de las autoridades de la UNGL. – Otras instituciones del ámbito municipal captan recursos de cooperación que podrían ser destinados a la UNGL. – Cierre de Agencias de CI en Costa Rica. – Cooperantes trabajan directamente con gobiernos locales internacionales y viceversa. – Carencia de una legislación de CD costarricense.

Fuente: elaboración propia.

B. ASPECTOS A CONSIDERAR EN GESTIÓN DE LA CD

1. POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

El posicionamiento institucional refiere a la “imagen percibida por el personal de la institución del proceso de cooperación, resaltando elementos como su nivel de influencia en las políticas y quehacer institucional” (SINAC 2014; 3).

El tema de CI dentro de la institución se encuentra en un estado incipiente, dado que aún está en proceso de consolidación. En un primer momento este era asignado al funcionario que estuviera relacionado con la temática del proyecto o iniciativa de

cooperación, sin importar el conocimiento o experiencia con que contara en el tema de CI.

En un segundo momento la institución colocó la CI bajo la tutela de la Unidad de Coordinación Interinstitucional, a pesar de que por su naturaleza esta unidad tiene objetivos ajenos al tema. En un tercer momento, se asignó el tema de CI a un asesor de la DE, nombrado a tiempo completo para esta labor.

Así, la CI no se ha logrado posicionar dentro de la institución como un eje que complemente los objetivos de la UNGL, lo que es necesario para que el resto de departamentos puedan enriquecerse y beneficiarse de la CI (Sanz 2008). Es imperante replantear cómo se maneja la CI con el fin de que esta sea integrada de forma más orgánica con el resto de departamentos.

2. GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA COOPERACIÓN

Al hablar de gestión institucional de la cooperación se entiende como “los mecanismos, las acciones y las medidas gerenciales, técnicas, administrativas y financieras necesarias para la consecución de los objetivos de la cooperación” (SINAC 2014; 3).

En este apartado la UNGL carece de procedimientos internos que hagan referencia al tema de CI y que permitan tanto facilitar como dar seguimiento a las iniciativas de cooperación que se presenten.

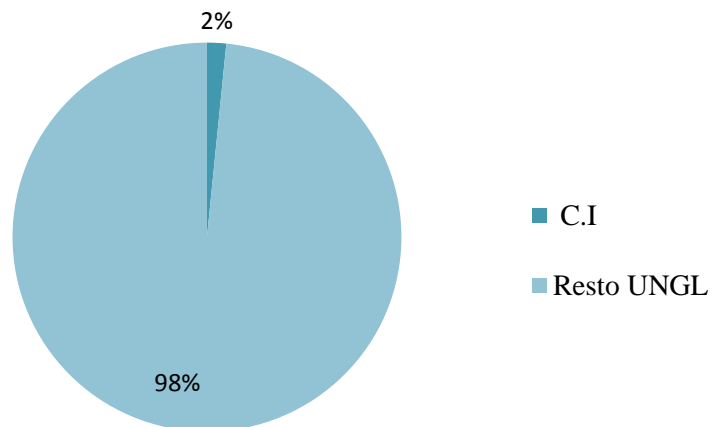
Conjuntamente existe la carencia de un sistema de información y de sistematización que permita visualizar las experiencias realizadas con cooperantes internacionales en años anteriores y que sirva para identificar los socios estratégicos con los cuales se pueda dar continuidad a las relaciones en temas de interés mutuo.

Otro de los aspectos desfavorables en este ámbito es el escaso conocimiento que tienen los gobiernos locales en tema de la gestión de CI y CD. Por ende, la capacitación relativa a estos temas es fundamental para que las acciones puedan ser sostenibles en el tiempo y lideradas por los gobiernos locales miembros.

Es importante mencionar que si bien el tema de CI corresponde a un área estratégica del POA 2015, se le asigna presupuestariamente sólo el 2%, equivalente a ₡11.300.000 (once millones trecientos mil colones).

Gráfico 3.5

Monto presupuestado por la UNGL para CI en el 2015



Fuente: elaboración propia, tomando como base POA de la UNGL 2015.

3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

De acuerdo con el SINAC (2014), las alianzas estratégicas son los enlaces mutuos de cooperación que establece la una institución con socios estratégicos, tanto a nivel nacional como internacional.

Sobre este aspecto, existe un largo camino por recorrer dado el escaso conocimiento de los socios cooperantes que pueden ser complementarios para abordar temas prioritarios. Este panorama se acentúa más en razón de que aún no se conoce con claridad los temas prioritarios en los cuales la CD pueda resultar una herramienta vital.

El vacío de información conlleva que las relaciones de cooperación se establezcan como acciones que respondan a la demanda de oportunidades y no de acuerdo con las necesidades de los gobiernos locales.

De acuerdo con los diversos Informes de Gestión de la UNGL en lo referente a las acciones emprendidas en el tema de CI, se hallan diversas actividades como el taller acerca de la cooperación internacional con JICA, en donde se ofreció una capacitación sobre los mecanismos para solicitar la cooperación ante esta institución (UNGL 2015).

Aunado a lo anterior, el Informe de Gestión —en la sección de gestión de la cooperación internacional— menciona diversas organizaciones con las cuales se trabajó, no obstante, el documento no es explícito sobre las iniciativas que se llevaron a cabo con cada una de estas instancias (UNGL 2015) ni a qué objetivos estratégicos respondieron estas relaciones. Estas organizaciones son las siguientes:

- Fundación para el Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe (Fundación DEMUCA)
- Organización de Estados Americanos
- Programa Alianzas Municipales para la Prevención de la Violencia en América Central
- Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones Municipales (FLACMA)
- Agencia Internacional de Cooperación de la Asociación de Municipios de los Países Bajos en el marco del Programa Local Government Capacity
- Asociación de Municipios de América Central y República Dominicana

De la misma forma, llama la atención que en el Informe del 2014-2015 se visibilizan acciones con cooperantes internacionales en otros departamentos de la institución, como es el caso del Departamento de Coordinación Interinstitucional con el Programa MuNet e- Gobierno en el cual participan 20 gobiernos locales y tuvo como objetivo:

la implementación de este proyecto tiene como objetivo aumentar el nivel de transparencia, eficiencia y participación ciudadana en los temas de interés público facilitando el acceso a la información en la Gestión Municipal por medio de estrategias de Gobierno Electrónico incorporando el componente de Tecnologías de Información y Comunicación (UNGL 2015; 20).

En el Informe de Gestión correspondiente al año 2013-2014 se destaca la suscripción por parte de la UNGL a dos convenios de gran trascendencia a nivel político: el convenio Alcaldes por la Paz, y la carta de entendimiento con la Internacional City County Management Association (ICMA) (UNGL 2015).

En este mismo informe se menciona la afiliación y el reconocimiento del país como punto focal en el organismo regional FLACMA, la cual se puede considerar como una de las alianzas estratégicas más importantes que se han encontrado en la información recabada. Dicho organismo regional tiene en su sitio oficial los siguientes objetivos:

1. Ser la voz del municipalismo latinoamericano ante las convenciones internacionales.
2. Consolidar el movimiento asociativo municipal latinoamericano.
3. Representar y servir de interlocutora de todos los gobiernos locales y sus Asociaciones Nacionales de Municipios de América Latina.
4. Promover en América Latina gobiernos locales autónomos, fuertes y democráticos.
5. Estrechar vínculos de cooperación y trabajo con las organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales, en todo aquello que tenga que ver con el fortalecimiento de la autonomía y democracia local, mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, la descentralización y el desarrollo sustentable.
6. Trabajar por la profundización de la descentralización en los países de sus asociados;
7. el respeto a la autonomía municipal, como atribución de los gobiernos locales para regular y manejar los asuntos públicos que le conciernen, bajo su responsabilidad y en función del interés local.
8. Contribuir al mejoramiento del nivel de eficiencia, eficacia y transparencia de los gobiernos locales, asociaciones de municipalidades e instituciones municipalistas sobre base de principios democráticos y de equidad social.
9. Facilitar el intercambio de experiencias entre los gobiernos locales, las asociaciones de municipalidades y las instituciones municipalistas latinoamericanas.
10. Promover la integración latinoamericana desde el ámbito municipal, fomentando la cooperación, los hermanamientos y la solidaridad intermunicipal (FLACMA 2015).

Ahora bien, en cuanto a las amenazas encontradas, el hecho de que Costa Rica sea clasificada como un país de renta de media sigue influenciando directamente los procesos de cooperación, dado que los recursos se direccionan a otros países considerados prioritarios. Pese a que existe un esfuerzo por parte de los gobiernos

locales al trabajar directamente con cooperantes internacionales, el hacerlo sin mediación nacional dificulta la sistematización y el registro de estas experiencias, con lo que hay un vacío de información para determinar de manera precisa la situación actual de la CD en el país.

A nivel nacional la CD sigue siendo poco visibilizada por las instancias rectoras de cooperación que direccionan la CI, como lo son MIDEPLAN y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (MRREE), en parte porque el tema es abordado de forma superficial, dejando de lado una variedad de fuentes y oportunidades que han sido poco explotadas y que podrían complementar la labor de los gobiernos locales.

IV CAPITULO

PRIORIDADES DE LOS GOBIERNOS LOCALES DE LA UNGL EN CD

En este capítulo se jerarquizaron los temas que los gobiernos locales que componen la UNGL habían identificado como prioritarios a través de la Agenda Municipal Costarricense 2011-2016. Lo anterior resulta importante debido a que

La necesidad de jerarquizar asuntos estratégicos es uno de los temas fundamentales para el desarrollo de capacidades institucionales de pensamiento estratégico, junto a la construcción de visiones de futuro integrales e innovadoras, la gestión de redes y el desarrollo de proyectos complejos, entre otros (Universidad del Valle 2010;3).

La agenda en mención es un instrumento de planificación y visión política de carácter general que permite evidenciar las necesidades de los gobiernos locales de Costa Rica (UNGL 2001). Sin embargo, en este instrumento las necesidades no están priorizadas, aspecto fundamental para ejecutar acciones de cooperación tales como: Los recursos de cooperación son escasos en el contexto actual

- Facilita a la asignación de recursos a las áreas con mayor prioridad
- Eficiencia en la asignación de recursos
- Facilita la toma de decisiones a nivel institucional
- Brinda una orientación a los cooperantes para encauzar los recursos según las áreas prioritarias (Pacheco, J & Contreras, E. 2008; 46).

Como se reseña en la “Agenda Municipal Costarricense 2011-2016”, este documento fue elaborado por la UNGL con el apoyo de las Federaciones Municipales de Costa Rica, la asesoría técnica de la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe, y el apoyo financiero de Junta de Andalucía de España en el espacio de ocho talleres que contaron con la participación de representantes municipales locales (UNGL 2001).

Tomando como referencia las áreas señaladas en la Agenda Municipal, se elaboró un cuestionario en el cual los 56 gobiernos locales miembros de la UNGL

determinaron en una escala de uno a tres las áreas en las cuales la CD puede servir como una herramienta que apoye las necesidades locales.

Este instrumento fue aplicado en el período comprendido entre marzo y julio del año 2015 mediante tres vías: correos electrónicos enviados desde el departamento DE de la UNGL a los gobiernos locales integrantes, mediante cuestionarios aplicados personalmente y con la ayuda de la plataforma Survey Monkey (SurveyMonkeyInc.). En el cuestionario se consultaron las siguientes áreas y sub-áreas:

1. Ordenamiento territorial y gestión de riesgo:
 - a. Elaboración de planes de ordenamiento territoriales
 - b. Estrategias para la gestión de riesgo
 - c. Elaboración de planes costeros
 - d. Delimitación de zonas de riesgos de desastres
 - e. Construcción de espacios públicos
 - f. Construcción de infraestructura pública accesible
2. Gestión Integral de Residuos Sólidos:
 - a. Fortalecimiento de las unidades de Gestión Ambiental
 - b. Alternativas tecnológicas al problema de recolección de desechos sólidos
 - c. Mecanismos efectivos de la sostenibilidad económica y tarifaria del servicio
 - d. Planes Municipales de gestión integral de residuos sólidos en cada cantón
3. Fortalecimiento institucional y financiero del asociativismo municipal:
 - a. Fortalecimiento financiero desde lo local a las federaciones municipales
 - b. Promover el emprendedurismo de las federaciones para garantizar la sostenibilidad financiera
 - c. Fortalecimiento a las federaciones para que brinden servicios regionales

4. Haciendas Municipales:
 - a. Mejorar la recaudación de tributos, gestión de cobros
 - b. Reglamentación de la gestión de cobros
 - c. Implementación de Normas Internacionales de Contabilidad
5. Función Pública Local:
 - a. Códigos de ética en las municipalidades
 - b. Reglamentos para el control interno
 - c. Mecanismos para la rendición de cuentas y espacios de participación ciudadana
6. Fortalecimiento del catastro municipal:
 - a. Promoción de los procesos de Declaración Voluntaria de Bienes Inmuebles
 - b. Reglamentos para los avalúos municipales
 - c. Capacitación y asistencia técnica para actualizaciones y procesos de declaraciones y exoneraciones
7. Gobernabilidad Local y Políticas Públicas:
 - a. Competencias municipales sobre medio ambientes y el cambio climático
 - b. Seguridad Ciudadana local y regional
 - c. Estrategias de prevención de la violencia
 - d. Impulso de la política de género
 - e. Construcción de espacios públicos para la convivencia y la recreación
 - f. Prevención de la violencia
 - g. Cultura como eje de desarrollo
 - h. Impulso a los Comités Cantonales de Desarrollo
8. Impulso a la mejora de los procesos viales:
 - a. Actualización de la red vial
 - b. Inventarios de caminos cantonales
 - c. Profesionalización de la Unidad técnica local
 - d. Eficiencia de los recursos destinados a la red vial

En los anexos digitales de este trabajo se pueden encontrar las prioridades que cada uno de los 39 gobiernos locales miembros de la UNGL completaron el cuestionario, así como las prioridades de las siete provincias y las prioridades a nivel nacional. A continuación se puede visualizar el detalle de la participación de los gobiernos locales asociados a la UNGL en el cuestionario aplicado.

Tabla 4.1
Detalle del cuestionario por gobierno local y provincia

Provincia	Número de los gobiernos locales afiliadas por provincia	Nombre de los gobiernos locales afiliadas que contestaron cuestionario	Número de los gobiernos locales afiliados que contestaron el cuestionario	Número de los gobiernos locales afiliadas que no respondieron el cuestionario	Nombre de los gobiernos locales afiliadas que no respondieron
Heredia	6	San Pablo Belén Santo Domingo San Rafael	4	2	San Isidro Barva
San José	7	Aserri Puriscal Alajuelita Tarrazu Dota Goicochea	6	1	León Cortes
Cartago	7	Jiménez Alvarado Oreamuno Cartago	4	3	El Guarco Paraiso Turrialba
Limón	6	Matina Siquirres Talamanca	3	3	Guacimo Limón Pocosí
Guanacaste	10	Abangares Nandayure Nicoya Liberia Bagaces Carrillo La Cruz Hojancha	8	2	Santa Cruz Cañas
Puntarenas	10	Garabito Esparza Osa Quepos	4	6	Buenos Aires Coto Brus Golfito Montes de Oro Parrita Puntarenas
Alajuela	10	Zarcero Atenas Grecia Guatuso Palmares San Ramón Los Chiles Poás Upala San Ramón Naranjo	10	0	0
Total	56		39	17	

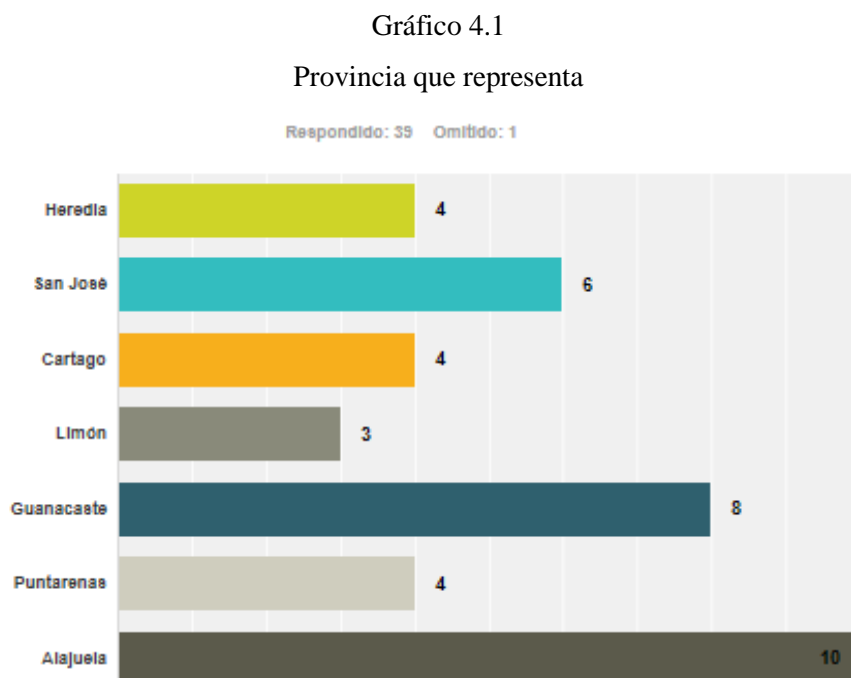
Fuente: elaboración propia.

Para el análisis de los resultados, la herramienta Survey Monkey (SurveyMonkeyInc.) fue de gran utilidad para sistematizar la información recopilada en tres dimensiones:

En el desarrollo de este capítulo se utilizó la primera dimensión (escala nacional), dado que la cantidad de respuestas a escala provincial en algunos casos fue baja, por lo que se dificulta realizar un análisis con mayor profundidad. Asimismo, no se realizó un análisis a nivel de municipal dado que lo que se pretendía era identificar áreas comunes entre los gobiernos locales que participaron en el cuestionario.

A.PRIORIDADES DE COOPERACIÓN

La investigación realizada tuvo como resultado 39 cuestionarios analizables, los cuales se distribuirán en gráficos por área temática, donde cada barra completa del gráfico equivale a un 100%. A continuación se presenta el gráfico donde visualiza el porcentaje de participación por provincia.



Fuente: elaboración propia.

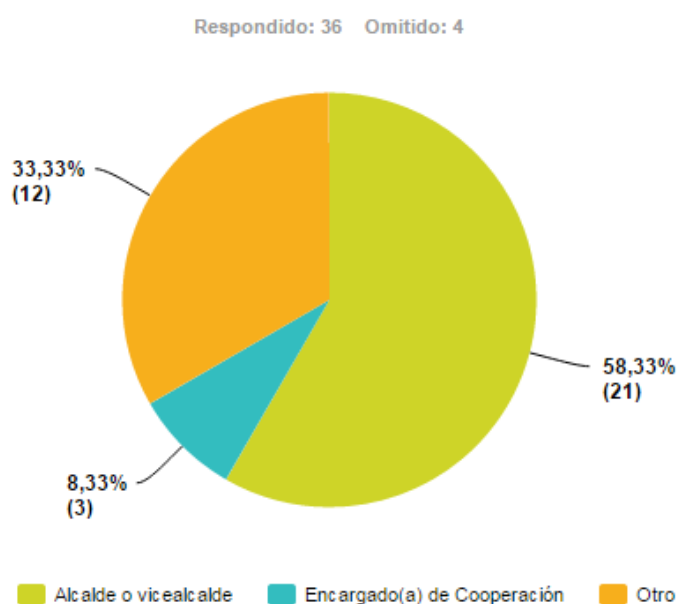
Tomando en consideración la cantidad de gobiernos locales miembros de la UNGL por provincia, se puede apreciar que Alajuela (10 gobiernos locales) tuvo la

mayor participación con un 100%, mientras que Puntarenas se perfila como la provincia con menor representación con 4 respuestas de un total de 10 gobiernos locales.

Es importante señalar que las respuestas fueron proporcionadas en su mayoría por los alcaldes o vicealcaldes de cada gobierno local, los cuales tienen poder de decisión y participan en los procesos de planificación, dos factores indispensables en tema de la gestión de la CI.

Gráfico 4.2

Cargo que desempeña quien responde la encuesta



Fuente: elaboración propia.

Otro dato a destacar es que tres gobiernos locales que participaron en el cuestionario cuentan con una persona encargada del área de CI, los cuales son:

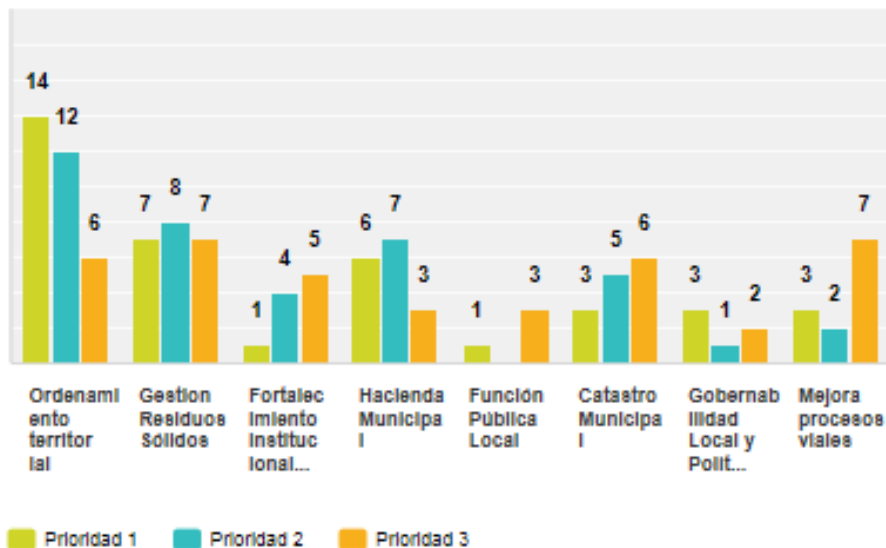
- Heredia: Municipalidad de Belén.
- Cartago: Municipalidad de Alvarado.
- Puntarenas: Municipalidad de Osa.

A continuación se presentan las áreas que fueron priorizadas por los 39 gobiernos locales miembros participantes:

Gráfico 4.3

Temas prioritarios en CD

Respondido: 39 Omitido: 1



Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, el tema de ordenamiento territorial y la gestión de riesgo recibió mayor puntaje tanto como prioridad número uno como prioridad dos. Para el caso de la prioridad número tres, existe un empate entre gestión integral de residuos e impulso a la mejora de los procesos viales. Lo anterior, da guías hacia donde deberían dirigirse los esfuerzos de la CD.

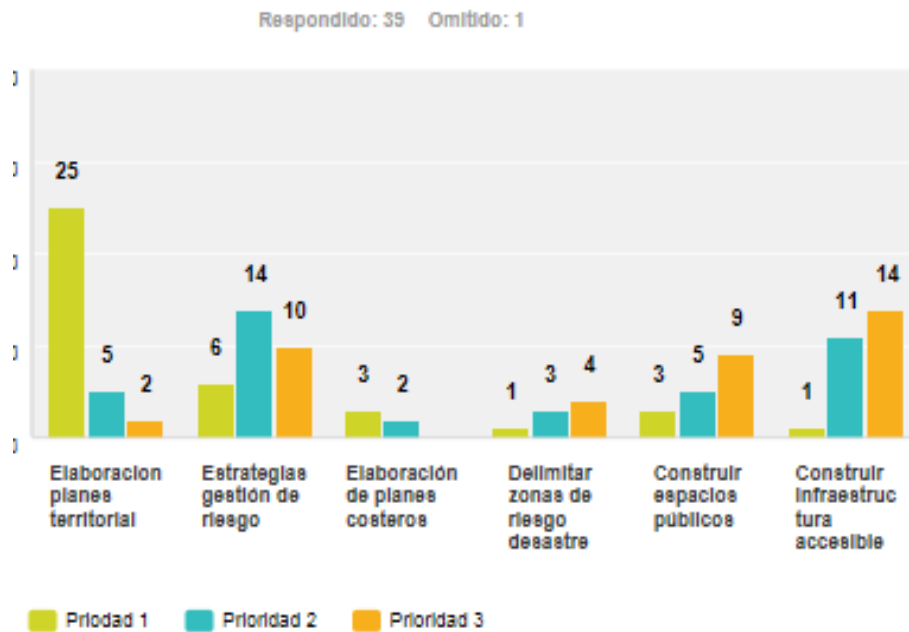
Para ampliar la información descrita anteriormente, cada área se dividirá en sub-áreas, con el fin de que la DE tengan una ruta más clara de donde se deben direccionar los recursos que apoyen a las necesidades locales.

1. ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y GESTIÓN DE RIESGO

En esta área los gobiernos locales priorizaron en primer lugar la elaboración de planes de ordenamiento territorial con 78,13% de votos, correspondiente a 25 gobiernos locales.

En el caso de la prioridad número dos, se eligió por mayoría la gestión del riesgo, la cual obtuvo 46,67%, equivalente a 14 gobiernos locales. Como tercera prioridad se eligió la construcción de infraestructura pública accesible, con un 53,85%, otorgado por 14 gobiernos locales.

Gráfico 4.4
Ordenamiento territorial y gestión de riesgo



Fuente: elaboración propia.

2. GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS

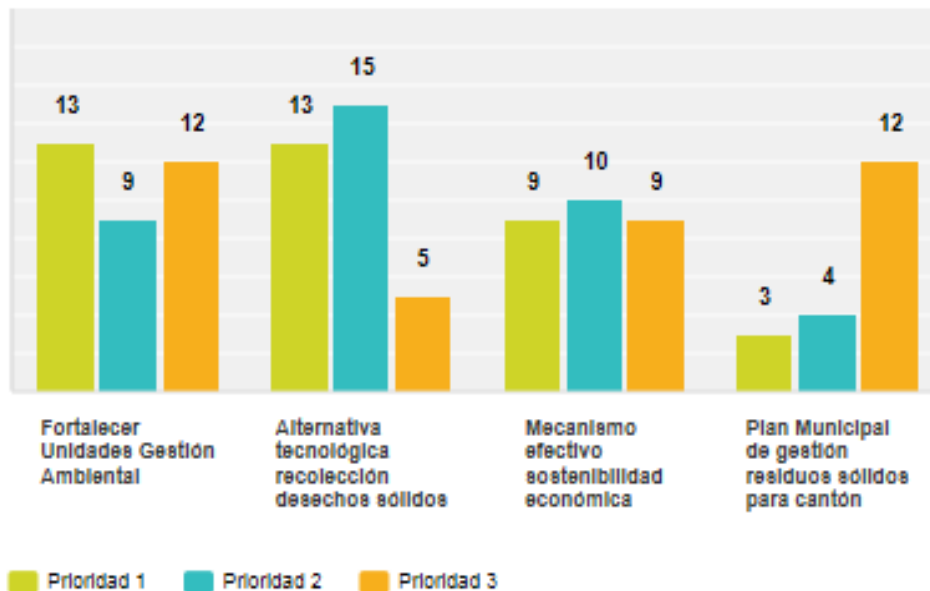
De acuerdo con los datos obtenidos en esta pregunta, las sub-áreas de fortalecimiento de las unidades de gestión ambiental y la importancia de incluir alternativas tecnológicas al problema de recolección de desechos sólidos empatan como prioridad número uno.

Como prioridad número dos se encuentra el tema de alternativas tecnológicas, la cual fue seleccionada por 15 gobiernos locales. Por último, en la tercera prioridad se ubican empatados los temas de fortalecimiento de las unidades de gestión ambiental y

de Planes Municipales de gestión integral de residuos sólidos, donde para cada uno de los temas hubo 12 gobiernos que les concedieron su elección.

Gráfico 4.5
Gestión Integral de Residuos Sólidos

Respondido: 38 Omitido: 2



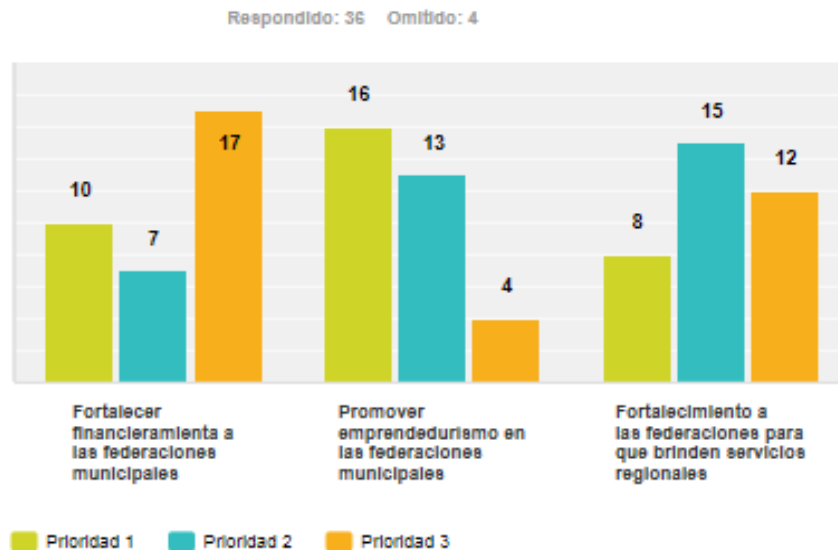
Fuente: elaboración propia.

3. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y FINANCIERO DEL ASOCIATIVISMO MUNICIPAL

En lo que concierne a esta área temática, promover el emprendedurismo de las federaciones se considerada como la primera prioridad con un 48,48%, equivalente a 16 gobiernos locales. Como segunda prioridad se encuentra el fortalecimiento a las federaciones para que brinden servicios regionales con un 42,86% (15 gobiernos locales) y como tercera prioridad se destacó el fortalecimiento financiero desde lo local a las federaciones municipales con un 50% correspondiente a 17 gobiernos locales.

Gráfico 4.6

Fortalecimiento Institucional y Financiero del asociativismo municipal

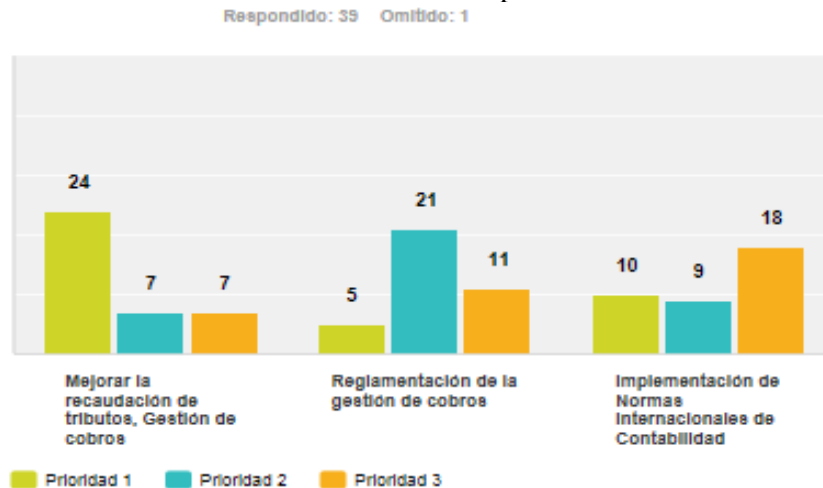


Fuente: elaboración propia.

4. HACIENDAS MUNICIPALES

En esta pregunta se priorizó en primer lugar la sub-área de mejora de la recaudación de tributos y gestión de cobros con un 63,16% equivalente a 24 gobiernos locales. Como segunda prioridad se ubica la reglamentación de la gestión de cobros con un 56,76% correspondiente a 21 gobiernos locales. Finalmente 18 gobiernos locales (48,65%) destacaron como prioridad tres la implementación de Normas Internacionales de Contabilidad.

Gráfico 4.7
Haciendas Municipales



Fuente: elaboración propia.

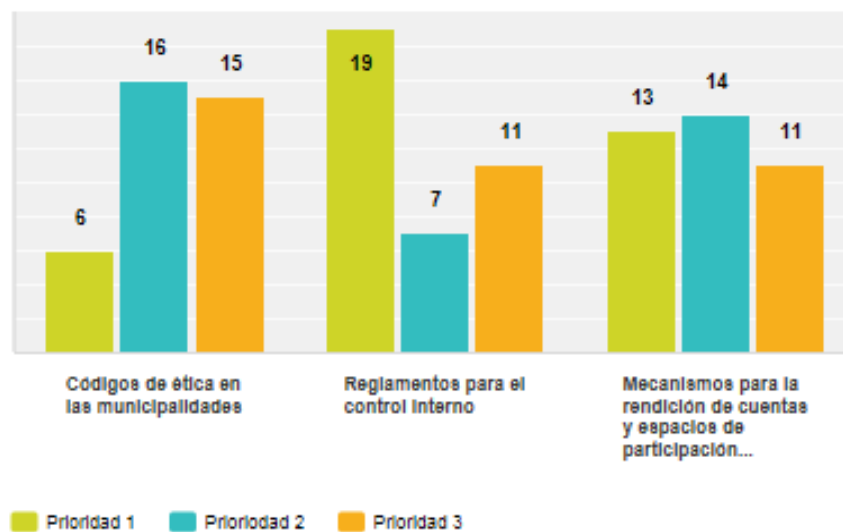
5. FUNCIÓN PÚBLICA LOCAL

La prioridad número uno en esta pregunta fue la de reglamentos para el control interno con 51,35% equivalente a 19 gobiernos locales. El tema de códigos de ética ocupó tanto la segunda prioridad como la tercera prioridad con un 43,24% y un 40,54% respectivamente.

Gráfico 4.8

Función Pública Local

Respondido: 38 Omitido: 2



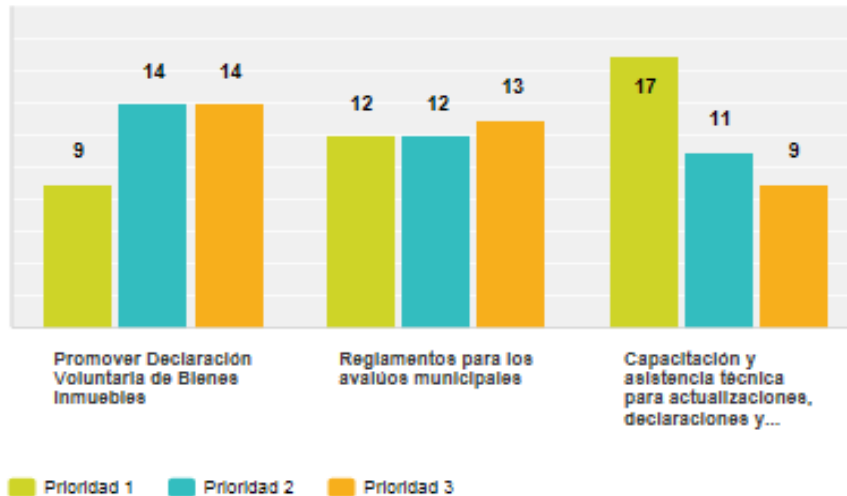
Fuente: elaboración propia.

6. FORTALECIMIENTO DEL CATASTRO MUNICIPAL

Cuando se realizó la consulta sobre este tema, la mayoría de los gobiernos locales prioriza la capacitación y asistencia técnica para actualizaciones y procesos de declaraciones y exoneraciones (45,95%, equivalente a 17 gobiernos locales). En segunda prioridad y tercera prioridad se halla la promoción de los procesos de Declaración Voluntaria de Bienes Inmuebles, con 14 y 14 votos respectivamente.

Gráfico 4.9
Fortalecimiento del Catastro Municipal

Respondido: 38 Omitido: 2



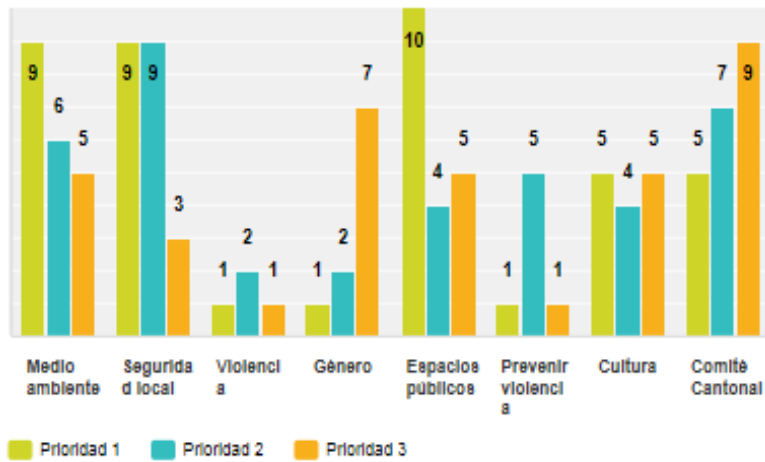
Fuente: elaboración propia.

7. GOBERNABILIDAD LOCAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Sobre esta pregunta, 10 gobiernos locales (52,73%) señalaron como primera prioridad el tema de la construcción de espacios públicos para la convivencia y la recreación. En segundo lugar se ubica la seguridad ciudadana local y regional con un 42,86% (9 gobiernos locales) y en tercera prioridad se encuentra el tema de impulso a los Comités Cantonales de Desarrollo con un 42,86% correspondiente a 9 gobiernos locales.

Gráfico 4.10
Gobernabilidad Local y Políticas Públicas

Respondido: 37 Omitido: 3



Fuente: elaboración propia.

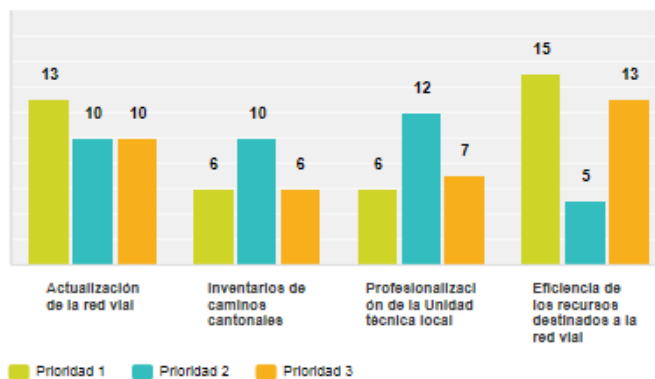
8. IMPULSO A LA MEJORA DE LOS PROCESOS VIALES

En el tema de impulso a la mejoras de los procesos viales, la sub-área priorizada corresponde a la eficiencia de los recursos destinados a la red vial con un 45,45% correspondiente a 15 gobiernos locales. En el puesto de la segunda prioridad está la profesionalización de la Unidad técnica local con un 48,00% equivalente a 12 gobiernos locales. La tercera prioridad es el tema de eficiencia de los recursos destinados a la red vial con un 39,39% correspondiente a 13 gobiernos locales.

Gráfico 4.11

Impulso a la mejora de procesos viales

Respondido: 38 Omitido: 2



Fuente: elaboración propia.

B. POTENCIALES ALIADOS EN CD

Con los resultados del cuestionario se logró determinar las áreas y sub-áreas que reflejan las necesidades que tienen 39 gobiernos locales miembro de la UNGL ubicadas en todo el territorio nacional. Con esta información se realizó un mapeo de gobiernos locales internacionales tomando en cuenta los siguientes criterios:

1. Estar ubicado en Latinoamérica.
2. Haber desarrollado una experiencia exitosa pertinente con las áreas prioritarias señaladas por los gobiernos locales de la UNGL.
3. Tener sistematizada la experiencia exitosa
4. Contar con experiencia en CD con otros gobiernos locales (de preferencia).

Retomando estos criterios se elaboraron las siguientes fichas en las cuales se identifican potenciales socios con las cuales la UNGL, como ente facilitador, puede potenciar lazos estratégicos con el fin de apoyar a los gobiernos locales miembro.

Tabla 4.2
Experiencia en Ordenamiento Territorial y Gestión de Riesgo

País	Área	Descripción de la oferta	Tipo de apoyo	Documentos y materiales disponibles	Contacto Correo electrónico
Fuente: http://santafeciudad.gov.ar/blogs/gestionderiesgos/gestion-de-riesgos/la-gestion/material-para-descargar-2/ http://santafeciudad.gov.ar/estructura_gobierno/departamento_ejecutivo/agencia_cooperacion_inversiones_comercio_exterior.html					
Argentina Municipalidad de Santa Fe	Estrategias de gestión de riesgo	<p>La Municipalidad de San Fe en el año 2011, fue premiada por el premio Sasakawa otorgado por las Naciones Unidas, dado a los avances que ha logrado en materia de comunicación efectiva de riesgos a sus ciudadanos.</p> <p>Asimismo a nivel nacional es considerada un municipio modelo que ha sido seleccionada por Naciones Unidas para formar parte de compañías como: “Desarrollando Ciudades Resilientes. Mi Ciudad se está preparando”</p> <p>Por otra parte, este municipio cuenta con una Dirección de Gestión de Riesgo, la cual desarrolla actividades articulando con el sector público y privado, a través de una visión integral que les permite manejar adecuadamente la gestión del riesgo.</p> <p>Por último, cuenta con un sistema municipal de gestión de riesgo y publica periódicamente documentos relacionada a esta temática.</p>	Intercambio de experiencias.	<p>Libro Aprender de los desastres.</p> <p>Planes de Contingencia.</p> <p>Aula ciudad: dentro de este programa se publican fascículos educativos.</p> <p>Guía Plan escolar para emergencia.</p> <p>Documento Desarrollando Ciudades Resilientes.</p> <p>Manual sobre las inundaciones y gestión de riesgo.</p>	<p>Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior de la Ciudad de Santa Fe.</p> <p>agencia.cooperacion@santafeciudad.gov.ar</p> <p>Tel.: 7775000</p>

País	Área	Descripción de la oferta	Tipo de apoyo	Documentos disponibles	Contacto
<p>Fuente: http://www.urb-al3.eu/uploads/documentos/Santa_Tecla.pdf http://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/presscenter/articles/2015/01/22/santa-tecla-y-jiquilisco-comparten-buenas-pr-cticas-para-la-recuperaci-n-post-desastres.html y http://www.santatecladigital.gob.sv/body/cooperacion.php</p>					
El Salvador Municipalidad de Santa Tecla	Estrategias de gestión de riesgo	<p>Este municipio tiene experiencia compartiendo como buenas prácticas, la recuperación post la emergencia ocasionada por desastres naturales, la planificación estratégica y los sistemas de coordinación local.</p> <p>Desde el año 2015 forma parte del proyecto del PNUD denominado: “Desarrollo de Capacidades en Gestión de Procesos de Recuperación Post-Desastre”. Además en el marco del PNUD ha participado en el proyecto “Buenas prácticas en procesos de recuperación, en el marco de la cooperación Sur-Sur”.</p> <p>Por otra parte, para la municipalidad de Santa Tecla la CD es la modalidad de cooperación más importante y constituye una práctica institucionalizada.</p> <p>Asimismo, es una de las municipalidades que a nivel Iberoamericano ha participado en diversos foros y debates compartiendo su experiencia en esta modalidad con participaciones destacadas en las reuniones organizadas por el Observatorio de la Cooperación de Cooperación Descentralizada Unión Europea América Latina.</p>	Intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas.	Política Municipal para la gestión estratégica del riesgo a desastres.	Departamento de Cooperación y Relaciones Internacionales. Tel.: 2500-1392 2500 -1342 / 2500 - 1393

		Las experiencias exitosas desarrolladas en el área de gestión de riesgo han sido compartidas con municipalidades de Nicaragua, Suecia, Perú, Chile, Francia, Guatemala, España, Noruega y Turquía.			
--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.3
Experiencia en Función Pública

País	Área	Descripción de la oferta	Tipo de apoyo	Documentos disponibles	Contacto Correo electrónico
Fuente: http://redcomovamos.org , http://www.bogotahumana.gov.co/article/presentaci%C3%B3n-informe-calidad-vida-2014-bogot%C3%A1-c%C3%B3mo-vamos y http://www.bogotacomovamos.org/localidades/ y http://www.bogota.gov.co/internacional/					
Colombia Alcaldías Mayor de Bogotá y Medellín-	Mecanismos de rendición de cuentas y participación ciudadana.	La iniciativa Red de Ciudades Colombianas “Cómo vamos”, surge con el fin de proporcionar información confiable sobre temas concernientes a la ciudad, calidad de vida y pone énfasis en el área de participación ciudadana. Esta Red constituye para las alcaldías municipales que la conforman un espacio para potenciar el intercambio de buenas prácticas. Dentro de los objetivos de esta plataforma es coadyuvar los procesos para que las alcaldías sean más transparentes y cuenten con una ciudadanía informada y participativa. Es importante destacar que la Alcaldía Mayor de Bogotá ha sido galardonada con una variedad de premios y reconocimientos internacionales. Por último, tienen una amplia y estratégica visión de la internacionalización.	Intercambio de experiencias.	Manual para replicar la experiencia “Cómo Vamos”.	Dirección Distrital de Relaciones Internacionales, Alcaldía Mayor de Bogotá Tel.: (+571) 3813000 Correo electrónico: ddri@alcaldiabogota.gov.co Bogotá, Cómo Vamos Tel.: (+571) 742 5432 Correo electrónico: info@bogotacomovamos.org

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.4
Experiencia en Gobernabilidad Local y Políticas Pública

País	Área	Descripción de la oferta	Tipo de apoyo	Documentos disponibles	Contacto
Fuente: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3988/S2005071_es.pdf?sequence=1 http://www.municipalidadcalama.cl/ y http://pdba.georgetown.edu/Security/citizenssecurity/chile/documentos/comunasegura.pdf					
Chile Municipalidad de Calama	Construcción de espacios públicos para la convivencia y la recreación	<p>El Programa de Recuperación y Animación Participativa de Espacios Públicos permitió a la Municipalidad de Calama, construir espacios para la convivencia social.</p> <p>A través de este Programa, se diseñaron en forma participativa con la ciudadanía ocho espacios públicos en barrios marginales. De esta forma, se empoderó a los ciudadanos para que formaran parte del diseño de estos espacios. Asimismo, cabe destacar que este programa se enmarcó como una iniciativa de un Plan de Seguridad Ciudadana y dentro de las metas establecidas era contribuir en la disminución de la violencia en esas zonas marginales.</p> <p>Esta experiencia fue destacada por la CEPAL en el Reposorio de Experiencias emblemáticas para la superación de la pobreza y precariedad urbana: espacio público.</p>	Intercambio de experiencias.		<p>Alcaldía Municipalidad de Calama</p> <p>Tel.: 2890-296</p> <p>alcaldía@municipalidadcalama.cl</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.5
Experiencia en Fortalecimiento del catastro municipal

País	Área	Descripción de la oferta	Tipo de apoyo	Documentos disponibles	Contacto
Fuente: http://rpguayaquil.gob.ec/nuestras-experiencias/					
Ecuador Municipio Guayaquil	Registro de propiedad bienes inmuebles	<p>Sistema de conexión informática entre el registro de la propiedad y la oficina del catastro, consiste en la actualización de los registros de propiedad y de la base de datos catastrales. En este sistema se registra toda la información relacionada con el inmueble, así como el historial del registro de la propiedad en un solo documento.</p> <p>Lo anterior, permite la actualización automática para que los datos del catastro sean incluidos simultáneamente en los registros de propiedad, lo cual facilita la atención expedita a los usuarios.</p>	Intercambio de experiencias		Municipio Guayaquil Tel.: 593 (4) 3709700

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.6
Experiencia en Gestión Integral de Residuos Sólidos

País	Área	Descripción de la oferta	Tipo de apoyo	Documentos disponibles	Contacto
Fuente: http://www.santafeciudad.gov.ar/noticia/municipio_distinguido_manejo_especial_residuos_solidos_urbanos					
Argentina Municipalidad de Santa Fe	Alternativas tecnológicas al problema de recolección de desechos sólidos	<p>Proyecto “Gestión innovadora de los residuos. Una experiencia de inclusión social, gestión innovadora e incorporación de tecnología”.</p> <p>Dicho proyecto tiene como objetivo promover en los municipios la participación ciudadana en la búsqueda de soluciones a los problemas locales a través de iniciativas que contribuyan al cuidado del medio ambiente.</p> <p>Aunado a lo anterior, en cuanto a la materia de residuos, el municipio de Santa Fe utiliza plataformas virtuales para comunicarse con los usuarios para la atención de las quejas.</p> <p>Asimismo, cuenta con una iniciativa denominada Ciudad Verde, en la cual publican material audiovisual educativo para concientizar a los ciudadanos.</p> <p>Además, cuenta con Jornadas de Gestión Ambiental Urbana, que consiste en foros de discusión ciudadana en temas ambientales.</p>	Intercambio de experiencias	<p>Material audiovisual</p> <p>http://www.santafeciudad.gov.ar/blogs/ciudad-verde/ecoacciones/</p> <p>Documento Pensando en verde cartilla para el docente y cartilla para el estudiante</p> <p>Documento Santa Fe Ciudad Verde</p>	<p>Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior de la Ciudad de Santa Fe.</p> <p>agencia.cooperacion@santafeciudad.gov.ar</p> <p>Tel.: 7775000</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.7
Experiencia en Haciendas municipal

País	Área	Descripción de la oferta	Tipo de apoyo	Documentos disponibles	Contacto
Fuente: http://www.up.ac.pa/ftp/2010/c_inveco/documentos/investigacionbuenaspracticasmunicipales.pdf					
Panamá Municipio de Panamá	Gestión del cobro	A raíz de los problemas de recaudación de ingresos, alto nivel de mora, pocos recursos para la inversión, manejo de archivos manuales, surge el Proyecto “Adecuación y rediseño de los Procesos de la Gestión de Cobro del Municipio de Panamá”. Esta iniciativa logró cambios significativos en el modelo de atención al contribuyente, actualización de sistemas informáticos, nuevos mecanismos de control de evasiones tributarias. Lo anterior, permitió al municipio avanzar en temas sociales y de infraestructura.	Intercambio de experiencias	Documento de buenas prácticas	Municipio de Panamá Tel.:6747-4558 mamiranda@municipiopma.gob.pa Oficina de Cooperación Internacional Tel.: +507 204-1100 / +507 506-9700

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.8
Experiencia en la mejora de los procesos viales

País	Área	Descripción de la oferta	Tipo de apoyo	Documentos disponibles	Contacto
Fuente: http://www.bogotahumana.gov.co/ , http://www.bogotahumana.gov.co/movilidad					
Colombia Municipalidad de Bogotá	Eficiencia de los recursos destinados a la red vial	<p>El Programa de Movilidad Humana, tiene dentro de sus proyectos estratégicos la ampliación, el mejoramiento y la conservación de la infraestructura vial.</p> <p>En este sentido, se desarrolla una infraestructura vial que brinde un servicio eficiente de transporte público comprometido con el ambiente.</p> <p>La movilidad sostenible constituye una de las prioridades municipales, así mismo la incorporación de la energía eléctrica en el transporte masivo y la mitigación al cambio climático.</p> <p>Además, la municipalidad de Bogotá participó recientemente en el “EcoMobility Word Festival 2015”, cuyo objetivo es promover un espacio de discusión entre ciudades líderes en el tema de desarrollo sostenible.</p>	Intercambio de experiencias		<p>Dirección Distrital de Relaciones Internacionales, Alcaldía Mayor de Bogotá</p> <p>Tel.: (+571) 3813000</p> <p>Correo electrónico: ddri@alcaldiabogota.gov.co</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.9
Experiencia en fortalecer las federaciones municipales

País	Área	Descripción de la oferta	Tipo de apoyo	Documentos disponibles	Contacto
Fuente: http://fedomu.org.do/proyectos/proyecto-planifica/					
República Dominicana Federación Dominicana de Municipios	Fortalecer a las federaciones municipales para que brinden servicios regionales	El Programa FEDOMU-PLANIFICA, tiene como objetivo fortalecer las capacidades de planificación de los municipios. Para ello las municipalidades que participan de este programa reciben equipos y mobiliario para instalar su Oficina Municipal de Planificación y Programación, además reciben capacitación en el tema de planificación municipal.	Intercambio de experiencias y buenas prácticas		Tel.: (809) 683-5145

Fuente: elaboración propia.

Como complemento de lo anterior, y con el fin de facilitar la labor en el tema de CI, se buscaron portales, redes, asociaciones y federaciones municipales de América Latina que puedan colaborar con la UNGL como potenciales socios estratégicos.

Tabla 4.10
Contactos de asociaciones y federaciones de Latinoamérica

1. Asociación de Alcaldes por Venezuela (ADAVI) https://www.facebook.com/AlcaldesPorVenezuela
2. Asociación Brasileña de Municipios (ABM) www.abm.org.br
3. Asociación Chilena de Municipalidades (AChM) www.munitel.cl
4. Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) www.ame.gov.ec
5. Asociación de Municipalidades en red del Perú (MUNIRED) www.munired.pe/
6. Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) www.amhon.hn
7. Asociación de Municipios de México (AMMAC) www.ammac.org.mx
8. Asociación de Municipios de Nicaragua (AMUNIC) www.amunic.org/
9. Asociación de Municipios de Panamá (AMUPA) http://amupa.org.pa/
10. Confederação Nacional dos Municípios de Brasil (CNM) www.cnm.org.br/
11. Congreso de Intendentes de Uruguay http://www.ci.gub.uy/
12. Consorcio de Municipios Amazónicos y Galápagos (COMAGA) www.comaga.org.ec/
13. Cooperación Intermunicipal (OPACI) www.opaci.org.py
14. Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES) www.comures.org.sv
15. Federación Argentina de Municipios (FAM) www.fam-online.org
16. Federación Colombiana de Municipios (FCM) www.fcm.org.co
17. Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia (FAM) www.enlared.org.bo
18. Federación de Municipalidades del Istmo Centroamericano (FEMICA) http://www.femica.org/
19. Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones (FLACMA) www.flacma.org
20. Federación Nacional de Municipios de México (FENAMM) http://www.fenammm.org.mx/site/
21. Frente Nacional de Prefeitos (FNP) http://www.fnp.org.br/
22. Organización Paraguaya de Cooperación Intermunicipal (OPACI) http://www.opaci.org.py/

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.11
Portales y redes de cooperación descentralizada

1. Portal de la cooperación descentralizada http://cor.europa.eu/es/activities/networks/Pages/atlas.aspx
2. Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-AL (OCD) http://observ-oed.org/es
3. Paradiplomacia http://www.paradiplomacia.org/index.php?lang=sp
4. Red de Regiones y Ciudades http://www.aeryc.org/
5. Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano http://www.cideu.org/
6. Centro Internacional de Formación de Autoridades Locales de Naciones Unidas (CIFAL) http://www.cifalatlanta.org/
7. Cities Alliance http://www.citiesalliance.org/
8. Ciudades Unidas contra la Pobreza http://www.lyon.fr/page/accueil.html
9. Eurociudades http://www.eurocities.org/
10. Mercociudades http://www.mercociudades.net/
11. Red de Gobierno electrónico de América Latina y el Caribe http://www.redgealc.net/
12. Programa URBAL http://www.centrourbal.com/
13. Unión Iberoamericana de Municipalistas http://www.centrourbal.com/
14. Metropolis http://www.metropolis.org/
15. Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) http://www.raci.org.ar/
16. Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) http://www.uclg.org/es
17. Red INTERLOCAL - Red Iberoamericana por la Cultura www.redinterlocal.org
18. Red Internacional de Municipios por la cultura www.enrede.org
19. Red Mundial de Ciudades Portuarias www.aivp.org/index_es.php
20. Red Interregional para la Cooperación Transfronteriza y la Integración Latinoamericana http://www.paradiplomacia.org/noticias.php?lang=po&seccion=3&nota=15

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V

HERRAMIENTAS Y PROCEDIMIENTOS PARA GESTIONAR CD EN LA UNGL

El presente capítulo tiene como objetivo proponer herramientas que faciliten la coordinación de CD desde la DE. La estructura y los procedimientos organizativos para gestionar las relaciones de cooperación son igual de importantes que el compromiso político para llevar a cabo acciones de esta índole; estos constituyen uno de los factores clave para mejorar la calidad de la cooperación (Sanz 2008;). Esta autora menciona

ni la visión de futuro ni el establecimiento de prioridades y objetivos o el cumplimiento de la ley darán lugar a una buena estrategia internacional sino se cuenta con la estructura correcta y los procedimientos adecuados en la administración local para operarla satisfactoriamente (2008; 122).

De acuerdo con la Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea- América Latina citada por Sanz (2008), existen aspectos que se deben considerar para gestionar CD:

1. Necesidad real de colaboración real entre los gobiernos locales.
2. Voluntad por parte de los responsables tanto del área política y del área técnica.
3. Conocimiento mutuo entre los gobiernos locales sobre las limitaciones y expectativas de la relación de cooperación.
4. Fijar objetivos comunes que contemplen el interés de los gobiernos locales.
5. Establecer una responsabilidad compartida que incorpore la planificación y recursos, así como mecanismos para a rendición de cuentas.
6. Prever los obstáculos que se puedan presentar en la relación de cooperación entre los gobiernos locales, así como en la solución alternativas a los problemas identificados.

7. Contar con funcionarios responsables del seguimiento de las iniciativas de cooperación, con alto nivel de compromiso, capacidad emprendedora y con estabilidad dentro del gobierno local.
8. Establecer mecanismos de comunicación formal e informal entre los gobiernos locales que generen confianza entre las partes.
9. Innovar en las estructuras de colaboración entre las partes siempre que sea necesario.

Cabe destacar que la DE tendrá las siguientes funciones en este proceso de gestión de CD:

- Ser el punto de contacto entre los cooperantes y los gobiernos locales miembro de la institución.
- Dar acompañamiento y/o asesoría a aquellos gobiernos locales miembro en todos los procesos que se desprendan de las iniciativas de cooperación.
- Ser un ente facilitador para el desarrollo de las relaciones de cooperación entre los gobiernos locales miembro y los cooperantes.
- Ser un ente dinamizador de la CD a través del desarrollo de herramientas que permiten encauzar la cooperación.
- Ser el ente que sistematiza de las prioridades municipales en coordinación con los gobiernos locales miembro e identifica las experiencias exitosas que se pueden compartir con los gobiernos locales internacionales.
- Ser el ente que comunica a la Dirección de Cooperación Internacional de MIDEPLAN las iniciativas que se concreten entre los gobiernos miembros de la UNGL y los gobiernos locales internacionales, con el objetivo de crear una base de datos de las iniciativas.

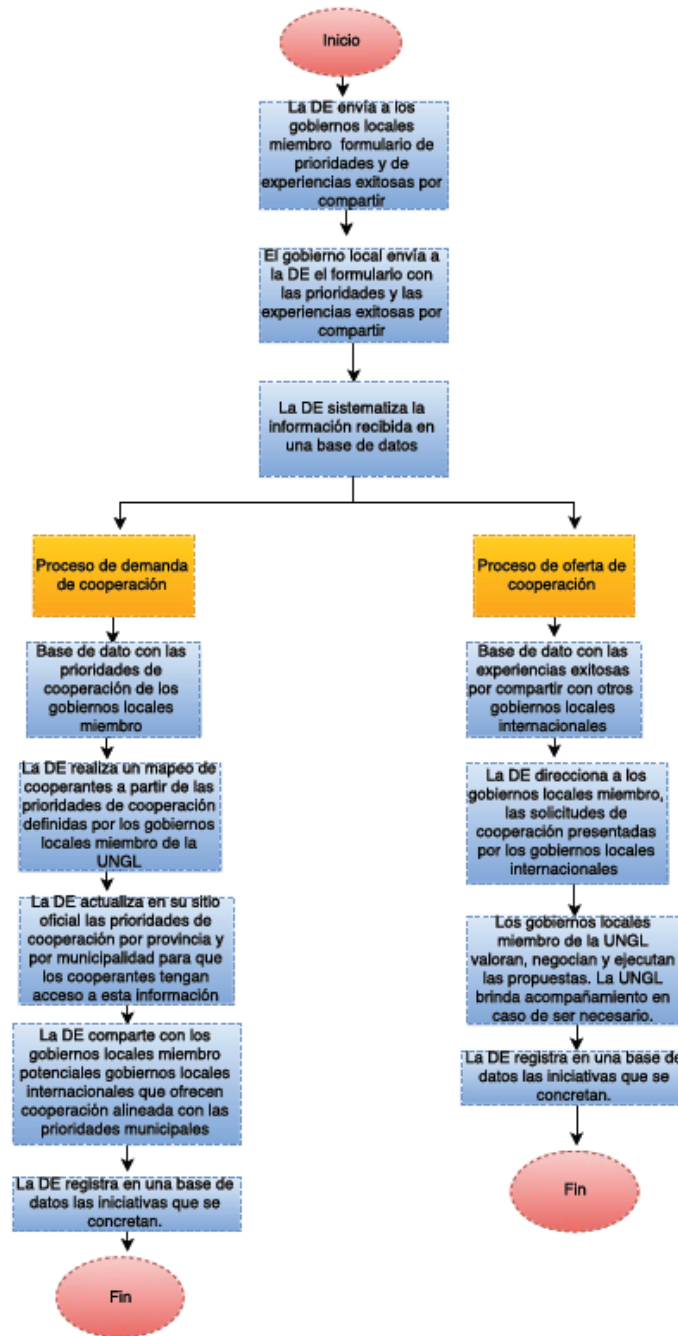
Como primer paso, la DE debe iniciar un proceso consultivo cada cambio de alcalde (período de 4 años) que le permita determinar las prioridades que tienen los gobiernos locales miembro de acuerdo con el Plan Municipal de Desarrollo, y a la vez, recopilar

las áreas en las cuales los gobiernos locales afiliados tienen experiencias exitosas que se podrían compartir con gobiernos locales internacionales.

Una vez realizado el paso anterior, la DE debe realizar un mapeo de gobiernos locales internacionales que tengan experiencias exitosas en un área prioritaria que haya sido identificada por los gobiernos locales miembro en el proceso consultivo. En este proceso la DE debe definir, en coordinación con los gobiernos locales socios, los criterios que se utilizarán para definir los potenciales cooperantes. Lo anterior se detalla en el siguiente flujograma:

Figura 5.1

Procedimiento para determinar la oferta y la demanda de CD



Fuente: elaboración propia.

Como parte del procedimiento anterior, la DE debe proporcionar a los gobiernos locales adjuntos un instrumento que permita jerarquizar sus necesidades, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal; se sugiere la utilización de procesadores de datos electrónicos que clasifiquen de manera inmediata los temas que los gobiernos locales consideran prioritarios. Entre estos procesadores se sugieren:

- Survey Monkey
- Survey Gizmo
- Qualtrics
- Wufoo
- Zendesk

En caso que la DE realice la sistematización de forma manual, puede hacer uso de las siguientes herramientas que facilitan la recopilación de datos:

Tabla 5.1

Matriz para recopilar prioridades en cooperación

Gobierno local	Prioridades del Plan Municipal (3 temas y subtemas)	Tipo de cooperación		Contacto Institucional			
		Técnica	Financiera	Nombre	Cargo	Teléfono	Correo electrónico

Fuente: elaboración propia.

La siguiente herramienta permitirá generar una base de datos sobre las experiencias y buenas prácticas para que los gobiernos locales puedan compartir con otros cooperantes internacionales. Esto favorecerá la canalización de la cooperación cuando existen solicitudes de cooperación.

Tabla 5.2

Matriz para recopilar experiencias exitosas y buenas prácticas en los gobiernos locales de la UNGL

Gobierno local	Experiencias exitosas	Descripción		Contacto Institucional			
		Resultados		Nombre	Cargo	Teléfono	Correo electrónico

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizado el proceso anterior de identificación de prioridades municipales y experiencias exitosas, la DE debe realizar un mapeo de cooperantes. Para ello se brinda la siguiente herramienta:

Tabla 5.3

Matriz para mapeo de cooperantes

Cooperante internacional	Contacto institucional	Temática	Modalidad de cooperación		Tipo de apoyo
			Técnica	Financiera	

Fuente: elaboración propia.

En caso de que se concrete una iniciativa con formato de proyecto se sugiere utilizar como guía el formulario de MIDEPLAN disponible en el sitio web <http://www.mideplan.go.cr/2014-05-20-21-27-18?id=371>

A continuación se propone un procedimiento para facilitar la gestión de CD dentro de la UNGL teniendo en consideración dos escenarios:

1. Los recursos CD técnica provienen de un gobierno central internacional o de un organismo internacional, es decir, cuando los recursos son de Ayuda Oficial al Desarrollo.

Se define la Ayuda Oficial al Desarrollo como los flujos o las corrientes dirigidas a países que figuran en la lista de países receptores del CAD y a instituciones

multilaterales de desarrollo con destino a receptores de esa misma lista de países y que: i. Son proporcionadas por organismos oficiales, incluidos gobiernos estatales y locales, o por sus organismos ejecutivos. ii. Cada una de cuyas transacciones: a) se administra con el principal objetivo de promover el desarrollo y el bienestar económicos de los países en desarrollo b) es de carácter concesional y lleva un elemento de donación de al menos el 25 por ciento (calculado a un tipo de descuento del 10 por ciento) (OECD 2008; p. 2. Subrayado propio).

2. Los recursos de CD técnica provienen de un gobierno local internacional.

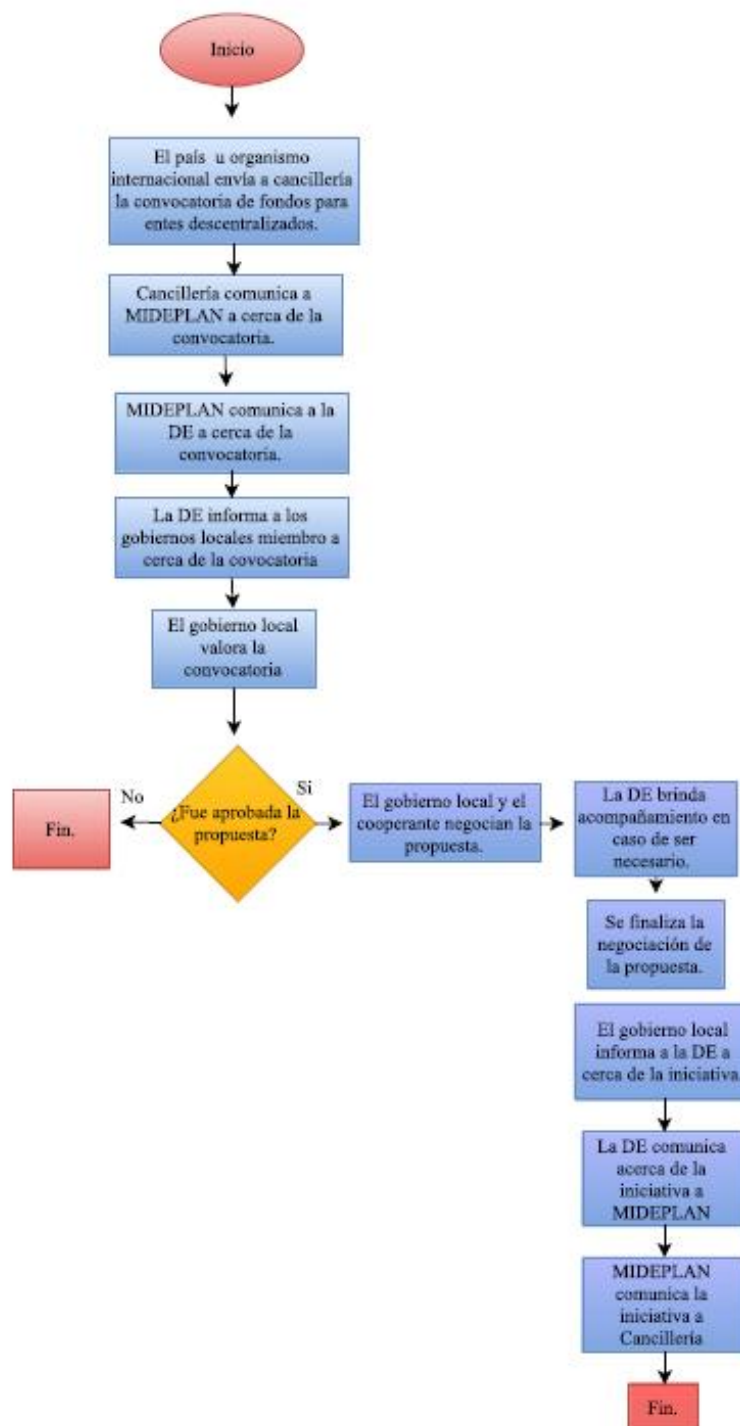
En el primer escenario —si los fondos de cooperación para entes descentralizados provienen de gobiernos centrales internacionales o de algún organismo internacional— el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (Cancillería), quién es el canal de comunicación oficial para recursos que provengan de fuentes de Ayuda Oficial al Desarrollo, socializa la convocatoria con MIDEPLAN. Seguidamente MIDEPLAN traslada la información a la DE de la UNGL y este departamento comunica a los gobiernos locales asociados que cuenten con experiencia en la temática de la convocatoria.

Una vez que estos gobiernos estudian la convocatoria, solicitan el acompañamiento de la DE para formular la propuesta en caso de considerarlo necesario. Una vez formulada, se negocia con el cooperante y se concreta la iniciativa. Cuando ambas partes aprueban la propuesta, la DE comunica a MIDEPLAN para levantar un registro (base de datos) de la iniciativa en el tema de CD.

Con el fin de visualizar mejor este proceso, se elaboró un flujograma (figura 5.2) para trazar la ruta a seguir para los gobiernos locales miembro de la UNGL y así facilitar las acciones de CD que puedan surgir de fuentes de Ayuda Oficial al Desarrollo.

Figura 5.2

Procedimiento para gestionar CD (técnica) con recursos de AOD



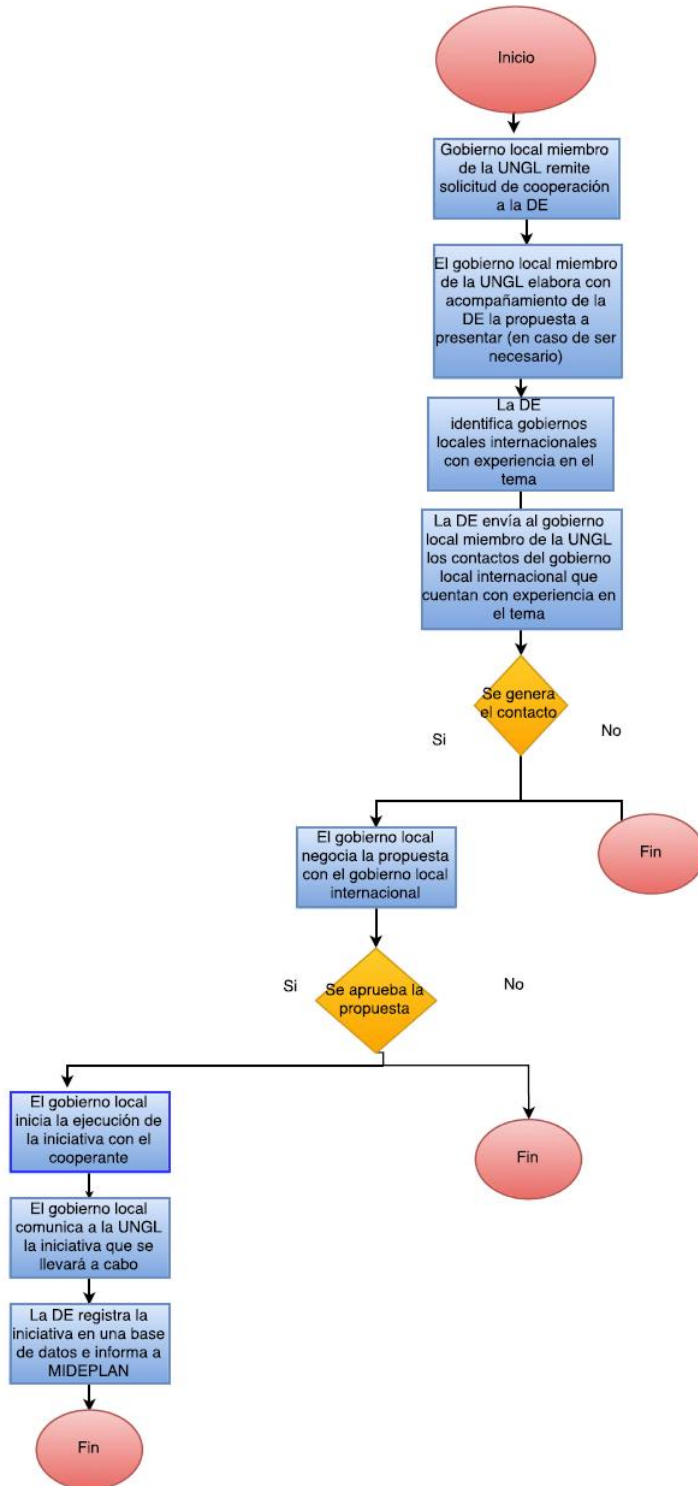
Fuente: elaboración propia.

En el caso de que los gobiernos locales miembros de la UNGL deseen desarrollar una iniciativa de cooperación con un gobierno local internacional, se remitirá la solicitud de cooperación a la DE. En caso de ser necesario, el gobierno local elaborará una propuesta con el acompañamiento de la DE.

Una vez que la propuesta esté lista, la DE identificará un gobierno local internacional que tenga experiencia en el tema solicitado por el gobierno local miembro de la UNGL. Luego, se genera contacto entre ambos gobiernos locales para negociar la propuesta. Una vez aprobada por ambas partes, se inicia la ejecución de la iniciativa y el gobierno local miembro de la UNGL comunica a la DE para levantar un registro (base de datos) de las iniciativas en el tema de CD. Finalmente se informa del proceso a MIDEPLAN.

Figura 5.3

Procedimiento para solicitar CD (técnica) a gobiernos locales internacionales



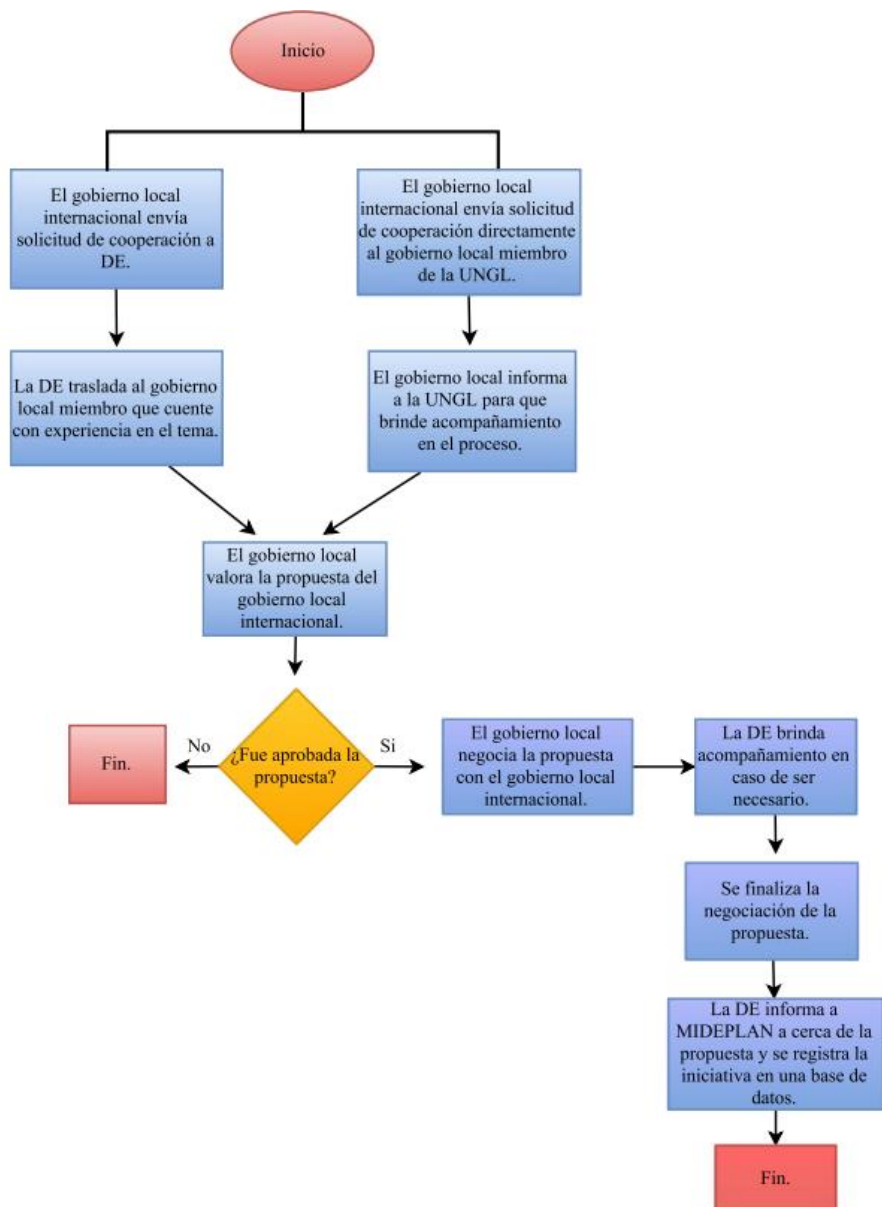
Fuente: elaboración propia

Para el escenario en que los recursos de CD provengan de un gobierno local internacional, este envía una solicitud de cooperación a la DE o al gobierno local miembro. En caso que la solicitud sea remitida a la DE, esta trasladará la información al gobierno local miembro con experiencia en el tema, o bien, si la solicitud es remitida al gobierno local miembro directamente, este informará a la DE para que le brinde acompañamiento en el proceso en caso de ser requerido.

Una vez recibida la solicitud, el gobierno local miembro de la UNGL valorará la propuesta del gobierno local internacional. En caso de ser aprobada, se procede a negociar la iniciativa entre las partes con el acompañamiento de la DE. Al concretarse la iniciativa, la DE informa a MIDEPLAN para que se registre la iniciativa en una base de datos de las iniciativas en el tema de CD.

Figura 5.4

Procedimiento a realizar cuando un gobierno local internacional solicita CD (técnica)



Fuente: elaboración propia.

Otra de las herramientas elaboradas a partir de los insumos recolectados en el cuestionario aplicado fue un mapa digital que permite sistematizar la información de forma que todos los miembros de la UNGL accedan desde el sitio electrónico oficial de la institución. Dentro de este mapa se pueden visualizar las necesidades de las 39 municipalidades miembro que respondieron el cuestionario, en las dimensiones provincial y municipal.

Este mapa dinamizará la cooperación dado que permitirá que los cooperantes internacionales canalicen la cooperación en las áreas que respondan a las necesidades municipales del país. También permitirá a la UNGL conocer los temas de mayor interés para los gobiernos locales agremiados, lo que favorecerá que la cooperación sea una herramienta que coadyuve los procesos de desarrollo local.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

La UNGL representa el 69% de los gobiernos locales a largo del territorio nacional, por ende, cuenta con una posición estratégica para impulsar iniciativas y proyectos de diferente índole que impacten a todos sus miembros. Igualmente, es una institución que puede fungir como una plataforma propicia para abordar e impulsar temas de interés municipal en la esfera política tanto nacional como internacional.

Esta institución tiene como misión fortalecer a los gobiernos locales para que amplíen su autonomía, competencias y recursos, así como promover una mejor gestión municipal. En este marco, la CI es una herramienta fundamental que permite impulsar los esfuerzos locales y además contribuye al desarrollo económico, social y medioambiental. Por igual, facilita el intercambio de experiencias y capacidades, y es un instrumento idóneo que permite el posicionamiento de los gobiernos locales en instancias multilaterales y regionales (Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Colombia 2015).

Por ello, resulta esencial mejorar la gestión de la CI de la UNGL mediante la dotación de mecanismos y herramientas que le permitan ser un enlace facilitador entre los gobiernos locales miembros y los cooperantes.

Desde esta perspectiva, la UNGL debe ser un canal y un facilitador para impulsar a los gobiernos locales que agrupa a emprender proyectos e iniciativas en áreas prioritarias para el desarrollo local con homólogos internacionales y fungir como apoyo para que los gobiernos locales se posicionen como líderes en los procesos de desarrollo nacional e internacional.

El presente trabajo colocó el énfasis en la CD, siendo esta una modalidad que aún no ha sido explotada a nivel nacional, pero que tiene grandes potencialidades para Costa Rica, en especial si se considera el panorama actual del comportamiento de los flujos de cooperación que percibe el país al ser clasificado como renta media.

Asimismo, teniendo en consideración las características de esta modalidad, da un valor añadido a las relaciones de cooperación que surgen entre sus actores, como los son el arraigo territorial (apropiación), la colaboración horizontal e intercambio de experiencias, reciprocidad, interés y beneficios mutuos (Sanz 2008).

Por ello, el proceso constructivo que deberá asumir el país para generar una estrategia nacional de CD que permita a los gobiernos locales proyectarse a la esfera internacional tiene que darse bajo la forma de principios orientadores para la articulación y coordinación de los esfuerzos locales con la estrategia nacional de desarrollo, la complementariedad con las políticas nacionales, la priorización para definir las modalidades y temas más estratégicas a apoyar y el respeto a la autonomía municipal (Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador 2013).

Para que este tipo de cooperación dé avances importantes y se posicione como una herramienta útil para los gobiernos locales, se deben crear capacidades que permitan cimentar bases sólidas para generar acciones sostenibles que sean lideradas por los gobiernos locales y acompañadas por la UNGL.

Dentro los datos recabados en esta investigación se determinó que, de acuerdo con los tres niveles de capacidades propuesto por el PNUD, la UNGL cuenta con un entorno favorable a nivel legal, el cual permite desarrollar acciones de cooperación, más la institución debe subsanar ciertos vacíos a nivel organizacional e individual.

Dentro de las principales deficiencias se encuentra la planificación de la cooperación, la cual es poco estratégica, de bajo perfil y con una visión cortoplacista; aspectos que se pueden ver reflejados en el POA 2014 y 2015 y Plan Estratégico 2015-2017 de la UNGL. Asimismo, la carencia de una estrategia de cooperación que contemple una misión, visión y objetivos estratégicos conlleva a que las acciones se generen sin una ruta clara sobre el papel que la institución le quiere otorgar al tema de cooperación.

Aunado a lo anterior, se analizaron otras limitantes que tienen el tema de CD desde tres focos de análisis: en primer lugar en lo que concierne al posicionamiento institucional de la cooperación se puede decir que el desafío más grande que tiene la

UNGL es ubicar el tema como un eje estratégico tanto para la institución como para los gobiernos locales, al igual que mejorar la coordinación y la comunicación con los departamentos dentro de la institución y con los enlaces en los gobiernos locales.

En segundo lugar en lo concerniente a la gestión del tema de cooperación se encontró que se carece de todo tipo de procedimientos para establecer relaciones con cooperantes internacionales.

En tercer lugar, respecto al tema de alianzas estratégicas, se determinó que la institución no cuenta con un mapeo de cooperantes que contemple gobiernos locales internacionales, redes ni fondos de cooperación, que en caso de tenerlo, permitiría a la DE identificar posibles socios estratégicos, así como generar y aprovechar oportunidades que estén alineadas con las prioridades institucionales.

En cuarto lugar debe existir un seguimiento de iniciativas a largo plazo, puesto que las relaciones con cooperantes que se han establecido en años pasados han correspondido a asuntos coyunturales, de corto plazo y con acciones puntuales para proyectos específicos.

Tomando el contexto descrito anteriormente, es indispensable que la UNGL mejore la gestión de la CI y dentro de ella la CD, asumiendo la cooperación en un sentido más amplio y con un espectro de trabajo con ambiciones más estratégicas. La UNGL debe visualizar la CD como un eje principal en su quehacer, donde esta modalidad no sea una acción aislada de la agenda institucional.

En este sentido se debe tener mayor claridad sobre la posición que tendrá este tema dentro de la estructura organizacional, siendo esto fundamental para que las acciones se realicen en un marco institucional que sustente las iniciativas que se desarrollen.

Si bien la actual administración de la UNGL ha iniciado e impulsado un proceso pionero en el tema de CI, falta robustecer los mecanismos de acción, ya que de acuerdo con los datos e insumos recopilados, los proyectos de cooperación se han gestado sin que medien procedimientos y sistemas de información que permitan

orientar, cuantificar y determinar las iniciativas de cooperación que se desarrollan y que se han desarrollado. De manera concomitante con la voluntad política es necesario un marco institucional robusto que permita alcanzar una cooperación de calidad que responda a las necesidades locales.

Al pensar estratégicamente la cooperación, la UNGL debe asumir con liderazgo y con actitud proactiva una ruta con trayectoria internacional en donde se dé respuestas a las interrogantes planteadas por la autora Sanz: ¿Dónde estamos?, ¿Dónde nos gustaría llegar? y ¿Qué queremos conseguir? Lo anterior, permitiría tener una ruta clara en la cual se puedan visualizar avances, medir resultados y sistematizar experiencias (Sanz 2008).

En cuanto a la gestión de la cooperación, debe mediar el componente de la inclusividad, es decir, cuando se concibe la cooperación es necesaria la participación del sector municipal. En este sentido, se debe sumar a los gobiernos locales en el proceso de definición las prioridades de cooperación, lo cual garantizará una “asignación óptima, eficaz, eficiente de los recursos locales y la sostenibilidad de los procesos“(Sanz 2008; 37).

Sobre este punto la institución realizó grandes esfuerzos para conciliar la Agenda Municipal 2011-2016, la cual contempla áreas temáticas según las necesidades de los gobiernos locales, siendo un instrumento referente para establecer los temas en los cuales la institución debe dirigir sus esfuerzos.

No obstante, es necesario acompañar la identificación de necesidades con un proceso que jerarquice los temas por prioridad, siendo esto indispensable para la asignación de recursos, toma de decisiones y la planificación estratégica que debe tener la UNGL.

Los esfuerzos de la UNGL deben dirigirse hacia encauzar la cooperación con mayor prioridad al área de ordenamiento territorial y gestión de riesgo, seguido por la gestión integral de residuos y la mejora de procesos viales. Las áreas mencionadas fueron jerarquizadas por 39 gobiernos locales miembros, distribuidas en las siete provincias del país. Esta información fue la base para la elaboración de las

herramientas que facilitarán a la UNGL identificar, ordenar, direccionar y sistematizar las iniciativas de cooperación.

Las herramientas generadas en este trabajo son de importancia significativa para potenciar la CD dentro de la UNGL, pues son factores esenciales para aprovechar las oportunidades que existen en el contexto internacional, donde hay múltiples espacios para apoyar el régimen municipal.

Ejemplo de lo anterior lo constituye el mapeo que se realizó en el cual se encontraron 22 portales de federaciones o bien asociaciones de municipios latinoamericanas y 20 portales que trabajan el tema de la CD. En estos portales se pueden encontrar experiencias exitosas, convocatorias a cursos de formación en CD, becas de actualización profesional relacionadas con el sector municipal, fondos de cooperación para proyectos de diversa índole y contactos con gobiernos locales internacionales entre otros.

Junto a este mapeo se encuentra el desarrollo de procedimientos para gestionar cooperación descentralizada cuando se es oferente y cuando se es receptor de cooperación, matrices para identificar necesidades municipales y experiencias exitosas y un mapa interactivo de cooperación descentralizada, el cual busca brindar información para facilitar y dinamizar la toma de decisiones y la planificación estratégica tanto de los cooperantes internacionales como de la UNGL y los gobiernos locales miembros.

Las herramientas generadas permitirán mejorar la coordinación y la calidad de la cooperación que gestiona la UNGL en dos vías: alineando la oferta con la demanda a partir de las prioridades identificadas y fomentando lazos estratégicos.

Un primer acercamiento en cooperación puede llevarse a cabo dentro de la región latinoamericana, donde existen oportunidades de CD que son lideradas por municipios que han desarrollado experiencias exitosas que pueden completar, aportar y enriquecer los esfuerzos que realizan los gobiernos locales nacionales para atender desafíos comunes que se comparten con homólogos de la región.

De esta manera, partiendo de los principios de la CD expuestos por Sanz (2008), reciprocidad, interés y beneficios mutuos, los gobiernos locales costarricenses estarían abriendo una ventana para compartir experiencias y buenas prácticas que han generado en temas como: promoción de la cultura, promoción de centros de conocimiento, compras electrónicas y empoderamiento de la mujer, áreas que fueron señaladas por los gobiernos locales en la encuesta aplicada (ver Anexos). Esto permitirá reforzar la posición del país como un cooperante que ha dado pasos importantes para potenciar una modalidad de trabajo en conjunto innovadora, que favorezca los procesos de desarrollo del país.

No obstante, este liderazgo no se puede asumir de forma inmediata si no se tienen las bases necesarias que permitan hacer realidad estos procesos.

Es por ello que, como menciona Sanz (2008), estos procesos tienen que venir acompañados de cuatro factores indispensables: la voluntad y el liderazgo político, el nivel de recursos humanos (disponibilidad de recursos financieros, capital humano disponible y capacitado), la existencia o no de un proyecto de ciudad internacional (marco estratégico) y el posicionamiento pretendido de la proyección al exterior.

Otro punto a destacar es que para que la CD tenga un rol protagónico en el régimen municipal, se debe empezar a trazar el camino tanto desde los gobiernos locales como líderes del proceso, así como desde la UNGL como un ente facilitador de estas relaciones. Igualmente las instancias rectoras de la cooperación en el país — como lo son MIDEPLAN y el MRRE— deberán establecer la ruta y las orientaciones a nivel nacional para potencializar esta modalidad y generar una estrategia país en esta materia que permita tener una línea base del estado actual de la CD en Costa Rica a largo plazo.

Concomitantemente, es necesario que los gobiernos locales trasciendan las relaciones con sus homólogos internacionales, en un marco más estratégico que no se limite a simples hermanamientos, sino que asuman desafíos, que concreten compromisos y objetivos claros. Más allá de formalismos políticos, la cooperación a nivel de Costa Rica debe realizarse en hechos cuantificables, en experiencias

sostenibles y sobretodo en que sea una herramienta que complemente con acciones concretas el desarrollo del país.

No obstante, para que esta modalidad se traduzca en acciones sostenibles, se deben fortalecer las capacidades de los gobiernos locales en la gestión de la cooperación, así como se deben propiciar esfuerzos para sensibilizar a estos actores sobre la importancia de la cooperación como una herramienta que coadyuva los esfuerzos locales plasmados en el Plan Municipal de Desarrollo.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

A continuación se presenta una serie de recomendaciones para que la DE gestione la CD a partir de los resultados de esta investigación:

1. Mejorar el proceso comunicativo con los gobiernos locales miembros de forma que puedan conocer las funciones, los objetivos y los beneficios que conlleva ser parte de la institución. Lo anterior mejorará la imagen institucional y permitirá posicionar de mejor manera a la UNGL; en este sentido se considera que los medios digitales (especialmente las redes sociales) pueden ser una herramienta útil para alcanzar esta meta, dado que permiten la comunicación instantánea y la interacción con los gobiernos locales.
2. Mejorar la percepción que tiene el régimen municipal de la institución, lo que favorecerá la integración de nuevos miembros y permitirá cerrar la brecha del 31% de los gobiernos locales que aún no son miembro de la institución. Asimismo, esto permitirá fortalecer la confianza de los gobiernos locales que actualmente forman parte de la UNGL.
3. Incorporar dentro de la visión de la UNGL el componente internacional e interinstitucional, lo que brindará a la institución claridad sobre qué es lo que pretende a largo plazo y qué es lo que se quiere alcanzar como institución. Además, esto permitirá aclarar cómo se puede integrar en la labor de la institución los cooperantes internacionales y las institucionales nacionales que apoyan el régimen municipal.
4. Establecer una oficina o departamento de CI con lineamientos claros que desarrolle y dé asesoría a los gobiernos locales para que ejecuten proyectos e iniciativas de CD con gobiernos locales externos.
5. Creación de mecanismos que faciliten la coordinación y el seguimiento a iniciativas y proyectos de cooperación con el fin de que exista un mejor asesoramiento y acompañamiento de la UNGL a los gobiernos locales que la componen. Igualmente el desarrollo de un sistema o plataforma de información

en el cual se visualicen los convenios, proyectos e iniciativas que se han desarrollado bajo la modalidad de CD y que sirva para promover el intercambio de experiencias exitosas con otros gobiernos locales internacionales que compartan las mismas necesidades.

6. Realizar un mapeo de actores estratégicos que permita establecer con mayor agilidad los gobiernos locales internacionales que pueden desarrollar proyectos en conjunto según el área temática.
7. Mejorar la proyección de la iniciativas que se van a ejecutar en el tema de CD dentro del POA para lograr un mayor cumplimiento de los objetivos en esta área.
8. Elaborar evaluaciones semestrales en las cuales se brinde información a los gobiernos locales miembros sobre el cumplimiento de los objetivos planteados en los POA así como en los Planes Estratégicos de la institución. En este sentido, es necesaria la construcción de indicadores de mayor impacto, que faciliten la medición de los objetivos. Para promover la transparencia, se recomienda que estas evaluaciones sean colocadas en la página oficial de la institución y que además se cuente con una sección en la cual los gobiernos locales miembro puedan brindar su criterio sobre la labor que realiza la UNGL.
9. Adquirir un inmueble propio, de forma que se puedan utilizar los recursos económicos que aportan los gobiernos locales miembro en áreas que sean pertinentes para su fortalecimiento y no para el pago del alquiler por uso de instalaciones.
10. Innovar mediante la incorporación de los medios digitales, en los cuales se recomienda generar espacios para la participación activa de los gobiernos locales. Este factor es determinante para la institución, además permite replantearse procesos administrativos que pueden mejorarse para brindar un mejor servicio.
11. Elaborar herramientas que faciliten la coordinación de las iniciativas de cooperación que se desarrollen con los cooperantes internacionales. Asimismo, es necesario hacer uso de las herramientas que dispone MIDEPLAN para la coordinación de proyectos de cooperación.
12. Desarrollar instrumentos que permitan detectar oportunidades de CD como lo son los fondos de cooperación y el portafolio de proyectos, en los cuales los gobiernos

locales involucrados puedan sacar provecho de los recursos generados en el contexto.

13. Realizar un seguimiento semestral de las iniciativas que se generen en área de CI. Se debe procurar que las acciones, iniciativas y proyectos tengan el debido acompañamiento y asesoría de forma que los procesos puedan concluirse de una forma oportuna tanto en tiempo como en cumplimiento de objetivos.
14. Incorporar en la página oficial de la UNGL una sección especial para el tema de CI y dentro de esta la modalidad de CD, en la cual se detalle lo siguiente: estrategia de cooperación, objetivos estratégicos, funciones, un glosario de términos, listado de experiencias exitosas que han sido desarrolladas por los gobiernos locales miembros ordenadas por áreas temáticas, convenios de cooperación, contacto de la persona encargada del área de CD y procedimientos para gestionar cooperación.
15. Posicionar a la UNGL con cooperantes internacionales con el fin de establecer contactos con homólogos estratégicos con los cuales se puedan potenciar lazos de cooperación para desarrollar iniciativas conjuntas.
16. Aumentar el personal en el área de CD dentro de la UNGL para una mejor distribución de labores y un mayor alcance y seguimiento a las iniciativas planteadas por la institución.
17. Fortalecer las bases de datos donde se archivan los convenios y proyectos que se llevan a cabo, para facilitar la disponibilidad de los documentos en caso de ser requeridos. Se recomienda que los convenios y proyectos aprobados se encuentren accesibles en la página oficial de la institución.
18. Mejorar la articulación de todos los departamentos de la UNGL para potenciar la CD dentro de la institución, lo que permitirá generar acciones coordinadas y facilitará la sistematización de las acciones que se desarrollen mediante la cooperación.
19. Desarrollar lineamientos internos sobre cómo gestionar la CI y CD, procedimientos que deben ser del conocimiento de los gobiernos locales miembros. En este sentido se recomienda la asesoría de las instancias encargadas de la cooperación a nivel del país.

20. Realizar anualmente un mapeo de cooperantes que trabajan la CD, en el cual se determine aspectos como el contacto, proyectos atinentes a las prioridades municipales costarricenses y el tipo de ayuda que brindan.
21. Establecer ejes y objetivos en los POA de la institución con una visión más estratégica que responda a las prioridades de los gobiernos locales y que genere un alto valor a la misión y visión de la institución.
22. Informar a la persona encargada del área de cooperación acerca de los temas discutidos en encuentros internacionales que pueden potenciar el fortalecimiento del régimen municipal.
23. Formar parte de redes de ciudades y redes de otros actores locales internacionales con el fin de acceder a información importante para régimen municipal como ventanas de financiamiento, intercambio de buenas prácticas, potenciar socios estratégicos y tener proyección internacional.
24. Promover formación continua y actualización profesional en el área de CD.
25. Participar activamente en encuentros, foros y/o reuniones de alto nivel que se encuentren alineados con las prioridades de régimen municipal.
26. Fortalecer las capacidades de los gobiernos locales afiliados en materia de mapeo de actores, formulación, monitoreo y evaluación de proyectos.
27. Promover el establecimiento de enlaces técnicos especializados en los gobiernos locales para favorecer la sostenibilidad de las iniciativas que se realicen.
28. Sensibilizar a los gobiernos locales que pertenecen a UNGL en la labor que realiza la persona encargada del área de cooperación dentro de la institución y la importancia de la cooperación como una herramienta para coadyuvar los esfuerzos locales plasmados en el Plan Municipal.
29. Realizar un mapeo de los hermanamientos que han establecido los gobiernos locales asociados con el fin de maximizar los intereses planteados en los acuerdos suscritos.
30. Potenciar el uso de las tecnologías para el establecimiento de procesos de formación, en los cuales se puedan beneficiar los gobiernos locales miembros.

BIBLIOGRAFÍA

Azcueta, M. SF. *Cooperación Descentralizada y participación ciudadana*. Disponible: http://observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/publicacion/docs/272_Anuario2_9.pdf. Revisado: 30 de enero de 2016.

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. 2015. Disponible en <https://www.apccolombia.gov.co>. Revisado: 27 de agosto de 2015 desde

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. 2015a. *Conceptos*. Disponible en <https://www.apccolombia.gov.co/?idcategoria=114>. Revisado: 19 de julio de 2015.

Alcaldía Mayor de Bogotá. 2015. Disponible en <http://www.bogota.gov.co/>. Revisado: 9 de octubre de 2015.

Alfaro, J. 2010. *Contratación de una asistencia técnica local del desarrollo regional para el apoyo a la Unión Nacional de Gobiernos Locales en el marco del Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización FOMUDE, Costa Rica*. Disponible:

[http://www.ifam.go.cr/PaginaIFAM/docs/PRODUCTOS%20FOMUDE%202006-](http://www.ifam.go.cr/PaginaIFAM/docs/PRODUCTOS%20FOMUDE%202006-2011/R2-)

[Productos/P11%20Propuesta%20Of%20Gesti%C3%B3n%20Proy%20UNGL.pdf](http://www.ifam.go.cr/PaginaIFAM/docs/PRODUCTOS%20FOMUDE%202006-2011/R2-Productos/P11%20Propuesta%20Of%20Gesti%C3%B3n%20Proy%20UNGL.pdf).

Revisado: 25 de julio de 2014.

Asamblea Legislativa. 2015. *Diputados cuestionan manejo de recursos de la UNGL*.

Disponible en:

http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/Sala_de_Prensa/Lists/Noticias/DispForm.aspx?ID=110. Revisado: 10 de enero de 2015.

Barbé, E. 1995. *Relaciones Internacionales*. 2ª edición. Madrid: Editorial Tecnos.

Bossuyt, J. SF. *Políticas e instrumentos de apoyo a la cooperación descentralizada por parte de los Estados miembros de la UE y la Comisión Europea: un análisis comparativo Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-AL*. Proyecto Local.

Disponible: http://www.proyectolocal.org/files/publicaciones/pdf_47bb.pdf.

Revisado: 11 de junio de 2013.

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. 2015. *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Lo que los gobiernos locales deben saber*. Disponible: http://observocd.org/sites/observocd.org/files/publicacion/docs/los_ods_lo_que_los_gobiernos_locales_deben_saber_1.pdf. Revisado: 30 de enero de 2016.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. SF. *Metodología Multicriterio para la Priorización y Evaluación de Proyectos*. Disponible en http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/29837/Metodolog%C3%ADa_MulticriterioCompleta.ppt. Revisado: 8 de agosto del 2014.

Contraloría General de la República. 2007. *Informe sobre la gestión de la Unión Nacional de Gobiernos Locales*. Disponible: http://www.asamblea.go.cr/Informes_de_la_Contraloria/Informes%202007/informes_abril_2007/DFOE-SM-11-2007.pdf. Revisado: 20 de agosto del 2013.

Del Arenal, C. 2002. *La nueva sociedad mundial y las nuevas realidades internacionales: Un reto para la Teoría y para la Política*. Madrid: Editorial Tecnos.

Federación Canadiense de Municipalidades. 2009. *Documento de Posición de CGLU sobre la Eficacia de la Ayuda y los Gobiernos Locales: Entender el enlace entre la gobernanza y el desarrollo*. Disponible: http://www.cities-localgovernments.org/committees/CIB/Upload/newsletters/SP_UCLG_Position_Paper_Final.pdf. Revisado: 11 de junio de 2013.

FLACMA (2015). *Objetivos 2010 – 2020*. Disponible en http://www.flacma.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=58. Revisado: 24 de noviembre de 2015.

FOMUDE. 2006. *Experiencias exitosas en Federaciones Municipales: Guía Resumen*. Disponible: <http://www.ifam.go.cr/PaginaIFAM/docs/PRODUCTOS%20FOMUDE%202006->

2011/R2-Productos/P26%20Estudio%20actuarial%20de%20las%20Federaciones-CR/Guia%20de%20casos%20exitosos.pdf. Revisado: 9 de octubre del 2015.

Freres, C. & Sanz, A. 2002. *Las comunidades autónomas españolas y América Latina: una nueva dimensión de la conexión Iberoamericana*. 1ª edición Madrid: Editorial Comuniland S.L

Gómez, M. 2006. *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.

Grandas, D. SF. *Hacia un modelo de gestión horizontal de relaciones de cooperación descentralizada desde los gobiernos locales colombianos*. Disponible: <http://congresoreedes.unican.es/actas/PDFs/133.pdf>. Revisado: 30 de enero de 2016.

Grandas, D. 2010. La Cooperación Descentralizada como nuevo modelo en cooperación para el desarrollo. *Revista Análisis Internacional*. (1): 48-68. Obtenido el 1 de junio del 2014 de la base de datos de la Revista de Análisis Internacional. <http://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/issue/archive?issuesPage=2#issues>.

Mapcal, S.A. 1994. *Guías de Gestión de la pequeña empresa: El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Hernández, R; Fernández. C & Baptista. P. 1998. *Metodología de la investigación*, 2da. edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A.

La Gaceta. 2014. Se cambia el uso y la naturaleza de un bien inmueble propiedad de la Municipalidad de Goicochea y se autoriza para que lo done a la Unión Nacional de Gobiernos Locales Expediente N # 19. 136. *La Gaceta*. San José; P.12. 19 de junio.

Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., Montalván, G. 2002. *Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño*. Washington, D.C. Ottawa: Banco Interamericano de Desarrollo Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Martínez, I. & Sanahuja, J. 2009. *La agenda internacional de eficacia de la ayuda y la cooperación descentralizada de España*. 1ª edición. Madrid: Fundación Carolina.

Martínez, I. & Santander, G. SF. *La Declaración de París y la Cooperación Descentralizada*. Disponible: <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0489/libreria-252.pdf>. Revisado: 29 de setiembre del 2014.

Meza, A. 2012. *Plan Estratégico 2012-2017*. Costa Rica; Unión Nacional de Gobiernos Locales.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica 2007. *Diagnóstico de la Cooperación Internacional en Costa Rica 2000-2005*. Disponible en <http://documentos.mideplan.go.cr>. Revisado: 10 de junio de 2013.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica SF. *Estrategia de Cooperación no Reembolsable 2010 – 2014*. Disponible en www.hacienda.go.cr. Revisado: 9 de junio de 2013.

Ministerio de Planificación y Política Económica. 2007. *Manual de construcción de organigramas para las estructuras de las instituciones públicas*. Disponible: <http://www.mag.go.cr/circulares/upe-manual-organigramas.pdf>. Revisado: 05 de abril de 2014.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Colombia. 2015. Disponible en <http://www.cancilleria.gov.co/international/politics/cooperation>. Revisado: 19 de noviembre de 2015.

Municipalidad de Calama. 2015. Disponible en <http://www.bogota.gov.co/>. Revisado: 9 de octubre de 2015.

Municipalidad de Guayaquil. 2015. Disponible en <http://rpguayaquil.gob.ec/>. Revisado: 9 de octubre de 2015.

Municipalidad de Santa Fe. 2015. Disponible en <http://www.santafeciudad.gov.ar>. Revisado: 9 de octubre de 2015.

Municipalidad de Santa Tecla. 2015. Disponible en <http://www.santatecladigital.gob.sv/>. Revisado: 9 de octubre de 2015.

Municipio de Panamá. 2015. Disponible en <http://mupa.gob.pa/>. Revisado: 10 de octubre de 2015.

Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD). 2008. *Es AOD?* Disponible: <http://www.oecd.org/dac/stats/Es%20AOD%20Nov%202008.pdf>. Revisado: 01 de febrero 2016.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. 2007. *Fortalecimiento a los sistemas nacionales de control de los alimentos: Directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad*. Disponible: <http://www.fao.org/3/a-a0601s.pdf>. Revisado: 25 de julio de 2014.

Pacheco, J. & Contreras, E. 2008. *Manual Metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Disponible: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35914/manual58_es.pdf?sequence=1. Revisado: 8 de agosto de 2014.

Procuraduría General de la República de Costa Rica. 2000. *Estatutos de la Unión Nacional de Gobiernos Locales*. Disponible en http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31113&nValor3=32832&strTipM=TC. Revisado: 20 de junio 2014.

Procuraduría General de la República. 1972. *Ley de la Liga de las Municipalidades de Cartago*. Disponible en http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=7420&nValor3=7952&strTipM=TC. Revisado: 3 de noviembre de 2013.

Procuraduría General de la República. 2014. *Dictamen 104 fechado 24 de marzo del 2014*. Disponible en:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=18111&strTipM=T. Revisado: 1 de abril de 2015.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. 2008. *Desarrollo de Capacidades Notas Prácticas*. Disponible: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/SP_Nota%20de%20Practica_Desarrollo%20de%20Capacidades.pdf. Revisado: 1 de noviembre de 2014.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. SF. *La Cooperación Descentralizada*. Disponible en http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=985. Revisado: 30 de enero de 2016.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. SF. *La Cooperación Descentralizada en el marco de los Programas ART*. Disponible en http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=986. Revisado: 30 de enero de 2016.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. 2009. *Desarrollo de Capacidades Texto Básico del PNUD*. Disponible: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf. Revisado: 22 de julio de 2014.

Ramírez, J. SF. *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planificación estratégica en las empresas*. Disponible: <http://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf> Revisado: 8 de agosto de 2014.

Red Argentina para la Cooperación Internacional. SF. *Manual de Cooperación Internacional*. 4ta edición. Disponible: <http://www.raci.org.ar/wp-content/uploads/2012/05/Capitulo-10.pdf>. Revisado: 7 de noviembre del 2014.

Sanz, B. 2007. *Cómo avanzar en la construcción de una política local de CD*. Observatorio de la Cooperación Descentralizada UE-AL. Disponible: http://cv.uoc.edu/web/~mcooperacion/aules_millorades/cooperacion_descentralizada/m4.pdf. Revisado: 20 de agosto de 2014.

Sanz, B. 2008. *Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina: Volumen 2 Elementos para la construcción de una política pública local de cooperación descentralizada*. Disponible: <http://www.redesparaodesenvolvimiento.org/v1/images/stories/guia%20para%20la%20accion%20exterior.pdf>. Revisado: 20 de julio de 2014.

Secretaría Técnica de Cooperación Internacional de Ecuador. 2014. *Catálogo de actores de cooperación descentralizada: Aportes de la cooperación descentralizada al fortalecimiento a los gobiernos locales*. Disponible en <http://www.cooperacioninternacional.gob.ec>. Revisado: 28 de mayo del 2014.

Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica. 2014. *Estrategia de Cooperación Institucional y Plan de Acción*. Disponible: <http://www.sinac.go.cr/noticias/Comunicados%20PrensaSINAC/SINAC%20Estrategia%20de%20Cooperaci%C3%B3n.pdf>. Revisado: 7 de enero de 2015.

SurveyMonkey Inc. 2015. *Survey Monkey*. Disponible en <https://es.surveymonkey.com>. Revisado: 10 de octubre de 2015.

Taylor, S & Bogdan, R. 1994. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Torres, D. 2009. *Gestión para la Cooperación Internacional en El Salvador Tendencias, Conceptos, Modalidades, Institucionalidad, Mecanismos y Procedimientos para la gestión y acceso a los recursos*. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/17659624/Gestion-de-La-Cooperacion-Internacional>. Revisado: 7 de junio de 2014.

Unión Nacional de Gobiernos Locales. 2001. *Agenda Municipal Costarricense 2011-2016*. Disponible en <http://ungl.or.cr/documentos>. Revisado: 20 de junio 2014.

Unión Nacional de Gobiernos Locales. 2013. *Código Municipal Comentado*. Disponible:

https://www.msj.go.cr/informacion_ciudadana/SiteAssets/archivos/codigos/CO-1%201_c%C3%B3digo%20municipal.pdf. Revisado: 23 de abril del 2014.

Unión Nacional de Gobiernos Locales. 2014. *Informe de Gestión 2013-2014*.

Disponible en <http://ungl.or.cr/documentos>. Revisado: 24 de noviembre de 2015.

Unión Nacional de Gobiernos Locales. 2014b. *Plan Operativo Anual 2014*. Revisado: 01 de febrero de 2015

Unión Nacional de Gobiernos Locales. 2015. *Informe de Gestión 2014-2015*. Disponible en <http://ungl.or.cr/documentos>. Revisado: 24 de noviembre de 2015

Unión Nacional de Gobiernos Locales. 2015a. *Historia*. Disponible en <http://ungl.or.cr/historia>. Revisado: 27 de agosto de 2015.

Unión Nacional de Gobiernos Locales. 2015b. *Plan Operativo Anual 2015*. Revisado: 05 de febrero de 2016

Unión Nacional de Gobiernos Locales. 2015c. *Organigrama institucional*. Disponible en <http://ungl.or.cr/organigrama-institucional>. Revisado: 05 de febrero de 2016.

Unión Nacional de Gobiernos Locales. 2015d. *Marco filosófico*. Disponible en <http://ungl.or.cr/marco-filosofico>. Revisado: 05 de febrero 2016

Universidad del Valle. 2010. *Matriz de priorización para la toma de decisiones*. Disponible en http://sigp.sena.edu.co/soporte/Plan/03_Matriz%20de%20priorizacion. Revisado: 9 de mayo de 2010.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario.

CUESTIONARIO

Nombre institución: UNGL	Contacto: Karla Rojas Pérez
Nombre funcionario/a que responde: Karla Rojas Pérez	Email: krojas@ungl.or.cr

Objetivo

Como estudiantes de la Universidad Nacional de la Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en la Administración y Gerencia de la Cooperación Internacional, estamos desarrollando un proyecto académico en la UNGL, el cual tiene como propósito apoyar a la Dirección Ejecutiva en su labor de ser el ente facilitador entre los gobiernos locales miembro de la institución y los gobiernos locales internacionales potenciando la Cooperación Descentralizada.

A partir del análisis de los datos proporcionados en este cuestionario la UNGL podrá gestionar Cooperación Descentralizada acorde con las necesidades de la institución.

Instrucciones generales

Lea con atención las preguntas del cuestionario, posterior escriba su respuesta de manera concisa en el espacio que se ha reservado para su respuesta.

El cuestionario consta cinco páginas las cuales se componen de 22 preguntas abiertas y 1 pregunta cerrada, el tiempo aproximado para su realización es de media hora. En el caso de las preguntas cerradas, conteste dentro del paréntesis () la respuesta solicitada.

Para facilitar la comprensión de las preguntas dentro del cuestionario se han enviado a su correo electrónico definiciones conceptuales, así mismo se remitió una carta donde se detalle el objetivo de este instrumento.

Por último, le solicitamos reenviar este instrumento a los correos electrónicos: kris_ma07@hotmail.com o mafefg88@gmail.com, para información adicional comuníquese a los teléfonos 8314 4574 o bien al 8814 0554.

Sus respuestas son muy importantes para nosotros, son de carácter confidencial y de uso académico.
Muchas gracias.

Cuestionario

Tomando como referencia la estructura organizacional de la Unión Nacional de Gobiernos Locales: ¿Cuál es la posición que tiene la Dirección Ejecutiva?

(La Dirección Ejecutiva es el mayor órgano administrativo de la UNGL)

¿Cuántos funcionarios integran la Dirección Ejecutiva?

5 personas. La Directora Ejecutiva, su secretaria, una asesora que atiende a la Junta Directiva y el área política, una asesora que atiende el área administrativa y el área de cooperación internacional y una secretaria para las dos asesoras.

¿Cuáles son las funciones que tiene asignada la Dirección Ejecutiva dentro de la Unión Nacional de Gobiernos Locales?

Ver estatuto

Dentro de la Dirección Ejecutiva ¿Cuándo se crea el área de Cooperación Internacional?

La UNGL no posee una Oficina de Cooperación Internacional consolidada, en la Administración actual a partir de junio la Sra. Karen Porras decide dentro de la Dirección Ejecutiva encargarse, formar, integrar y trabajar el área de cooperación internacional.

¿Cuál fue el motivo para crear el área de Cooperación Internacional dentro de la Dirección Ejecutiva?

La Directora Ejecutiva actual tuvo la visión, la sensibilización y el conocimiento previo dada su experiencia como Presidenta Ejecutiva del IFAM para recocer la necesidad de contar con esta área en la UNGL en pro del régimen municipal, al no contar con una oficina ni con personal de planta decidió incluirla dentro de la Dirección Ejecutiva.

7. *¿Cuáles son las funciones que tiene asignada el área de Cooperación Internacional?*

(Las mismas están proceso de formulación, dentro de las principales:

1. Propiciar un acercamiento y reconocimiento de las embajadas de la UNGL.
2. Propiciar un acercamiento y reconocimiento con organismo de cooperación internacional
3. Contar con una base de datos de al menos una persona encargada del aérea de cooperación internacional por municipalidad
4. Contar con una base de datos de los organismos de cooperación internacional que trabajan en nuestro país en pro del régimen municipal
5. Contar con una base de datos de las embajadas que trabajan el área municipal en el país
6. Actividades de cooperación internacional para beneficiar a los Municipalidades afiliadas y a las Federaciones
7. Plan de Trabajo anual)

1 *¿Cuántos funcionarios de la Dirección Ejecutiva tienen a cargo el tema de Cooperación Internacional?*

2 *¿Cuál es el perfil profesional de los funcionarios que tienen a cargo el tema de Cooperación Internacional? (Formación académica del área y experiencia mínima de 4 años).*

3 *¿Los funcionarios encargados del tema de Cooperación Internacional cuentan con experiencia en este campo? En caso de ser afirmativo detallar la experiencia.*

Si, 6 años de experiencia.

4 *¿La Dirección Ejecutiva cuenta con una estrategia formal o informal para gestionar Cooperación Internacional? En caso de ser negativa su respuesta pasar a la pregunta 10.*

(Esta en proceso de formación

5 *¿Cuáles áreas contemplan la estrategia formal o informal de Cooperación Internacional?*

Están en proceso de formación

6 *¿Cuenta la Dirección Ejecutiva con objetivos estratégicos en el área de Cooperación Internacional? .Citar cuales en caso de ser afirmativo.*

(Estan en proceso de formación.)

7 *¿Existen mecanismos elaborados para coordinar iniciativas, proyectos o programas que desarrolle la Dirección Ejecutiva en Cooperación Internacional? En caso de ser afirmativo indicar cuales.*

(No)

8 *En materia de vinculación ¿Cuántos contactos tiene la Dirección Ejecutiva con instancias externas que trabajen el tema de Cooperación Internacional? Por favor citar cuales entidades.*

(Los Gobiernos Locales y federaciones afiliadas

A nivel de Gobierno con MIDEPLAN

JICA y su busca acercamiento con otras entidades).

9 *En materia de asesoría ¿La Dirección Ejecutiva ha elaborado documentos que ayuden a la toma de decisión en temas de Cooperación Internacional? En caso de ser afirmativo citar cuales. (no se)*

10 *En lo concerniente al tema de coordinación ¿Cuántas acciones, iniciativas, proyectos, programas de Cooperación Internacional se han coordinado en los últimos 4 años con entidades externas? Detalle cuales en caso de ser afirmativo.*

(En su mayoría se desconocen se citan:

1. *FLACMA firma de un convenio con el aval de la Junta Directiva*
2. *JICA actividad en coordinación con MIDEPLAN informativa de la cooperación japonesa actual para el régimen municipal*
3. *VNG acercamiento para tema de seguridad ciudadana*
4. *APC Colombia tema de asociativismo y observatorio*
5. *CONFEDLCCA con la Diputación de Barcelona).*

11 *En lo referido al tema jurídico ¿Cuáles son las normativas legales que le permiten a la Dirección Ejecutiva desarrollar acciones de Cooperación Internacional?*

No aplica

12 *En lo referido al tema de toma de decisiones ¿Cuál es el procedimiento que sigue la Dirección Ejecutiva para tomar decisiones en el tema de Cooperación Internacional?*

(Elaborar propuestas y que sean aprobadas por la Junta Directiva).

13 *En el tema de presupuesto. ¿Cuál es el porcentaje destinado para el funcionamiento de la Dirección Ejecutiva?*

Detalle el porcentaje exacto dentro del paréntesis ().

i 1 % a 25% () 25 % a 50% () 50% a 75% (x)
75 % a 100% ()

14 *¿Cómo distribuye la Dirección Ejecutiva el presupuesto asignado?*

Por medio del POA.

15 *¿Cuenta la Dirección Ejecutiva con una herramienta de planeación que le permita realizar una distribución de los recursos económicos en términos de costos y actividades por desarrollar?. En caso de ser afirmativo citar cual herramienta.*

POA

16 *¿Con cuanta regularidad la Dirección Ejecutiva presenta informes de labores?*

De manera Anual.

17 *¿Cuál es la entidad a la que la Dirección Ejecutiva debe dar cuenta de sus acciones? Detallar la instancia.*

Junta Directiva

Una vez más, agradecemos la colaboración prestada.

Anexo 2: Entrevistas.

ENTREVISTAS

Nombre institución: UNGL

Nombre funcionario/a que responde: Karla Rojas Pérez

Duración: 1 hora

Entrevista realizada por: Kristie Barrios Valenciano

Objetivo

Como estudiantes de la Universidad Nacional de la Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en la Administración y Gerencia de la Cooperación Internacional, estamos desarrollando un proyecto académico en la UNGL, el cual tiene como propósito apoyar a la Dirección Ejecutiva en su labor de ser el ente facilitador entre los gobiernos locales miembro de la institución y los gobiernos locales internacionales potenciando la Cooperación Descentralizada.

A partir de la información proporcionada en esta entrevista se conocerá aspectos relacionados con la historia (comienzos, crecimientos, logros, cambios notables y fracasos) e hitos del área de Cooperación Descentralizada de la Dirección Ejecutiva.

Entrevista

I Módulo: Historia

1. ¿Cuál fue el motivo para crear a la UNGL?
2. ¿Con cuántos miembros afiliados comenzó?
3. ¿Desde que fecha se incluye la Cooperación Internacional dentro de las labores UNGL?
4. ¿Desde que fecha la UNGL ha llevado a cabo iniciativas de Cooperación Internacional?

5. ¿Con cuáles contrapartes externas ha coordinado o llevado a cabo iniciativas de Cooperación Internacional desde sus inicios?
6. ¿Cuáles han sido los productos más importantes que se han elaborado en coordinación con contrapartes externas desde sus inicios?
7. ¿Cuáles han sido las áreas en las que se ha trabajado con contrapartes externas?
8. ¿Desde que se creó la UNGL como han sido las relaciones con las contrapartes externas?
9. ¿Desde que se creó la UNGL cuál han sido los medios de comunicación que se han utilizado para mantener las relaciones con las contrapartes externas?
10. ¿Desde sus inicios como han coordinado el tema de las necesidades de las municipalidades miembro y la articulación con las contrapartes externas?
11. ¿Cómo ha sido la relación con los municipalidades afiliadas y la Dirección Ejecutiva desde que inició la UNGL?
12. ¿Cuáles son los medios de comunicación entre la DE y las municipalidades miembro?
13. ¿Cuántos convenios se han suscrito con contrapartes externas?
14. ¿Con cuáles contrapartes externas se han suscrito convenios?
15. ¿Cuáles ha de ellos están vigentes y que áreas?
16. ¿Desde los inicios como identifica la UNGL las necesidades en las que requieren apoyo las municipalidades afiliadas?

II Módulo:

1. ¿Desde que se creó la UNGL como ha progresado en el tema de CI?
2. ¿Cuál es la estrategia de comunicación de la DE a lo interno de la UNGL y externa hacia las municipalidades?
3. ¿Cuál ha sido el crecimiento de la DE en términos de gestión de iniciativas de CI?
4. ¿Desde que inició la UNGL como ha crecido a lo interno en términos de Departamentos y áreas?
5. ¿Desde sus inicios ha habido un incremento o disminución en el tema del presupuesto de la UNGL?
6. ¿De qué factores depende el presupuesto de la institución?

III Módulo:

1. ¿Cuál ha sido el logro más significativo de la UNGL para las municipalidades miembro?
2. ¿Cuál ha sido los logros más importantes para la DE como oficina asesora de la Junta Directiva en los últimos cuatro años?
3. ¿Cuáles han sido los logros más importantes en el tema de Cooperación Internacional?
4. ¿Cuáles han sido los beneficios más importantes que ha obtenido la UNGL con los convenios suscritos con contrapartes externas?

IV Módulo:

1. ¿Desde la creación de la institución cuales han sido los cambios más importantes en términos de estructura organización, de planeación estratégica, de funciones, de gestión de procesos, recursos humanos?
2. ¿Cuáles han sido los cambios más importantes en materia de gestión de CI?
3. ¿Cuáles han sido los cambios más importantes a lo interno de la DE?

V Módulo:

1. ¿Cuáles iniciativas de CI no se han sido viables para llevar a cabo en el tema de CI?
2. ¿Cuáles han sido las limitaciones en materia de Convenios internacionales?
3. ¿Se han presentado limitaciones en términos de búsqueda oportunidades de CI, cuáles?
4. ¿Cuáles han sido las limitaciones en materia de coordinación y ejecución de acciones de CI con contrapartes externas?
5. ¿Cuál considera que ha sido la mayor falencia en materia de gestión de CI?
6. ¿Cuál ha sido la mayor falencia para identificar las necesidades de las municipalidades miembros?

VI Módulo: Hitos

- a. ¿Cuáles considera que sean los hitos más relevantes para un aun mayor aprovechamiento de la CI?

Sus respuestas son muy importantes para nosotros, son de carácter confidencial y de uso académico.

Muchas gracias.

Anexo 3: Análisis FODA.

FODA

Nombre institución: Unión Nacional de Gobiernos Locales	Contacto:
Nombre funcionario/a que responde: Guiselle Sánchez Camacho Email: gsanchez@ungl.or.cr	

Instrucciones

Lea con atención las indicaciones descritas, antes de completar el cuadro que está ubicado en la segunda página de este documento.

En la columna derecha del DAFO sírvase completar la información que se le ha solicitado. Recuerde, es importante que en este instrumento refleje su perspectiva acerca de la UNGL.

Para una mayor comprensión de este instrumento, el término DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), *“es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”*¹.

De la misma forma, para facilitar la aplicación y otorgar una guía al usuario, en el cuadro se detalla, una definición conceptual de cada una de las siglas de DAFO. Cuando se hace referencia a **Debilidades y Fortalezas**, se relaciona con lo **interno** de la UNGL y las **Amenazas y Oportunidades**, hace relación al **entorno externo** a la institución.

Le solicitamos entregar a este instrumento en versión digital al correo de la señora Karla Rojas, Encargada del Área de Cooperación Internacional de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, quien es colaboradora de este Proyecto.

Sus respuestas son muy importantes para nosotros estas son de carácter confidencial y de uso académico.

¹ Información Extraída de Matriz FODA, <http://www.matrizfoda.com/>.

UNION NACIONAL DE GOBIERNOS LOCALES	Completa la información en esta columna
<p>DEBILIDADES</p> <p>Son aquellos factores <u>internos</u> que provocan una posición desfavorable, recursos que la institución carece, habilidades que la institución no posee, actividades que no se desarrollan positivamente</p>	<p>No contar con instalaciones físicas propias.</p> <p>Poco compañerismo (en algunos casos).</p> <p>En algunos casos no existe un compromiso real por parte del funcionario.</p> <p>No contar con los procesos institucionales debidamente establecidos.</p> <p>No contar con algunas especialidades (profesionales) técnicas para brindar asesoría a las municipalidades que solicitan en algún tema específico. (Gestión de Residuos por ejemplo)</p>
<p>AMENAZAS:</p> <p>Son aquellas situaciones <u>externas</u> que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Unión Nacional de Gobiernos Locales.</p>	<p>No contar con la totalidad de las Municipalidades afiliadas.</p> <p>La existencia de varias instituciones trabajando para el régimen municipal.</p> <p>Poca claridad en la definición de competencias de cada una.</p> <p>La ausencia de una Ley propia de creación de la UNGL.</p> <p>Desafiliación de municipalidades y/o federaciones.</p>
<p>FORTALEZAS:</p> <p>Son las capacidades <u>internas</u> con que cuenta la UNGL y que le permite tener una posición privilegiada frente a otras instituciones de su mismo ámbito.</p>	<p>Ser la representante gremial política del Régimen Municipal.</p> <p>El tener 37 años de existencia representando al Régimen Municipal.</p> <p>Trabajo conjunto con las Federaciones Municipales.</p> <p>Contar con la representación de Alcaldes y vice alcaldías en la Junta Directiva de la UNGL.</p>
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>Son aquellos factores <u>externos</u> que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la UNGL, y que permiten obtener valor añadido como institución.</p>	<p>Contar con representaciones de la UNGL en instancias gubernamentales o institucionales.</p> <p>Contar con todas las federaciones municipales afiliadas.</p> <p>Las relaciones interinstitucionales que construye la UNGL para el fortalecimiento de las competencias municipales (convenios PIMA, IICA, OEA, entre algunos)</p>

Nombre institución: *Unión Nacional de Gobiernos Locales*

Contacto: *Karla Rojas*

Nombre funcionario/a que responde: *Adriana Meza Solano*

Email: ameza@ungl.or.cr

Instrucciones

Lea con atención las indicaciones descritas, antes de completar el cuadro que está ubicado en la segunda página de este documento.

En la columna derecha del DAFO sírvase completar la información que se le ha solicitado. Recuerde, es importante que en este instrumento refleje su perspectiva acerca de la UNGL.

Para una mayor comprensión de este instrumento, el término DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), *“es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”*².

De la misma forma, para facilitar la aplicación y otorgar una guía al usuario, en el cuadro se detalla, una definición conceptual de cada una de las siglas de DAFO. Cuando se hace referencia a **Debilidades y Fortalezas**, se relaciona con lo **interno** de la UNGL y las **Amenazas y Oportunidades**, hace relación al **entorno externo** a la institución.

Le solicitamos entregar a este instrumento en versión digital al correo de la señora Karla Rojas, Encargada del Área de Cooperación Internacional de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, quien es colaboradora de este Proyecto.

Sus respuestas son muy importantes para nosotros estas son de carácter confidencial y de uso académico.

² Información Extraída de Matriz FODA, <http://www.matrizfoda.com/>.

UNION NACIONAL DE GOBIERNOS LOCALES	Completa la información en esta columna
<p>DEBILIDADES</p> <p><i>Son aquellos factores <u>internos</u> que provocan una posición desfavorable, recursos que la institución carece, habilidades que la institución no posee, actividades que no se desarrollan positivamente</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • No hay seguimiento de los temas, se realizan talleres de algunos temas coyunturales pero no se continua con acciones en ese sentido • Se ejercen competencias que no son de la institución como el tema de capacitación (con excepción de CAM) • Individualismo a la hora de desarrollar proyectos • Falta de cultura de planificación • Muchas veces se enfocan los esfuerzos en cosas que surgen pero no estaban incluidas en los planes de corto, mediano y largo plazo • Salarios poco competitivos
<p>AMENAZAS:</p> <p><i>Son aquellas situaciones <u>externas</u> que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Unión Nacional de Gobiernos Locales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posible desafiliación de municipalidades que afectan el presupuesto y finalmente la “existencia” de la institución • Otras instituciones están desarrollando los mismos temas que la UNGL (IFAM, instituto de capacitación de la UNED) • Algunas instituciones tienen la percepción que la institución no se maneja con objetividad sino que es parcial en ciertos temas • Ley de creación de UNGL
<p>FORTALEZAS:</p> <p><i>Son las capacidades <u>internas</u> con que cuenta la UNGL y que le permite tener una posición privilegiada frente a otras instituciones de su mismo ámbito.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado e identificado con la institución • 35 años de trabajar por el régimen municipal (experiencia y posicionamiento) • Ente referente en material municipal: algunas instituciones buscan a la UNGL para desarrollar proyectos por su capacidad de convocatoria
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p><i>Son aquellos factores <u>externos</u> que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la UNGL, y que permiten obtener valor añadido como institución.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La UNGL tiene buenas relaciones con poder ejecutivo, legislativo y las municipalidades. • Las municipalidades confían en el trabajo de la UNGL (algunas no confían por situaciones particulares que han sucedido) • El objetivo principal de la UNGL de representación política es un tema amplio que se puede extrapolar a todas las áreas en que las municipalidades se ven inmersas (ej: recurso hídrico, ordenamiento territorial, promoción del desarrollo, gestión administrativa, entre otros).

Nombre institución: UNGL

Contacto:

Nombre funcionario/a que responde: Alice Campos y Erick Badilla Email: acampos@unql.or.cr

Instrucciones

Lea con atención las indicaciones descritas, antes de completar el cuadro que está ubicado en la segunda página de este documento.

En la columna derecha del DAFO sírvase completar la información que se le ha solicitado. Recuerde, es importante que en este instrumento refleje su perspectiva acerca de la UNGL.

Para una mayor comprensión de este instrumento, el término DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), *“es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”*³.

De la misma forma, para facilitar la aplicación y otorgar una guía al usuario, en el cuadro se detalla, una definición conceptual de cada una de las siglas de DAFO. Cuando se hace referencia a **Debilidades y Fortalezas**, se relaciona con lo **interno** de la UNGL y las **Amenazas y Oportunidades**, hace relación al **entorno externo** a la institución.

Le solicitamos entregar a este instrumento en versión digital al correo de la señora Karla Rojas, Encargada del Área de Cooperación Internacional de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, quien es colaboradora de este Proyecto.

Sus respuestas son muy importantes para nosotros estas son de carácter confidencial y de uso académico.

³ Información Extraída de Matriz FODA, <http://www.matrizfoda.com/>.

UNION NACIONAL DE GOBIERNOS LOCALES	Completa la información en esta columna
<p>DEBILIDADES</p> <p>Son aquellos factores <u>internos</u> que provocan una posición desfavorable, recursos que la institución carece, habilidades que la institución no posee, actividades que no se desarrollan positivamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia en recursos (humanos, tecnológicos y financieros) • No tenemos afiliados el 100% de las municipalidades. • Falta de un lugar permanente y apto para el desarrollo de las actividades
<p>AMENAZAS:</p> <p>Son aquellas situaciones <u>externas</u> que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Unión Nacional de Gobiernos Locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desafiliación por parte de las municipalidades, concejos de distrito y/o federación por no estar satisfechas con la labor de la UNGL. • Instituciones de gobierno que realizan actividades similares a la UNGL.
<p>FORTALEZAS:</p> <p>Son las capacidades <u>internas</u> con que cuenta la UNGL y que le permite tener una posición privilegiada frente a otras instituciones de su mismo ámbito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un importante posicionamiento en la asistencia técnica y asesoría de las municipalidades. • Representante legítimo del régimen municipal. • Conocimiento técnico • Experiencia en el régimen municipal • Personal identificado con el régimen municipal
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>Son aquellos factores <u>externos</u> que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la UNGL, y que permiten obtener valor añadido como institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad técnica ante otras instituciones de apoyo en el sector municipal lo cual nos permite suscribir convenios para fortalecer el proceso de asistencia técnica y capacitación. • Referentes para la Cooperación Internacional • Convenios suscritos con asociaciones representativas de municipalidades a nivel mundial.

Nombre institución: UNGL

Contacto: Karla Rojas Pérez

Nombre funcionario/a que responde: Fabiola Castro Lobo

Email: fcastro@hotmail.com

Instrucciones

Lea con atención las indicaciones descritas, antes de completar el cuadro que está ubicado en la segunda página de este documento.

En la columna derecha del DAFO sírvase completar la información que se le ha solicitado. Recuerde, es importante que en este instrumento refleje su perspectiva acerca de la UNGL.

Para una mayor comprensión de este instrumento, el término DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), *“es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”*⁴.

De la misma forma, para facilitar la aplicación y otorgar una guía al usuario, en el cuadro se detalla, una definición conceptual de cada una de las siglas de DAFO. Cuando se hace referencia a **Debilidades y Fortalezas**, se relaciona con lo **interno** de la UNGL y las **Amenazas y Oportunidades**, hace relación al **entorno externo** a la institución.

Le solicitamos entregar a este instrumento en versión digital al correo de la señora Karla Rojas, Encargada del Área de Cooperación Internacional de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, quien es colaboradora de este Proyecto.

Sus respuestas son muy importantes para nosotros estas son de carácter confidencial y de uso académico.

⁴ Información Extraída de Matriz FODA, <http://www.matrizfoda.com/>.

UNION NACIONAL DE GOBIERNOS LOCALES	Completa la información en esta columna
<p>DEBILIDADES</p> <p><i>Son aquellos factores <u>internos</u> que provocan una posición desfavorable, recursos que la institución carece, habilidades que la institución no posee, actividades que no se desarrollan positivamente</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Falta de capacitación. ✚ Las situaciones con las que nos encontramos en el día a día, obligan a la toma de decisiones muy rápidamente lo cual puede generar errores. ✚ No siempre la actitud de los colaboradores es totalmente positiva ✚ Se cuenta con poca ejecución y poca información por parte del personal sobre reglamentos y normativas institucionales.
<p>AMENAZAS:</p> <p><i>Son aquellas situaciones <u>externas</u> que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Unión Nacional de Gobiernos Locales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Desafiliación de las Municipalidades. ✚ Modificación a las leyes. ✚ Personas Ajenas que políticamente quieran hacer daño a la institución.
<p>FORTALEZAS:</p> <p><i>Son las capacidades <u>internas</u> con que cuenta la UNGL y que le permite tener una posición privilegiada frente a otras instituciones de su mismo ámbito.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Personal profesional comprometido con experiencia. ✚ Buenas relaciones con las Municipalidades. ✚ Equipo técnico Capacitado. ✚ Capacitación y ayuda a las municipalidades en tiempo para que cuente con la información necesaria ✚ Confianza que muestran a los servicios brindados.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p><i>Son aquellos factores <u>externos</u> que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la UNGL, y que permiten obtener valor añadido como institución.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Sistemas Informáticos. ✚ Bases de datos que le sirvan al usuario. ✚ Definición de prioridades hacia el futuro y qué opciones de desarrollo tenemos. ✚ Capacitación contante al personal. ✚ Inclusión con otras instituciones públicas colaboradoras al régimen. ✚ Se han abierto canales directos de comunicación constante con las diferentes municipalidades para no entorpecer la labor de los colaboradores

Nombre institución:	Contacto:
Nombre funcionario/a que responde: Leonardo Campos	Email:

Instrucciones

Lea con atención las indicaciones descritas, antes de completar el cuadro que está ubicado en la segunda página de este documento.

En la columna derecha del DAFO sírvase completar la información que se le ha solicitado. Recuerde, es importante que en este instrumento refleje su perspectiva acerca de la UNGL.

Para una mayor comprensión de este instrumento, el término DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), *“es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”*⁵.

De la misma forma, para facilitar la aplicación y otorgar una guía al usuario, en el cuadro se detalla, una definición conceptual de cada una de las siglas de DAFO. Cuando se hace referencia a **Debilidades y Fortalezas**, se relaciona con lo **interno** de la UNGL y las **Amenazas y Oportunidades**, hace relación al **entorno externo** a la institución.

Le solicitamos entregar a este instrumento en versión digital al correo de la señora Karla Rojas, Encargada del Área de Cooperación Internacional de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, quien es colaboradora de este Proyecto.

Sus respuestas son muy importantes para nosotros estas son de carácter confidencial y de uso académico.

⁵ Información Extraída de Matriz FODA, <http://www.matrizfoda.com/>.

UNION NACIONAL DE GOBIERNOS LOCALES	Completa la información en esta columna
<p>DEBILIDADES</p> <p>Son aquellos factores <u>internos</u> que provocan una posición desfavorable, recursos que la institución carece, habilidades que la institución no posee, actividades que no se desarrollan positivamente</p>	<p>En la práctica, no hay exactitud en la definición y priorización de los productos de mayor valor agregado que la UNGL ofrece....eso conlleva a que los recursos y esfuerzos institucionales no se dirijan hacia aquellas acciones que más retribuyen al patrimonio de credibilidad y legitimidad de UNGL, como representante de los Gobiernos Locales.</p>
<p>AMENAZAS:</p> <p>Son aquellas situaciones <u>externas</u> que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Unión Nacional de Gobiernos Locales.</p>	<p>El desenfoco de la Contraloría General de la República.</p>
<p>FORTALEZAS:</p> <p>Son las capacidades <u>internas</u> con que cuenta la UNGL y que le permite tener una posición privilegiada frente a otras instituciones de su mismo ámbito.</p>	<p>Trayectoria de cuatro décadas como capital político que debe poner al servicio de las municipalidades y de su misma consolidación, tanto en lo financiero como en su valor práctico para el régimen y el desarrollo de los cantones.</p>
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>Son aquellos factores <u>externos</u> que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la UNGL, y que permiten obtener valor añadido como institución.</p>	<p>Representa formalmente a un sector disperso, heterogéneo y débil en el quehacer político del país, lo cual le da una ventaja frente a otros actores.</p>

Nombre institución: Unión Nacional de Gobiernos Locales Contacto: Karla Rojas

Nombre funcionario/a que responde: Mariela Venegas Leiva Email: mvenegas ungl.or.cr

Instrucciones

Lea con atención las indicaciones descritas, antes de completar el cuadro que está ubicado en la segunda página de este documento.

En la columna derecha del DAFO sírvase completar la información que se le ha solicitado. Recuerde, es importante que en este instrumento refleje su perspectiva acerca de la UNGL.

Para una mayor comprensión de este instrumento, el término DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), *“es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”*⁶.

De la misma forma, para facilitar la aplicación y otorgar una guía al usuario, en el cuadro se detalla, una definición conceptual de cada una de las siglas de DAFO. Cuando se hace referencia a **Debilidades y Fortalezas**, se relaciona con lo **interno** de la UNGL y las **Amenazas y Oportunidades**, hace relación al **entorno externo** a la institución.

Le solicitamos entregar a este instrumento en versión digital al correo de la señora Karla Rojas, Encargada del Área de Cooperación Internacional de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, quien es colaboradora de este Proyecto.

Sus respuestas son muy importantes para nosotros estas son de carácter confidencial y de uso académico.

⁶ Información Extraída de Matriz FODA, <http://www.matrizfoda.com/>.

UNION NACIONAL DE GOBIERNOS LOCALES	Completa la información en esta columna
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p><i>Son aquellos factores <u>internos</u> que provocan una posición desfavorable, recursos que la institución carece, habilidades que la institución no posee, actividades que no se desarrollan positivamente</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de funcionarios es insuficiente para llenar todas las necesidades de los gobiernos locales: Esto no permite que se puedan abarcar todas las áreas de necesidad que existen en las municipalidades. • No se cuenta con edificio propio: Lo que produce poca estabilidad geográfica y los gastos que se genera en mudanzas. • Recursos limitados: Los recursos económicos que tiene la Unión son limitados y por lo tanto se puede cubrir ya abarcar todo lo que se quisiera.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS:</p> <p><i>Son aquellas situaciones <u>externas</u> que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Unión Nacional de Gobiernos Locales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Central no ha dado una descentralización plena a los gobiernos locales: principalmente en cuanto a los recursos económicos. • Es una institución con una gran vulnerabilidad e influencia política: de acuerdo a esto cada vez que hay cambios de gobiernos, se da una desestabilización en la UNGL. • Legislación cambiante y ambigua que muchas veces confunden a los gobiernos locales. • Imagen negativa por parte de la prensa hacia los gobiernos locales, que influye en los ciudadanos.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS:</p> <p><i>Son las capacidades <u>internas</u> con que cuenta la UNGL y que le permite tener una posición privilegiada frente a otras instituciones de su mismo ámbito.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Única institución nacional que agremia las municipalidades del país con esa naturaleza y objetivo por lo cual no se tiene competencia. • Los Programas de la UNGL brindan un asesoramiento y crecimiento de los gobiernos locales, que otras instituciones no brindan. • Posicionamiento de la institución a nivel nacional (Gobierno Central y Asamblea Legislativa). • Credibilidad que tiene la institución para con los gobiernos locales, la mayor parte de los jefes de las municipalidades creen y confían en la UNGL • Autonomía para la toma de decisiones, al igual que las municipalidades existe independencia del Gobierno Central en la toma de decisiones. • Funcionarios capacitados y con experiencia, lo cual permite que se le brinde un buen servicio a las municipalidades
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES:</p> <p><i>Son aquellos factores <u>externos</u> que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Protagonismo de las municipalidades para con los habitantes de cada cantón, los gobiernos locales han sido más tomados en cuenta por los ciudadanos. • Mayores responsabilidades de los gobiernos locales, lo que permite aumentar su campo de

entorno en el que actúa la UNGL, y que permiten obtener valor añadido como institución.

- acción.
- Legislación que favorece a los gobiernos locales, últimamente se han logrado grandes aportes en esta área que beneficia a los gobiernos locales

Nombre institución: UNGL

Contacto: Karla Rojas Pérez

Nombre funcionario/a que responde: Fabiola Castro Lobo

Email: fcastro@hotmail.com

Instrucciones

Lea con atención las indicaciones descritas, antes de completar el cuadro que está ubicado en la segunda página de este documento.

En la columna derecha del DAFO sírvase completar la información que se le ha solicitado. Recuerde, es importante que en este instrumento refleje su perspectiva acerca de la UNGL.

Para una mayor comprensión de este instrumento, el término DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), *“es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”*⁷.

De la misma forma, para facilitar la aplicación y otorgar una guía al usuario, en el cuadro se detalla, una definición conceptual de cada una de las siglas de DAFO. Cuando se hace referencia a **Debilidades y Fortalezas**, se relaciona con lo **interno** de la UNGL y las **Amenazas y Oportunidades**, hace relación al **entorno externo** a la institución.

Le solicitamos entregar a este instrumento en versión digital al correo de la señora Karla Rojas, Encargada del Área de Cooperación Internacional de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, quien es colaboradora de este Proyecto.

Sus respuestas son muy importantes para nosotros estas son de carácter confidencial y de uso académico.

⁷ Información Extraída de Matriz FODA, <http://www.matrizfoda.com/>.

UNION NACIONAL DE GOBIERNOS LOCALES	Completa la información en esta columna
<p>DEBILIDADES</p> <p><i>Son aquellos factores <u>internos</u> que provocan una posición desfavorable, recursos que la institución carece, habilidades que la institución no posee, actividades que no se desarrollan positivamente</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Falta de capacitación. ✚ Las situaciones con las que nos encontramos en el día a día, obligan a la toma de decisiones muy rápidamente lo cual puede generar errores. ✚ No siempre la actitud de los colaboradores es totalmente positiva ✚ Se cuenta con poca ejecución y poca información por parte del personal sobre reglamentos y normativas institucionales.
<p>AMENAZAS:</p> <p><i>Son aquellas situaciones <u>externas</u> que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Unión Nacional de Gobiernos Locales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Desafiliación de las Municipalidades. ✚ Modificación a las leyes. ✚ Personas Ajenas que políticamente quieran hacer daño a la institución.
<p>FORTALEZAS:</p> <p><i>Son las capacidades <u>internas</u> con que cuenta la UNGL y que le permite tener una posición privilegiada frente a otras instituciones de su mismo ámbito.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Personal profesional comprometido con experiencia. ✚ Buenas relaciones con las Municipalidades. ✚ Equipo técnico Capacitado. ✚ Capacitación y ayuda a las municipalidades en tiempo para que cuente con la información necesaria ✚ Confianza que muestran a los servicios brindados.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p><i>Son aquellos factores <u>externos</u> que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la UNGL, y que permiten obtener valor añadido como institución.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Sistemas Informáticos. ✚ Bases de datos que le sirvan al usuario. ✚ Definición de prioridades hacia el futuro y qué opciones de desarrollo tenemos. ✚ Capacitación contante al personal. ✚ Inclusión con otras instituciones públicas colaboradoras al régimen. ✚ Se han abierto canales directos de comunicación constante con las diferentes municipalidades para no entorpecer la labor de los colaboradores

Nombre institución: Unión Nacional de Gobiernos Locales
Karla Rojas Perez
Email: krojas@ungl.or.cr

Contacto:

Instrucciones

Lea con atención las indicaciones descritas, antes de completar el cuadro que está ubicado en la segunda página de este documento.

En la columna derecha del DAFO sírvase completar la información que se le ha solicitado. Recuerde, es importante que en este instrumento refleje su perspectiva acerca de la UNGL.

Para una mayor comprensión de este instrumento, el término DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), *“es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”*⁸.

De la misma forma, para facilitar la aplicación y otorgar una guía al usuario, en el cuadro se detalla, una definición conceptual de cada una de las siglas de DAFO. Cuando se hace referencia a **Debilidades y Fortalezas**, se relaciona con lo **interno** de la UNGL y las **Amenazas y Oportunidades**, hace relación al **entorno externo** a la institución.

Le solicitamos entregar a este instrumento en versión digital al correo de la señora Karla Rojas, Encargada del Área de Cooperación Internacional de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, quien es colaboradora de este Proyecto.

Sus respuestas son muy importantes para nosotros estas son de carácter confidencial y de uso académico.

⁸ Información Extraída de Matriz FODA, <http://www.matrizfoda.com/>.

UNION NACIONAL DE GOBIERNOS LOCALES	Completa la información en esta columna
<p>DEBILIDADES</p> <p><i>Son aquellos factores <u>internos</u> que provocan una posición desfavorable, recursos que la institución carece, habilidades que la institución no posee, actividades que no se desarrollan positivamente</i></p>	<p><i>No contar con un edificio propio, y con mejores instalaciones.</i></p> <p><i>No poseer una Oficina de Cooperación Internacional consolidada.</i></p> <p><i>Falta de personal en algunas áreas técnicas como ambiente.</i></p>
<p>AMENAZAS:</p> <p><i>Son aquellas situaciones <u>externas</u> que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Unión Nacional de Gobiernos Locales.</i></p>	<p><i>Que las Municipalidades afiliadas se desafilien.</i></p> <p><i>Poca experiencia en el tema de cooperación internacional.</i></p> <p><i>Poca relación con organismos de cooperación internacional y embajadas.</i></p>
<p>FORTALEZAS:</p> <p><i>Son las capacidades <u>internas</u> con que cuenta la UNGL y que le permite tener una posición privilegiada frente a otras instituciones de su mismo ámbito.</i></p>	<p><i>37 años de experiencia de trabajar con las Municipalidades.</i></p> <p><i>Contar con todas las federaciones, los 8 consejos de distrito y 57 municipalidades como afiliadas.</i></p> <p><i>Contar con ingreso fijo de la Ley de Licores lo que brinda permanencia a nivel presupuestario.</i></p>
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p><i>Son aquellos factores <u>externos</u> que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la UNGL, y que permiten obtener valor añadido como institución.</i></p>	<p><i>Afiliación de nuevas municipalidades.</i></p> <p><i>Acercamiento, convenio con Homólogos centroamericanos y a nivel de Latinoamérica.</i></p>

Nuevamente muchas Gracias por su colaboración.

Anexo 4 Listado municipalidades miembro

MUNICIPALIDADES AFILIADAS
PROVINCIA DE SAN JOSÉ
Goicoechea Alajuelita Dota León Cortés Puriscal Tarrazú Asserri
PROVINCIA DE ALAJUELA
Alfaro Ruiz Atenas Grecia Guatuso Los Chiles Naranjo Palmares Poás San Ramón Upala
PROVINCIA DE CARTAGO
Cartago Paraíso Alvarado El Guarco Oreamuno Turrialba Jiménez
PROVINCIA DE HEREDIA
Barva Belén Flores San Isidro San Pablo San Rafael Santo Domingo

PROVINCIA DE LIMÓN

Guacimo
Limón
Matina
Pococí
Siquirres
Talamanca

PROVINCIA DE PUNTARENAS

Aguirre
Buenos Aires
Coto Brus
Esparza
Garabito
Golfito
Montes de Oro
Osa
Parrita
Puntarenas

PROVINCIA DE GUANACASTE

Abangares
Bagaces
Cañas
Carrillo
Hojancha
La Cruz
Liberia
Nandayure
Nicoya
Santa Cruz