

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

**PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA EN
EL INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA
COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA UNIDAD DE
RELACIONES INTERNACIONALES Y COOPERACIÓN DEL
INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES (INAMU)**

ADRIANA GÓMEZ BARBOZA

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

**Heredia
Diciembre, 2021**

ELABORACIÓN DE UN MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA UNIDAD DE RELACIONES INTERNACIONALES Y COOPERACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES (INAMU)

MODALIDAD INFORME DE PRÁCTICA DIRIGIDA EN RELACIONES INTERNACIONALES, CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Postulante

ADRIANA MARÍA GÓMEZ BARBOZA, CÉDULA 1-1575-0516

Miembros del Tribunal Examinador, mediante sesión virtual por excepcionalidad producto de las instrucciones de Rectoría comunicadas mediante circulares instrucción UNA-R-DISC-009-2020 del 17 de marzo y UNA-R-DISC-010-2020 del 19 de marzo y la alerta sanitaria emitida por el Ministerio de Salud, por medio de la plataforma zoom que garantizó la simultaneidad de participación de los miembros del jurado y la estudiante desde sus respectivas casas de habitación.

Dra. Silvia Rojas Herrera, representante de la Decana, Facultad de Ciencias Sociales
M.Sc. Frank Salazar Chacón, representante de la Unidad Académica, Escuela de Relaciones Internacionales
M.Sc. Saskia Rodríguez Steichen, Supervisora
Licda. Karla Gamboa Somarribas, Guía Institucional
Licda. Adriana Gómez Barboza, estudiante

**SILVIA ELENA
ROJAS HERRERA
(FIRMA)**

Firmado digitalmente
por SILVIA ELENA
ROJAS HERRERA
(FIRMA)
Fecha: 2022.01.20
10:54:04 -06'00'

Firma del Presidente

8 de diciembre del 2021

DEDICATORIA

A DIOS, SIEMPRE.

A MI MADRE,
ANA BARBOZA.

AGRADECIMIENTOS

Al sistema de educación pública costarricense, del cual soy orgullosamente producto desde la educación preescolar, sistema que me ha formado con esmero y por el cual me he convertido en la profesional que soy.

A mi Alma Mater, la Universidad Nacional, donde no solo aprendí lo necesario para desempeñarme como profesional del más alto nivel, sino que me permitió, a través de experiencias integrales, adquirir habilidades más allá de la educación formal, convirtiéndome en una persona no solo ética, sino ética y humanista. En especial, me dirijo a la Escuela de Relaciones Internacionales y su amable personal quien siempre me brindó su apoyo.

A las personas que me han asesorado durante el proceso de práctica dirigida, con la cual concluyo mi etapa de educación superior. En primer lugar, a la profesora Saskia Rodríguez, quien aceptó acompañarme en este proceso desde el primer momento y quien, para mí, es un referente del más alto nivel en términos de gestión pública, no solo desde la cooperación, sino también desde la planificación estratégica.

A Karla Gamboa, quien en representación del INAMU y con la mejor disposición me acompañó a través de su consejo y su experiencia durante este proceso. Felizmente, entrego un producto que sirve como instrumento para mejorar la gestión pública; espero que este sea un instrumento que permita generar muchos más resultados satisfactorios para la institución y el bienestar de las mujeres en el país.

RESUMEN

En los últimos años, Costa Rica ha presentado una tendencia decreciente en términos de los flujos de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (en adelante CID) que se gestiona en el país; esta situación se ha dado, en gran medida, a causa de la categorización como País de Renta Media Alta (PRMA) ante la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); sin embargo, esta no es la única causante de este fenómeno, sino que en el país según el análisis de Estado de la Nación, no todos los proyectos de CID son gestionados a través del Ministerio de Planificación (MIDEPLAN).

Esta situación se ve reflejada en instituciones como el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), en el cual, la Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales (en adelante UCRI) enfrenta dificultades para democratizar el procedimiento adecuado de cómo gestionar los fondos para la generación de proyectos de CID; de este modo, a través del desarrollo de esta práctica dirigida, se diseña un instrumento de gestión de la cooperación internacional en la UCRI, que permite establecer los procedimientos y trámites requeridos tanto a nivel intrainstitucional como a nivel interinstitucional.

DESCRIPTORES

Cooperación Internacional para el Desarrollo, Manual de Procedimientos, Instituto Nacional de las Mujeres, Gestión de la Cooperación Internacional, Oferta de Cooperación, Recepción de Cooperación.

TABLAS DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
DESCRIPTORES	v
TABLAS DE CONTENIDO	vi
Lista de gráficos.....	viii
Lista de abreviaturas	ix
INTRODUCCIÓN	1
1. Objetivos	2
2. Metodología	3
3. Lugar de la práctica	5
Sección I. Instrumentos internacionales que rigen la gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.	8
1. Aspectos Generales de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.	8
Sección II. Legislación costarricense vigente que regula los procedimientos de gestión de los recursos provenientes de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.	20
1. El marco legal de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en Costa Rica y la coordinación interinstitucional.	22
2. Instrumentos de Política Pública: La Política de Cooperación Internacional de Costa Rica 2014-2022 y el Plan de Desarrollo Nacional y de Inversión Pública 2019-2022.	26
3. Instrumentos de Política Institucional: la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG) y al Plan Nacional para la Atención y la Prevención de la Violencia Intrafamiliar (PLANOVI).	28
4. Datos y cifras de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en Costa Rica.	29
Sección III. Situación actual de las prácticas institucionales existentes dentro de INAMU sobre la gestión y utilización de los recursos provenientes de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.	36
1. Antecedentes.	36
2. Flujos de la recepción de CID en el INAMU.	38
3. Prácticas encontradas en la gestión de la CID en el INAMU.	42
Sección IV. Manual para la Gestión de la Cooperación Internacional.	44

1. Sobre el contenido, estructura y funciones del manual desarrollado.	44
2. Manual para la Gestión de la Cooperación Internacional en el Instituto Nacional de las Mujeres, INAMU.	46
CONCLUSIONES	48
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.....	50
ANEXOS.....	56
1. ANEXO 1: Sistematización de Entrevista sobre prácticas institucionales existentes dentro de INAMU sobre la gestión y utilización de los recursos provenientes de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.	56
2. ANEXO 2: Manual para la Gestión de la Cooperación Internacional en el Instituto Nacional de las Mujeres, INAMU.....	80

Lista de gráficos

Gráfico N° 1: Recepción de Cooperación por tipo de recursos, Costa Rica 2018.....	30
Gráfico N° 2 Principales Socios Cooperantes, Cooperación Bilateral Costa Rica, 2018	31
Gráfico N° 3 Principales Socios Cooperantes, Cooperación Multilateral Costa Rica, 2018.....	31
Gráfico N° 4 Cooperación Total Recibida por Costa Rica en millones de dólares, 2018.....	32
Gráfico N° 5 Recursos de Cooperación, Asignados por Sector, Costa Rica 2018.	32
Gráfico N° 6 Oferta y Demanda de Cooperación Sur-Sur y Triangular, Costa Rica 2018.....	33

Lista de abreviaturas

- AAAA: Agenda de Acción de Adís Abeba
- ACI: Área de Cooperación Internacional
- AEA: Agenda Internacional de Eficacia de la Ayuda
- AGCED: Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo
- AOD: Ayuda Oficial al Desarrollo
- CAD: Comité de Ayuda al Desarrollo
- CID: Cooperación Internacional para el Desarrollo
- CNE: Comisión Nacional de Emergencias
- IED: Inversión Extranjera Directa
- INAMU: Instituto Nacional de las Mujeres
- MIDEPLAN: Ministerio de Planificación
- MRREE: Ministerio de Relaciones Exteriores
- OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
- ONU: Organización de las Naciones Unidas
- PEI: Plan Estratégico Institucional
- PIEG: Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género
- PLANOVI: Plan Nacional para la Atención y la Prevención de la Violencia Intrafamiliar
- PND: Plan Nacional de Desarrollo
- PRMA: País de Renta Media Alta
- RdC: Rendición de cuentas
- RM: Rendición de Cuentas Mutua
- SIGECI: Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional
- UCRI: Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales

INTRODUCCIÓN

Después de finalizadas las tensiones mundiales que afectaron al sistema internacional, en el siglo XX, los Estados han desarrollado un sistema que les obliga a adaptarse a los esquemas de la globalización. Dentro de estos procesos, en la búsqueda por el bien común, la eliminación de la pobreza vista desde una óptica multidimensional y el logro del pleno potencial de todas las personas, se han generado mecanismos de CID, que buscan apoyar a los países con mayor rezago en términos de desarrollo.

A su vez, en la gestión de estos mecanismos, el sistema internacional ha concretado esfuerzos globales, que se ven reflejados con la Agenda Post 2015, donde el mundo se ha propuesto la meta común de alcanzar, para 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS), los cuales se enmarcan bajo la premisa de “no dejar a nadie atrás”, como lo promulga la Organización de las Naciones Unidas (en adelante ONU).

En este contexto, dado la importancia que representa la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), es imperativo que más allá de los compromisos adquiridos a nivel internacional como Estado y la generación de proyectos, las personas funcionarias de las instituciones públicas entienda el adecuado manejo de los fondos adquiridos a través de la CID y, sobre todo, los gestione de manera adecuada.

Por otra parte, en Costa Rica, los entes rectores de la AOD son el MIDEPLAN y el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE), donde el primero coordina a nivel nacional y el segundo, se encarga de la coordinación a nivel internacional.

Por lo tanto, según la normativa vigente, todo programa, proyecto y acción puntual que se realice con este tipo de cooperación internacional en las instituciones del Estado debe gestionarse a través de MIDEPLAN como ente rector a nivel interno; sin embargo, uno de los mayores problemas existentes, según el Vigésimosegundo Informe Estado De La Nación En Desarrollo Humano Sostenible, específicamente el apartado del Estado de la Cooperación Internacional en Costa Rica, es que no toda la cooperación se tramita a través de MIDEPLAN.

El INAMU no se encuentra exento de este fenómeno, debido principalmente a que, dentro de la institución, las personas funcionarias que desarrollan proyectos, no conocen a cabalidad cuál es el procedimiento adecuado para la gestión de recursos

provenientes de la CID y, por lo tanto, la mayoría de las veces, los proyectos se gestionan sin un procedimiento claro o no siguen el flujo que dicta la normativa vigente.

Dada la situación expuesta anteriormente, es que, con el desarrollo de esta práctica, se diseñó un instrumento de gestión de la cooperación internacional, que responde como una solución a estas problemáticas y que permite establecer los procedimientos y trámites requeridos a nivel intrainstitucional y nivel interinstitucional.

Para el desarrollo de dicho instrumento, se realizó una investigación exhaustiva sobre la normativa internacional, así como nacional en términos de CID; seguidamente, se analizó la situación actual de la gestión de la cooperación internacional en el INAMU. Ambas acciones contribuyeron al desarrollo de un manual que respondiera de manera específica a las necesidades del INAMU en esta temática.

Este trabajo responde a los objetivos que se detallan a continuación.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar y elaborar un instrumento de gestión de la cooperación internacional en la Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales del INAMU, que permita establecer los procedimientos y trámites requeridos tanto a nivel intrainstitucional como a nivel interinstitucional.

Objetivos específicos

1. Analizar los instrumentos internacionales que rigen la gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, como insumos que permitan la generación de un documento que establezca los procedimientos adecuados para la cooperación internacional.
2. Revisar la legislación nacional costarricense vigente que regula los procedimientos de gestión de los recursos provenientes de la Cooperación

Internacional para el Desarrollo que se destinan para la utilización de las instituciones del Estado.

3. Investigar las prácticas institucionales existentes dentro de INAMU sobre la gestión y utilización de los recursos provenientes de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.
4. Proponer un documento de Manual para la Gestión de la Cooperación Internacional, que integre la legislación nacional, así como las directrices internacionales, para una gestión eficaz y efectiva.

Metodología

El desarrollo de la práctica dirigida se realizó el periodo de diciembre de 2019 a setiembre de 2021 en la Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales (UCRI); con el interés de aportar desde la disciplina de las Relaciones Internacionales al trabajo por la equidad de género en el país y la disminución de las brechas, y desde la gestión de la cooperación internacional, un instrumento de gestión denominado a Manual para la Gestión de la Cooperación Internacional, que permita mejorar la optimización de recursos en la institución.

Se utilizó una estrategia de procesamiento de información tipo *bottom-up* a través de la cual se inició la recolección de datos empezando individualmente por la unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales, para avanzado el proceso de análisis incorporar información de las direcciones estratégica y administrativa, respectivamente. De este modo se logró identificar los procesos del sistema completo empezando por la unidad local hasta alcanzar las principales direcciones relacionadas a la gestión de cooperación internacional dentro de la institución.

La metodología utilizada fue la cualitativa, donde el tipo de investigación con mayor preponderancia en la práctica fue la investigación descriptiva, alimentándose principalmente de las entrevistas a profundidad como método de recolección de información así como el análisis de fuentes secundarias.

El curso de los objetivos de investigación se desarrolló a través de cuatro fases, las cuales se detallan a continuación.

I Fase: Determinación de la necesidad en la institución

En esta fase se inició por expresar la intención de la sustentante de contribuir al INAMU en los términos antes señalados, y donde a su vez, mediante una reunión con la encargada de la UCRI, se expusieron las necesidades actuales de la unidad a la sustentante. Con el conocimiento de las necesidades inmediatas de la institución en términos de Cooperación Internacional, se detectó la oportunidad de creación de un Manual para la Gestión de la Cooperación Internacional para la institución, lo que respalda los objetivos de la práctica dirigida desarrollada.

II Fase: Investigación de fuentes secundarias

En esta segunda fase, para el desarrollo del primer y segundo objetivo específico, se indagó sobre los instrumentos que rigen la Gestión de la Cooperación tanto a nivel internacional como nacional, de este modo, la investigación incluye, pero no se limitó a revisión de: convenios, tratados, acuerdos, reuniones, políticas, directrices, reglamentos, entre otros documentos pertinentes para entender la gobernanza de la CID.

Además, se realizó investigación de fuentes secundarias para conocer el comportamiento a través del tiempo de los proyectos de CID, utilizando herramientas como el Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (SIGECI) de MIDEPLAN, así como la revisión de memorias institucionales y otros documentos que pudieran ser de interés.

III Fase: Desarrollo de flujogramas y entrevistas a profundidad

Para la conclusión satisfactoria de los primeros dos objetivos de la práctica dirigida, se consultó a través de entrevistas cortas con personas expertas sobre los avances en términos de la generación de documentos procedimentales de esta índole en la temática de CID.

Además, las entrevistas también fungieron como herramienta para concluir el tercer objetivo específico de la práctica, referente a conocer las prácticas institucionales existentes en el INAMU, en torno al tema del manual; las entrevistas se utilizaron como fuentes de información primaria para conocer la forma en que se gestiona la CID en la institución. Previo a estas entrevistas, se realizaron flujogramas del proceso de la recepción de la CID en el INAMU; lo que permitió dirigir las entrevistas hacia el principal vacío que se presenta en la institución en estos términos.

IV Fase: Desarrollo del Manual

Para la consolidación del Manual para la Gestión de la Cooperación Internacional, en el cuarto objetivo, se recurrió al *benchmarking*, una herramienta que se utiliza principalmente en el sector privado pero que “a partir de [sus aplicaciones...] en el sector público, han evidenciado un desarrollo de mejores servicios y organizaciones con entornos eficientes” (Del Giorgio; 2011), de este modo, a través de esta herramienta, se busca medir los procesos propios y el de otras organizaciones para poder compararlos, en busca de una cultura de mejora continua. (Del Giorgio; 2011)

La utilización del benchmarking, el análisis documental y la orientación de personas expertas en la temática, fueron las principales herramientas utilizadas para el desarrollo del manual para INAMU.

Aunado a este esfuerzo, el personal del INAMU estuvo involucrado en la validación de los procesos presentados dentro de la elaboración del manual, así como el visto bueno final una vez incorporadas las observaciones recibidas; específicamente las direcciones involucradas en esta validación fueron la dirección estratégica y la administrativa.

Finalmente, es importante mencionar que, a lo largo de todas las fases de desarrollo de la práctica dirigida, se trabajó bajo el enfoque de transversalización de la perspectiva de género, la cual orienta a que “se debe contemplar la igualdad [entre mujeres y hombres] en relación con los análisis, las políticas, los procesos de planeamiento y las prácticas institucionales que establecen las condiciones globales para el desarrollo.” (Cobo, De La Cruz, Volio & Zambrano; 2009)

La utilización de esta perspectiva además de ser fundamental para el INAMU, así como para generar una transformación sustancial para la sociedad; implica utilizar lenguaje inclusivo y visibilizar en el manual la manera en que su desarrollo impactará tanto a las mujeres como a los hombres.

Lugar de la práctica

Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales, Instituto Nacional de las Mujeres. Dirección: Costado Oeste del Mall San Pedro, Oficentro SIGMA, San Pedro, San José, Costa Rica.

i. Misión

El INAMU es la institución rectora que promueve el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad; así como su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el estado costarricense y la sociedad civil. (INAMU; 2020a)

ii. Visión

El INAMU será reconocido por su liderazgo, compromiso, excelencia y efectiva gestión político-técnica, para la transformación sociocultural hacia una sociedad justa e igualitaria en el marco de los derechos humanos de las mujeres. (INAMU; 2020a)

iii. Funciones

El INAMU nace en 1998 con la Ley N. °7801 como “entidad autónoma y descentralizada con amplitud de funciones y atribuciones” (INAMU; 2020a). La institución nace con el fin de:

- a) Formular e impulsar la política nacional para la igualdad y equidad de género, en coordinación con las instituciones públicas, las instancias estatales que desarrollan programas para las mujeres y las organizaciones sociales.
- b) Proteger los derechos de la mujer consagrados tanto en declaraciones, convenciones y tratados internacionales como en el ordenamiento jurídico costarricense; promover la igualdad entre los géneros y propiciar acciones tendientes a mejorar la situación de la mujer.
- c) Coordinar y vigilar que las instituciones públicas establezcan y ejecuten las políticas nacionales, sociales y de desarrollo humano, así como las acciones sectoriales e institucionales de la política nacional para la igualdad y equidad de género.
- d) Propiciar la participación social, política, cultural y económica de las mujeres y el pleno goce de sus derechos humanos, en condiciones de igualdad y equidad con los hombres. (Asamblea Legislativa; 1998).

Como su principal atribución, posee el mandato de promover la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, así como “mantener relaciones de

intercambio y cooperación con los organismos internacionales, que se ocupen de la promoción de las mujeres, sin perjuicio de las atribuciones del Poder Ejecutivo en materia de relaciones exteriores.” (Asamblea Legislativa; 1998)

Su actual presidenta ejecutiva es la señora Marcela Guerrero Campos, quien, a su vez, funge como ministra de la Condición de la Mujer (designada durante la segunda mitad de la administración Alvarado Quesada en 2020-2022).

Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales

En el INAMU, donde se realizó la práctica dirigida fue la UCRI, oficina encargada de la gestión de la CID a lo interno de la institución, la misma nace desde la creación de la institución, forma parte de la dirección del Área de Planificación, Cooperación y Relaciones Internacionales; en la actualidad, se encuentra conformada únicamente por una persona.

Sección I. Instrumentos internacionales que rigen la gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo

1. Aspectos Generales de la Cooperación Internacional para el Desarrollo

La CID surge en la escena global, en la segunda mitad del siglo XX, en una coyuntura protagonizada por un orden mundial que apenas se encuentra resurgiendo de la Segunda Guerra Mundial y aún con tensiones, se encuentra ahora en un orden bipolar; donde de modo incipiente se empieza a hablar de la AOD, potenciada por el surgimiento y expansión de los organismos internacionales.

Para efectos del presente documento, se toma en cuenta la cooperación internacional bajo la premisa de Calduch, quien la define como “toda relación entre actores internacionales orientada a la mutua satisfacción de intereses o demandas, mediante la utilización complementaria de sus respectivos poderes en el desarrollo de actuaciones coordinadas y/o solidarias.” (Calduch; 1991); sin embargo, si se basara el estudio únicamente bajo esta definición, se podría calificar como cualquier tipo de interacción como cooperación, por lo tanto, se toma la definición de Gómez y Sanahuja como la pertinente, ya que la definen como:

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

Además, es importante aludir a la AOD, término adoptado por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, que define de una manera más delimitada en comparación con la CID, como todos aquellos “flujos que las agencias oficiales, incluidos los gobiernos estatales y locales, o sus agencias ejecutivas, destinan a los países en desarrollo y a las instituciones multilaterales” (Gómez & Sanahuja; 1999); además, para que la cooperación sea calificada como AOD, debe poseer las siguientes características: “a) tienen como principal objetivo la promoción del desarrollo económico y el bienestar social de los países en desarrollo, y b) son de carácter

concesional y contienen un elemento de donación de al menos 25%” (Gómez & Sanahuja; 1999)

De este modo, después de casi medio siglo desde su surgimiento, con la realización de múltiples cumbres y foros internacionales, se ha logrado ir desarrollando la Agenda Internacional de Eficacia de la Ayuda (AEA), la cual

se refiere a la capacidad para contribuir a los resultados de desarrollo, resultados que son cambios positivos, apreciables y sostenidos en las condiciones de vida de las personas, y que suponen una reducción de la pobreza y un ejercicio más efectivo de sus derechos. (Ruiz & Cunego; 2012).

La AEA también ha sido considerado como un movimiento en el que cada vez más Estados se fueron sumando y que tomó mayor fuerza con el Consenso de Monterrey en 2002 y que posteriormente, se fue alimentando con más reuniones internacionales centradas en el tema de aumentar la ayuda y disminuir la pobreza global.

Se afirma sin ninguna duda que una de las principales reuniones fue la de París 2005 donde se firmó la Declaración de París, sin embargo, a continuación, se detallan brevemente cada una de las reuniones que en el siglo XXI han definido la AOD y la AEA.

a. Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, Monterrey 2002.

Denominada con la primera conferencia convocada por la ONU para tratar temas relacionados a las finanzas, el financiamiento y el desarrollo, esta conferencia tuvo como resultado el Consenso de Monterrey, donde los países participantes se comprometieron en primer lugar a “adoptar políticas racionales, promover una buena gestión pública en todos los niveles y respetar el estado de derecho” (Naciones Unidas; 2002) y en segundo a lugar a

movilizar nuestros recursos internos, atraer corrientes financieras internacionales, fomentar el comercio internacional como motor del desarrollo, incrementar la cooperación financiera y técnica internacional en pro del desarrollo, promover una financiación sostenible de la deuda, adoptar medidas para el alivio de la deuda externa y aumentar la coherencia y cohesión de los

sistemas monetarios, financieros y comerciales internacionales. (Naciones Unidas; 2002)

Con este Consenso, como sus compromisos lo muestran, se plantea en la palestra la necesidad no solo de entender que cada Estado es responsable por su desarrollo, pero también que es importante, entendiendo desde la interdependencia en la que se relacionan los países que es fundamental “adoptar un enfoque integral con respecto a los problemas nacionales, internacionales y sistémicos”. (Naciones Unidas; 2002)

Las principales medidas acordadas en este Consenso son:

- Movilización de recursos financieros nacionales para el desarrollo.
- Movilización de recursos internacionales para el desarrollo: la inversión extranjera directa (en adelante, IED) y otras corrientes de capitales privados.
- El comercio internacional como promotor del desarrollo.
- Aumento de la cooperación financiera y técnica internacional para el desarrollo.
- La deuda externa.
- Tratamiento de cuestiones sistémicas: fomento de la coherencia y cohesión de los sistemas monetarios, financieros y comerciales internacionales en apoyo del desarrollo.

De estas medidas, el principal enfoque se centra en términos del comercio, las iniciativas privadas y los sistemas monetarios, financieros y comerciales internacionales. Sin embargo, si se menciona sobre la CID, donde con ocho puntos se aborda la importancia de la AOD para los países con menos capacidad de atraer inversiones de capital privado.

Además, con este acuerdo se comienza a comentar sobre la importancia de la buena gestión de los recursos para lograr aumentar la eficacia de la ayuda y el gran objetivo de la reducción de la pobreza, así como el aumento de los recursos de la AOD para lograr los objetivos propuestos, instando a los países parte “a que adopten medidas concretas para dedicar el 0,7% de su producto interno bruto (PIB) como AOD para los países en desarrollo y, destinar entre el 0,15% y el 0,20% de su PIB a los países menos adelantados” (Naciones Unidas; 2002).

Es importante mencionar que algunos autores critican que este Consenso no contribuye sustancialmente a la financiación internacional al desarrollo “debido a que estos flujos [la IED y el comercio internacional] atienden predominantemente a la lógica del mercado, donde el carácter distributivo y desarrollista no juega un papel importante.” (Prado; 2002)

A pesar de lo anteriormente planteado, se toma esta conferencia como un punto de partida importante donde se empieza a resaltar la importancia de la AOD y, sobre todo, la gestión eficiente de los recursos provenientes de esta fuente.

Primer Foro de Alto Nivel sobre Armonización, Roma 2003

Parte del seguimiento al Consenso de Monterrey, en el Foro de Alto Nivel sobre Armonización, 74 representantes de tanto países socios como donantes y bancos de desarrollo, acordaron profundizar sobre la importancia de la cooperación eficaz, discutiendo sobre el principio de la armonización, la eficacia de los esfuerzos y la simplificación de los requisitos y los procedimientos de la cooperación.

Con este compromiso es que surge la Declaración de Roma sobre la armonización, la cual se desarrolla bajo los siguientes aspectos:

1. Aumento de la eficacia en términos de desarrollo.
2. Principios o normas de prácticas recomendadas.
3. Progresos.
4. Próximas medidas.

Dentro de estos aspectos, la declaración muestra gran inquietud por la alta cantidad de requisitos y procedimientos que los donantes exigen sobre la AOD, así como “el hecho de que las prácticas de los donantes no siempre coincidan con los sistemas y prioridades nacionales de desarrollo, como sus ciclos de planificación [...]” (Naciones Unidas; 2003). Es por esto que los firmantes solicitan expresamente simplificar y armonizar, siempre que sea posible, los procedimientos y trámites.

Con la Declaración se deja ver la falta de confianza de los donantes sobre las estructuras para la gestión de los recursos que poseen los países receptores y parte importante del documento se insta la construcción de capacidades de los receptores para gestionar de manera más eficaz los recursos obtenidos de la AOD, así como la concordancia de los sistemas de los donantes con los de los receptores, tanto en

términos de necesidades de los receptores, como tiempos de planificación y sistemas de gestión.

***Segundo Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, París
2005***

Como parte fundamental para la orientación de esta agenda, en 2005, surge lo que se considera el documento operativo de la AEA, la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, en la que se definieron los cinco principios que rigen la agenda y comprometen tanto a los donantes como a los receptores, estos principios se refieren a: Apropiación, Armonización, Alineación, Resultados y Mutua Responsabilidad (OCDE; 2005).

De este modo, se entiende apropiación como “la necesidad de que sean los países socios quienes dirijan sus propios procesos de desarrollo, y de que ejerzan para ello la autoridad sobre las políticas y estrategias diseñadas a tal fin” (Ruiz & Cunego; 2012).

Por su parte, el principio de armonización busca orientar las acciones de los donantes para que sean coordinadas, más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces, evitando la duplicidad de intervenciones, la fragmentación de la cooperación y los altos costes en recursos y capital humano que genera la multiplicidad de intervenciones descoordinadas. (Ruiz & Cunego; 2012).

El principio de alineación dicta que “los donantes basan todo su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios” (OCDE; 2005), de este modo, se busca fortalecer las capacidades de quienes reciben la ayuda, así como evitar la duplicidad de esfuerzos, apoyándose en las entidades y procedimientos que ya existen.

El principio de resultados “significa gestión e implementación de la ayuda con vistas a los resultados deseados y utilizando la información para mejorar las tomas de decisión.” (OCDE; 2005), lo que se traduce en generar sistemas que permitan definir resultados esperados con anticipación y posteriormente, poder medir el impacto y los logros alcanzados con la ayuda.

El principio de mutua responsabilidad se refiere a que “donantes y socios son responsables de los resultados del desarrollo” (OCDE; 2005) y, por lo tanto, ambos son responsables de gestionar los recursos y sacar el máximo provecho de estos.

Al abordar los principios propuestos por esta Declaración, es imperativo hacer referencia a la rendición de cuentas (RdC), término que ha sido adaptado del término “*accountability*” en inglés y que de manera general se le ha definido como “derecho y exigencia de la ciudadanía al sometimiento de los gobernantes a la inspección pública (rendir cuentas es establecer un diálogo entre políticos, funcionarios y ciudadanos)” (Toledo et al; 2009).

Este término, tradicionalmente, ha sido atribuido a cargos públicos y temas políticos, sin embargo, en el caso de la CID y como consecuencia de la Declaración de París, se habla ya no solo de rendir cuentas en términos de transparencia de un solo actor, sino que se habla de la Rendición de Cuentas Mutua (RM), donde a pesar de que no existe una división jerárquica entre donantes y receptores, “una RM es la que incorpora un principio de reciprocidad entre derechos y deberes de los responsables de las políticas públicas y de la ciudadanía en sus diversos niveles.” (Ayuso & Cascante; s.f.), por lo tanto “la RM necesariamente, se fundamenta en una aceptación voluntaria de objetivos e instrumentos, libremente negociados y consensuados.” (Ayuso & Cascante; s.f.)

b. Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, Accra 2008

Esta reunión realizada en setiembre del 2008, en Gana, los países participantes suscribieron la declaración denominada “Programa de acción de Accra” con el objetivo de evaluar, profundizar en lo acordado con la declaración de París en el 2005 y tomar medidas para avanzar con los compromisos adquiridos.

En Gana, los países participantes con los resultados de una encuesta aplicada a 54 países, con el fin de determinar el progreso de los objetivos de desarrollo planteados en París; deliberaron y concluyeron que el progreso hacia un mundo sin pobreza, pacífico y equitativo si bien desde el 2005 se había acelerado, no había sido lo suficiente y a raíz de esta discusión surge bajo tres principales medidas esta declaración, para acelerar este proceso de desarrollo en el mundo, dichas medidas acordadas fueron:

1. Fortalecimiento de la identificación del país respecto del desarrollo.
2. Construcción de asociaciones más eficaces e inclusivas para el desarrollo.
3. Logro del resultado en términos de desarrollo y su rendición de cuentas.

Estas tres medidas resultan ser pilares para profundizar y aterrizar los acuerdos realizados en París, además, específicamente, en la primera medida, referente al fortalecimiento, se hace hincapié en que “sin una capacidad sólida -instituciones, sistemas y conocimientos especializados locales fuertes- los países en desarrollo no pueden hacerse cargo totalmente de sus procesos de desarrollo y gestionarlos.” (Naciones Unidas; 2008a).

Dado lo anterior, el sistema CID se ha encaminado a través de estas conferencias a enfatizar en la necesidad de fortalecer a los países receptores, por lo que es fundamental generar sistemas que permitan gestionar los recursos de la manera más adecuada ya que, como lo reafirma esta declaración, “un desarrollo eficaz depende en gran medida de la capacidad del gobierno para implementar sus políticas y gestionar los recursos públicos a través de sus propios sistemas e instituciones.”; y por ende, realizar manuales de gestión de la CID en las instituciones es un paso importante para asegurar este compromiso.

Además, es importante recalcar que en esta declaración se resalta la necesidad de que las políticas adoptadas por los países tengan un enfoque no solo de respeto por los Derechos Humanos y el ambiente, sino que se debe asegurar un desarrollo con igualdad de género. Con esta necesidad, dentro de la medida sobre el logro de resultados, se acuerda que “los países en desarrollo fortalecerán la calidad del diseño, la implementación y la evaluación de políticas mejorando los sistemas de información, lo cual incluye, donde corresponda, desagregar los datos por género, región y estatus socioeconómico.” (Naciones Unidas; 2008a)

Cabe mencionar que uno de los pilares importantes de este Programa, es el énfasis que se realiza en las modalidades de cooperación Sur-Sur y la triangulación.

c. Conferencia internacional de seguimiento sobre la financiación para el desarrollo encargada de examinar la aplicación del Consenso de Monterrey, Doha 2008

Con el fin de dar seguimiento a los acuerdos realizados desde Monterrey en el 2002, se realiza esta reunión en Doha, la cual tuvo como resultado la Declaración de Doha sobre la financiación para el desarrollo.

Esta declaración se dio como un medio para reiterar los compromisos adoptados en Monterrey, así como para reconocer que “el contexto internacional ha cambiado profundamente desde la reunión de Monterrey. Se han logrado avances en algunas esferas, pero la desigualdad ha aumentado.” (Naciones Unidas; 2008b).

Dado lo anterior y el contexto en el que se desarrolló esta conferencia, al haberse realizado poco después de estallada la crisis financiera del mismo año, “más allá de evaluar los avances, [la conferencia de Doha] se concentró en encontrar soluciones para superar la crisis. Básicamente, se reiteró el compromiso de cumplir con lo acordado en Monterrey y en la necesidad de un sistema financiero más justo y estable.” (López; 2015).

d. Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, Busan 2011

En Busan, Corea, bajo el marco del Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, los países participantes firman la Alianza de Busan para una cooperación eficaz para el desarrollo, dentro de la que sus puntos más importantes es resaltar la importancia de un mundo equitativo entre hombres y mujeres para lograr un desarrollo real.

Además, con esta alianza se muestra una vez más, como la coyuntura de la cooperación había cambiado y como la arquitectura se veía “caracterizada por un mayor número de actores estatales y no estatales, así como por la cooperación entre países en diferentes fases de su desarrollo” (OCDE; 2011).

Al incrementar la cantidad de actores que toman un papel relevante en la CID, con esta alianza surge un enfoque de la CID en dos niveles “uno para donantes tradicionales, con un programa que se llamó “de ayuda pendiente” y otro para donantes emergentes, que pondrían en práctica el programa de manera discrecional. (OXFAM: 2012). De esto modo se podrían sumar más prácticas con los actores incorporados, sin desechar el avance que se había dado en términos de la cooperación tradicional con los foros que le precedieron.

Con la firma de la alianza de Busan surge la “Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo” (en adelante AGCED), de la cual se despliegan los siguientes principios compartidos:

1. Apropiación de las prioridades del desarrollo por los países en desarrollo.
2. Enfoque en los resultados.
3. Alianzas incluyentes para el desarrollo.
4. Transparencia y responsabilidad compartida.

Además, la AGCED nace como una plataforma “para compartir experiencias y promover buenas prácticas para mejorar la calidad de la cooperación para el desarrollo en el mundo.” (Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo; 2015), además, reconocida la concurrencia de actores de diversa índole en la CID, la AGCED también es una plataforma en la que convergen múltiple cantidad de actores, con vasta diversidad, con el fin de acelerar el desarrollo en el mundo.

Por su parte, estos principios refuerzan aún más la idea que se venía tejiendo sobre la necesidad de que los países se apropiaran y tomaran liderazgo de los procesos de la recepción de CID, así como asegurar el impacto de la inversión de recursos, buscando resultados sostenibles y fortaleciendo los sistemas de monitoreo y evaluación de la CID.

Es fundamental recalcar la importancia que esta declaración le brinda al tema de monitoreo, en la cual, los países participantes afirman lo siguiente: “acordamos, para junio de 2012, un conjunto selectivo de indicadores relevantes, con sus respectivas metas, que usaremos para monitorear el progreso de forma continua” (OCDE; 2011), que además refuerzan el principio de rendición de cuentas y transparencia, así como brindan un marco más claro para la medición de la eficacia de la ayuda.

La eficacia de la ayuda se ve cuestionada con esta declaración y se opta por introducir el término de la eficacia del desarrollo, fundamentando que “la ayuda solo es una parte de la solución a los problemas del desarrollo.” (OCDE; 2011), y por lo tanto se debe impulsar el desarrollo desde una perspectiva de crecimiento sólido, sostenible e incluyente (OCDE; 2011), lo que significa la generación de instituciones sólidas, la rendición de cuentas y la integración e interdependencia de los países tanto a nivel regional como a nivel global.

Es importante resaltar que en Busan surge el “enfoque global y ágil, orientado a los países” (OXFAM: 2012), en el que, por ejemplo, las reuniones ministeriales se

conciben como una guía sobre lo que la agenda mundial requiere, las plataformas como la AGCED funcionan como un sistema para brindar a todos los países buenas prácticas y finalmente, los países a nivel nacional son quienes deben generar sus marcos de responsabilidad, enfocándose en sus prioridades nacionales.

e. 3ª Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo, Adís Abeba 2015

Esta conferencia supuso el acuerdo sobre la Agenda de Acción de Adís Abeba (en adelante AAAA) que fundamenta su compromiso bajo tres tareas¹:

1. Dar seguimiento de los compromisos y evaluar el progreso realizado en la aplicación del Consenso de Monterrey y la Declaración de Doha.
2. Seguir fortaleciendo el marco para financiar el desarrollo sostenible y los medios de ejecución de la agenda para el desarrollo después de 2015.
3. Revitalizar y fortalecer el proceso de seguimiento de la financiación para el desarrollo a fin de asegurar que las medidas que acordemos se apliquen y se examinen de manera apropiada, inclusiva, oportuna y transparente.

Además, significaría el paso de los Objetivos del Milenio que por su falta de indicadores de cumplimiento fue inefectiva para medir el desarrollo, a los ODS, los cuales serían acordados en setiembre del mismo año en Nueva York y que constituirían una línea de ruta para lograr las metas propuesta para el 2030.

La AAAA conformó siete ámbitos de acción: 1. recursos nacionales públicos, 2. actividad financiera y comercial privada nacional e internacional, 3. cooperación internacional para el desarrollo, 4. el comercio internacional como catalizador del desarrollo, 5. la deuda y la sostenibilidad de la deuda, 6. tratamiento de las cuestiones sistémicas y 7. ciencia, tecnología, innovación y creación de capacidad.

Respecto al ámbito de acción sobre la CID, entre muchos otros aspectos, la agenda “refuerza la presión sobre las capacidades y los presupuestos públicos, lo que requiere un mayor apoyo internacional más eficaz, que incluye la financiación en condiciones favorables y en condiciones ordinarias” (Naciones Unidas; 2015),

¹ (Naciones Unidas; 2015)

enfazando, una vez más, la importancia de que los países receptores construyan capacidades (por sí mismos y con apoyo de otros países) para gestionar los recursos de la mejor manera.

Además, este documento contiene más de 100 acciones o iniciativas para asegurar la financiación del desarrollo de los países y el cumplimiento de los ODS.

f. Agenda post 2015

Inicia con la firma con la firma de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que contiene los 17 ODS, que abarcan temáticas desde la erradicación del hambre y la pobreza, la igualdad de género, la educación, resguardo de los ecosistemas tanto marítimos como terrestres, hasta la creación de alianzas para el desarrollo entre muchas otras, con el objetivo de “no dejar a nadie atrás”.

Después del acuerdo de estos objetivos, los países no se volvieron a reunir hasta el 2019, en Madrid, con el fin de monitorear el cumplimiento de estos; de esta reunión surge el reporte sobre el progreso de los ODS hasta ese momento, el cual refleja que, si bien se han visto progresos en los últimos 4 años, se debe abordar el cumplimiento de los ODS con sentido de urgencia en esta última década de cara al 2030.

A propósito de esto, el Secretario General de la ONU, Antonio Guterres enfatizó que “es necesario que todas las naciones aceleren la implementación de los objetivos. Sólo nos queda una década que debe centrarse en la acción y los resultados para no faltar a nuestro compromiso”. (El Ágora; 2019)

Con el paso desde Monterrey en 2002 hasta Madrid en 2019, la óptica de la AOD y la CID han evolucionado, así como ha cambiado la dinámica del sistema internacional; analizar el proceso que se ha generado en torno al desarrollo y la gestión de los recursos de la CID resulta fundamental para desarrollar procesos intrainstitucionales, que se encuentren en armonía no solo con sus necesidades internas, sino también con los acuerdos tomados en las reuniones internacionales.

Como se ha reiterado a lo largo de los consensos y agendas estudiadas, la generación de capacidades internas en los países es fundamental para una dirección más enfocada de la AOD y la CID y la gestión efectiva de los recursos percibidos, así como aquellos que se puedan destinar hacia el exterior, por lo tanto, estos

instrumentos generan un marco referencial para desarrollar el Manual para la Gestión de la CID en el INAMU.

Asimismo, resaltando el principio de apropiación que ha tomado vital relevancia en la agenda mundial de la CID, se considera que la realización de este manual constituye un mecanismo claro de dicho principio en el quehacer del INAMU y, por lo tanto, permite que desde la institución se pueda generar una alineación entre las acciones que se desarrollan a lo interno de la misma y la agenda actual sobre la gestión de la CID.

Cuadro 1: Tabla Comparativa, principales avances y aporte a la gestión de la CID para esta práctica dirigida de las Conferencias Internacionales estudiadas.

Conferencias internacionales	Principal avance general	Principal aporte a la gestión de la CID para este trabajo
Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, Monterey, 2002	Acuerdo sobre movilización de recursos financieros nacionales, así como el fomento de la IED y otros tipos de fondos (especialmente privados) para el desarrollo internacional.	Inicia la discusión sobre la importancia de la buena gestión de los recursos para lograr aumentar la eficacia de la ayuda y el cumplimiento de objetivos tanto nacionales como internacionales.
Primer Foro de Alto Nivel sobre Armonización, Roma, 2003	Profundización sobre la importancia de la cooperación eficaz, discutiendo sobre el principio de la armonización, la eficacia de los esfuerzos y la simplificación de los requisitos y los procedimientos de la cooperación.	Destaca la necesidad de simplificar y armonizar los procesos y trámites para la gestión de la CID.
Segundo Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, París, 2005	Define los cinco principios que rigen la AEA: <ul style="list-style-type: none"> • Apropiación • Armonización • Alineación • Resultados • Mutua Responsabilidad 	Destaca la necesidad de que sean los países socios quienes dirijan sus propios procesos de desarrollo, además afirma la necesidad de RdC y RM en los procesos de CID.
Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, Accra, 2008	Profundización de la Agenda de París (2005) y adaptación de medidas para su cumplimiento.	Hace hincapié en la necesidad de construir capacidades sólidas en las instituciones para la gestión de recursos de CID, desarrollándolos y gestionándolos.
Conferencia internacional de seguimiento sobre la financiación para el desarrollo encargada de examinar la aplicación del Consenso de Monterrey, Doha, 2008	Reitera los compromisos adoptados en Monterrey y reafirma el cambio del contexto internacional.	Enfatiza en la necesidad de desarrollar instrumentos y mecanismos para un sistema financiero más justo y estable.
Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, Busan, 2011	Firma de la alianza de Busan surge la AGCED, bajo los principios: 1. Apropiación de las prioridades del desarrollo por los países en desarrollo.	Refuerza la necesidad de que los países se apropien y tomen liderazgo de los procesos de la recepción de CID, así como

	<p>2.Enfoque en los resultados.</p> <p>3. Alianzas incluyentes para el desarrollo.</p> <p>4.Transparencia y responsabilidad compartida.</p>	asegurar el impacto de la inversión de recursos.
<p>3ª Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo, Adís Abeba 2015</p>	<p>Acuerdo sobre AAAA. Misión de dar seguimiento a previos compromisos internacionales, continuar fortaleciendo el marco para financiar el desarrollo sostenible, así como el seguimiento de la financiación.</p>	<p>Refuerza la importancia de que los países receptores construyan capacidades (por sí mismos y con apoyo de otros países) para gestionar los recursos de la mejor manera.</p>
<p>Agenda post 2015</p>	<p>Acuerdo sobre la creación y medios de cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, como métodos para lograr un desarrollo mundial de cara al 2030.</p>	<p>Implementación de los ODS, con una óptica desde la acción y la búsqueda de medios que permitan alcanzar los compromisos plantados.</p>

Sección II. Legislación costarricense vigente que regula los procedimientos de gestión de los recursos provenientes de la Cooperación Internacional para el Desarrollo

1. El marco legal de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en Costa Rica y la coordinación interinstitucional

Como en todos los países del mundo, la Constitución Política dicta como la más alta normativa por la que se rige la República de Costa Rica. En materia de CID en la constitución, se atribuye al Presidente y al Ministro de Gobierno “celebrar convenios, tratados públicos y concordatos, promulgarlos y ejecutarlos una vez aprobados por la Asamblea Legislativa o por una Asamblea Constituyente, cuando dicha aprobación la exija esta Constitución.” (Constitución Política de la República de Costa Rica; 1949); y, “dirigir las relaciones internacionales de la República” (Constitución Política de la República de Costa Rica; 1949), en el artículo 140, incisos 10 y 12 respectivamente.

Así mismo, se le confiere a la Asamblea Legislativa como segundo poder “aprobar o improbar los convenios internacionales, tratados públicos y concordatos.” (Constitución Política de la República de Costa Rica; 1949), en el artículo 121, inciso 4.

En términos de gestión institucional de la CID, en Costa Rica se cuenta con un sistema de gestión dual, ya que como lo señala la Ley de Planificación nacional 5525 del 02 de mayo de 1974, en el artículo 11 específicamente, la CID es dirigida por el MIDEPLAN y el MRREE de manera dual; definiendo que,

Corresponde al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, formular, negociar, coordinar, aprobar y evaluar los programas de asistencia técnica, teniendo en cuenta los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Las solicitudes de asistencia técnica serán transmitidas por el Ministerio al Ministerio de Relaciones Exteriores, el cual se encargará de establecer su congruencia con la política exterior del país, y las presentará oportunamente a los gobiernos y organismos internacionales correspondientes. (Ley de Planificación Nacional; 1974)

Sintetizando lo anterior, se ordena al MIDEPLAN asegurar que la CID se encuentre en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y al MRREE, que la misma no interfiera con la política exterior del país.

Sin embargo, dado el insuficiente desarrollo de este artículo, nace en noviembre del 2018 el Reglamento del Artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N.º 5525 del 2 de mayo de 1974, el cual tiene como objetivo desarrollar lo dispuesto en el artículo 11 de la Ley de Planificación, dictando: las funciones de cada ente rector, la creación del Consejo Técnico de la Cooperación Internacional, sistemas de enlaces de la Cooperación Internacional, el proceso para la aprobación de programas y proyectos de Cooperación Internacional, así como otros fines.

En este reglamento, se reafirma a MIDEPLAN con el mandato de “rectoría interna en materia de Cooperación Internacional, teniendo la competencia exclusiva en la gestión y la negociación técnica de esta con las entidades, organismos e instituciones nacionales, de manera que sea coherente con el Plan Nacional de Desarrollo.” (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N.º 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018). Además, se definen las funciones² de su competencia, como se detalla a continuación:

1. Elaborar periódicamente la Agenda Sectorial de Cooperación Internacional [en la actualidad, la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica (POLCI)], con base en la información que proveerá el Sistema de Enlaces de la Cooperación Internacional sobre sus necesidades, y mediante la elaboración de otros estudios que permitan la toma de decisiones efectivas en la materia.
2. Participar activamente en el proceso de negociación a nivel nacional e internacional, en estrecha coordinación con el MRREE, institución encargada de la negociación en el ámbito internacional.
3. Coordinar el proceso de gestión de la Cooperación Internacional No Reembolsable concertando los medios y esfuerzos necesarios para la consecución de los recursos, según las prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo. Para realizar esta labor contará con la colaboración del MRREE y del Sistema de Enlaces de la Cooperación Internacional.
4. Asesorar a las entidades públicas en la formulación de las propuestas de Cooperación Internacional y en todo el proceso de gestión.

² (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N.º 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)

5. Aprobar los proyectos y programas elaborados por los integrantes del Sistema de Enlaces de la Cooperación Internacional, así como otras instituciones públicas y privadas, según lo establece la Ley.
6. Evaluar los proyectos y programas, tomando como punto de referencia el Plan Nacional de Desarrollo y la contribución del proyecto o programa a su cumplimiento.

Seguidamente, en este reglamento se reafirma la función del MRREE de la “rectoría externa en materia de Cooperación Internacional, teniendo la competencia exclusiva en la negociación diplomática y formalización de esta. Asimismo, establece la congruencia de los proyectos y programas de Cooperación Internacional con la política exterior del país.” (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N. ° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)

Además, las funciones³ que le competen a este Ministerio son:

1. Identificar las Fuentes de Cooperación Internacional para el país, mediante las misiones diplomáticas de Costa Rica acreditadas ante gobiernos extranjeros u organismos internacionales, u otros medios idóneos.
2. Comunicar la información sobre ofertas de Cooperación Internacional, así como otras acciones relacionadas a MIDEPLAN.
3. Negociar la Cooperación Internacional con gobiernos y organismos internacionales, de lo cual informará y participará a MIDEPLAN.
4. Canalizar las solicitudes de Cooperación Internacional de instituciones costarricenses, debidamente aprobadas por MIDEPLAN, hacia gobiernos y organismos internacionales.
5. Presidir las Reuniones Binacionales y Comisiones Mixtas que deban realizarse, con participación de cooperantes internacionales.

Adicionalmente, con este Reglamento se crea el Consejo Técnico de la Cooperación Internacional, con el objetivo de lograr la coordinación de la CID entre los dos entes rectores en el país, así como asegurar que, como se mencionó con anterioridad, la Cooperación que recibe el país, se encuentre en armonía con su política exterior y los Planes Nacionales de Desarrollo.

³ (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)

El Consejo está conformado por los ministros, o en su defecto, sus respectivos representantes del MIDEPLAN y el MRREE, la persona Directora de Cooperación Internacional del MRREE, la persona en coordinación del Área de Cooperación Internacional (en adelante ACI) de MIDEPLAN y los funcionarios técnicos que se convoquen cuando sea requerido.

Las funciones⁴ del Consejo son:

1. Facilitar la expedita tramitación de programas, proyectos y acciones de Cooperación Internacional No Reembolsable.
2. Elaborar un plan de trabajo al inicio de cada Administración y en forma anual, con base en el Plan Nacional de Desarrollo y la Agenda Sectorial de Cooperación Internacional.
3. Presentar informes conjuntos entre ambos Ministerios.
4. Procurar una evaluación constante de los programas, proyectos y acciones de Cooperación Internacional, a partir de los informes que le corresponde elaborar a MIDEPLAN.
5. Cualquier otro necesario para el cumplimiento de sus objetivos.

En este reglamento también se define el Sistema de Enlaces de la Cooperación Internacional que se encuentra integrado por personas que fungen como enlaces de instituciones como:

Gobierno central, instituciones descentralizadas, empresas públicas, gobiernos locales, universidades públicas, centros de investigación y aquellas organizaciones no gubernamentales (ONG) que deban integrarlo, por su participación en alguna modalidad de Cooperación Internacional que lo requiera o porque estén interesadas en formar parte de éste. (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)

Este sistema de enlace permite una coordinación intersectorial de la CID, por lo que es importante mencionar que para el caso específico del INAMU, la UCRI es la entidad encargada de fungir como enlace, posición a la que se le han conferido a través de este Reglamento como funciones⁵:

⁴ (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)

⁵ (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)

1. Dirigir y fortalecer las relaciones con la Cooperación Internacional de la instancia de la que forma parte, por los canales oficiales definidos en la legislación nacional y en el presente Reglamento.
2. Promover a nivel institucional y sectorial la gestión de las relaciones internacionales y de Cooperación Internacional con el fin de mejorar el impacto a favor de los objetivos institucionales y sectoriales.
3. Facilitar y complementar el cumplimiento de las prioridades institucionales definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.
4. Fortalecer la participación institucional y sectorial en el ámbito internacional.
5. Solicitar la aprobación a MIDEPLAN para iniciar trámites, con el fin de obtener Cooperación Internacional, de acuerdo con lo establecido en la legislación nacional y en el presente reglamento.
6. Proveer a MIDEPLAN la información para la elaboración de la Agenda de Cooperación Internacional No Reembolsable u otros documentos similares.

Con el Reglamento al artículo 11, se definen los procedimientos para la aprobación de programas, proyectos y otras acciones de Cooperación Internacional Técnica y Financiera No Reembolsable, así como la Triangulación y otras modalidades, sin embargo, esto se abordará más adelante con la elaboración del manual de procedimientos. Una vez abordado el panorama de la gestión de la CID en Costa Rica, se procede a detallar los instrumentos de política pública más recientes sobre la materia, así como el comportamiento de los flujos de la CID en el país en los últimos diez años.

2. Instrumentos de Política Pública: La Política de Cooperación Internacional de Costa Rica 2014-2022 y el Plan de Desarrollo Nacional y de Inversión Pública 2019-2022.

Con el fin de “propiciar procesos de articulación y armonización tendientes a mejorar la negociación, la ejecución y la evaluación de los proyectos y programas de cooperación internacional y al mismo tiempo optimizar la cooperación dirigida al país.” (MIDEPLAN; 2016), se han realizado varios esfuerzos, en los últimos años, a nivel nacional, como la Política de Cooperación Internacional de Costa Rica 2014-2022 (POLCI), el documento “Planes de Acción: Portafolio de Proyectos Prioritarios

2015 – 2018” y en 2018, como consecuencia del cambio de gobierno, se presenta el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022 (PNDIP), todos elaborados con la coordinación del MIDEPLAN.

El Portafolio de Proyectos Prioritarios 2015-2018, a través de una serie de talleres con diversos actores, recapitula los proyectos que las instituciones en su momento tenían preparados para presentar y negociar, de este modo, se definieron los proyectos a realizar por cada eje de desarrollo, los cuales fueron Eje Innovación y Competitividad, Eje Seguridad Ciudadana y Justicia, Eje Ambiente y Ordenamiento Territorial, Eje Social, y Eje Regional, para sumar un total de 73 proyectos distribuidos en todos los ejes.

En este portafolio de proyectos, a nombre de INAMU solo se encontró registrado un proyecto llamado “Estrategia para la atención de las mujeres en condiciones de pobreza: Desarrollo de acciones articuladas para el fortalecimiento de las capacidades productivas y técnicas de las mujeres” del eje de Bienestar Social. (MIDEPLAN; 2016)

Asimismo, respecto a política pública, en 2014, se presentó la POLCI 2014-2022, documento que se realizó con el fin de que fungiera como “orientador de la gestión de la cooperación internacional no reembolsable y de las prioridades de desarrollo en la materia en Costa Rica”. (MIDEPLAN; 2014)

Esta política incluye el marco normativo y la gestión de la CID en Costa Rica, el contexto internacional y nacional de la CID y las principales tendencias en Costa Rica en los últimos años. (MIDEPLAN; 2014)

Más recientemente, en 2018 se presenta el PNDIP 2019-2022, con el objetivo de:

Contribuir con el fortalecimiento de la capacidad del Estado para definir objetivos, establecer prioridades, formular metas y asignar recursos, así como dar seguimiento y evaluar las políticas, planes, programas o proyectos que se van a ejecutar durante el período 2019-2022. (MIDEPLAN; 2018b).

El PNDIP busca “generar un crecimiento económico inclusivo en el ámbito nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleos de calidad, y reduciendo la pobreza y la desigualdad” (MIDEPLAN; 2018b), hace especial énfasis en la responsabilidad que posee el país con los acuerdos internacionales, por ejemplo:

En materia de Desarrollo Sostenible, la atención integral de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, mediante los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Consenso de Montevideo (CdM), la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y los compromisos asumidos por el país en el Marco de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), entre otros. (MIDEPLAN; 2018b)

Sin embargo, es importante mencionar que el PNDIP como el nombre mismo lo indica, prioriza proyectos de inversión pública, los cuales se pueden desarrollar a través de recursos de todo tipo, incluyendo los préstamos, por lo que no necesariamente son desarrollados con AOD.

A través de ambas políticas, en el país se dimensiona la Cooperación Internacional en dos esferas, primero, como un instrumento para la consecución de objetivos de desarrollo trazados en la POLCI y la PNDIP, y, en segundo lugar, como un instrumento de la política exterior, ya que

promueve la oferta técnica del país mediante el intercambio de conocimientos y experiencias, el fortalecimiento de los principios de paz, juridicidad, democracia, libertades fundamentales, derechos humanos, desarme, compromiso con el desarrollo y el bienestar; así como con la protección del medio ambiente. (MIDEPLAN; 2019b).

3. Instrumentos de Política Institucional: la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG) y al Plan Nacional para la Atención y la Prevención de la Violencia Intrafamiliar (PLANOVI).

En el plano institucional de INAMU, atendiendo a su competencia sobre el resguardo de los derechos humanos de las mujeres en el país, se desarrolla la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG) 2018-2030,⁶ instrumento que se ha desarrollado como seguimiento a la misma política del 2007-2017 y que, a su vez, ha generado tres planes de acción para su cumplimiento a saber: 2008-2012, 2012-2014, 2015-2018 y 2019-2021.

La PIEG tiene el objetivo principal de construir un país igualitario para las mujeres en todos los ámbitos, se alimenta de las experiencias aprendidas tras la PIEG

⁶ (Instituto Nacional de las Mujeres; 2018).

2007-2017 y bajo esta premisa, se desarrolla en cuatro ejes: cultura de los derechos para la igualdad, distribución del tiempo, distribución de la riqueza y distribución del poder.

Esta política responde a los acuerdos internacionales adoptados por el Estados costarricense en los últimos años, haciendo especial énfasis en la Agenda 2030 y los ODS, dentro de los cuales, de una u otra manera, la igualdad de condiciones para las mujeres se encuentra impregnada en los 17 objetivos, con el fin de no dejar a nadie atrás.

Además, el Plan Nacional para la Atención y la Prevención de la Violencia contra las Mujeres de todas las edades (PLANOVI) 2017-2032⁷, es una acción que busca dar continuidad a los planes PLANOVI 1994 y PLANOVI Mujer 2010-2015, con el fin máximo de erradicar todas las formas de violencia contra las mujeres.

Ambas acciones resultan de vital importancia para el desarrollo del manual, ya que cualquier proyecto de CID gestionado por el INAMU debe estar alineado a ambas, así como brindar una contribución a la conclusión satisfactoria de los objetivos y metas dispuestos en dichas políticas.

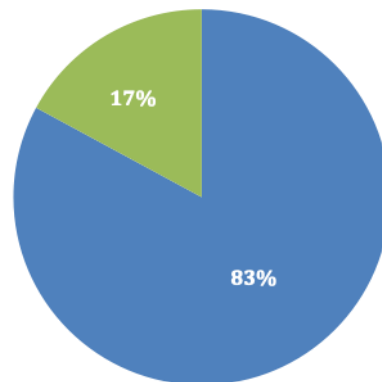
4. Datos y cifras de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en Costa Rica.

Como conclusión de esta II sección del documento en desarrollo, se considera fundamental conocer las cifras de la CID en el país durante los últimos años y la situación del INAMU al respecto, lo que se analiza a continuación.

Desde que se categorizó a Costa Rica dentro de los PRMA por la OCDE, se ha experimentado una caída en la cooperación técnica y no reembolsable “con una tendencia decreciente de manera constante y permanente” (MIDEPLAN; 2018a), en contraposición, la cooperación reembolsable, expresada sobre todo en préstamos de bancos multilaterales, desde la Administración Figueres ha venido en crecimiento (MIDEPLAN; 2018a). Como se puede ver en el siguiente gráfico, esta tendencia marcó los recursos de cooperación que fueron otorgados en el país para el año 2018.

⁷ (Instituto Nacional de las Mujeres; 2017)

Gráfico N° 1: Recepción de Cooperación por tipo de recursos, Costa Rica 2018.



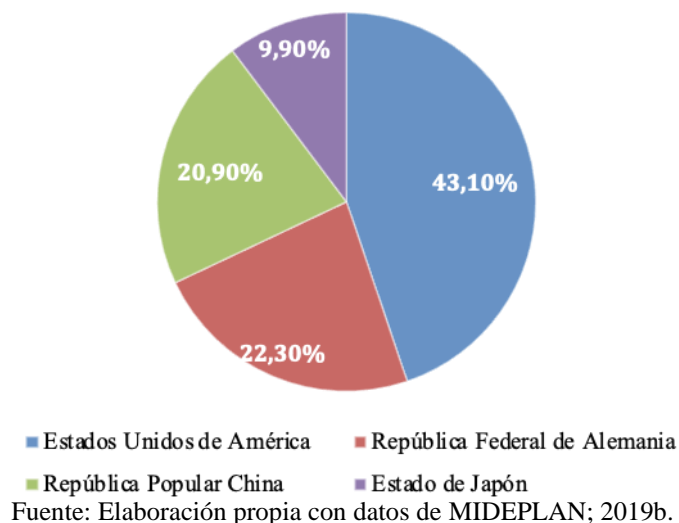
Fuente:

■ Cooperación Financiera Reembolsable
■ Cooperación Financiera No Reembolsable

Elaboración propia con datos de MIDEPLAN; 2019b.

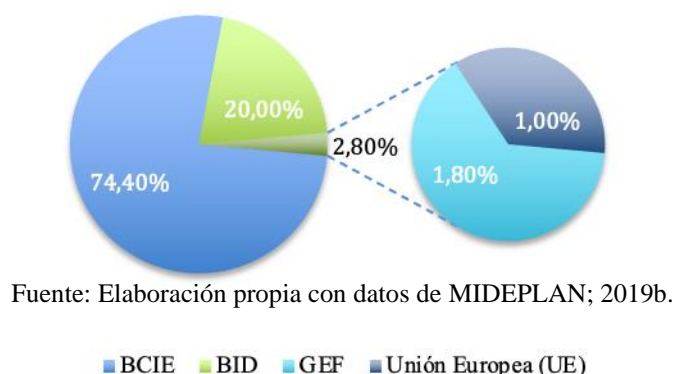
Además, se encuentra una tendencia que gira la recepción de recursos en su mayoría de cooperantes multilaterales, como los bancos de desarrollo, organismos regionales y las oficinas del Sistema de Naciones Unidas. En cuanto a la cooperación bilateral, esta representa para el país apenas el 11.1% de los recursos percibidos, siendo los principales socios bilaterales del país: Estados Unidos de América, la República Federal de Alemania y la República Popular China, como se muestra en el gráfico N°2.

Gráfico N° 2 Principales Socios Cooperantes, Cooperación Bilateral Costa Rica, 2018



En el caso de la cooperación multilateral, como se mencionó anteriormente, presenta una tendencia creciente, lo que representó un total del 88.9% de la cooperación total percibida por el país, para este tipo de cooperación, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Global del Ambiente (GEF), fueron los principales socios del país para el 2018, como se detalla en el siguiente gráfico.

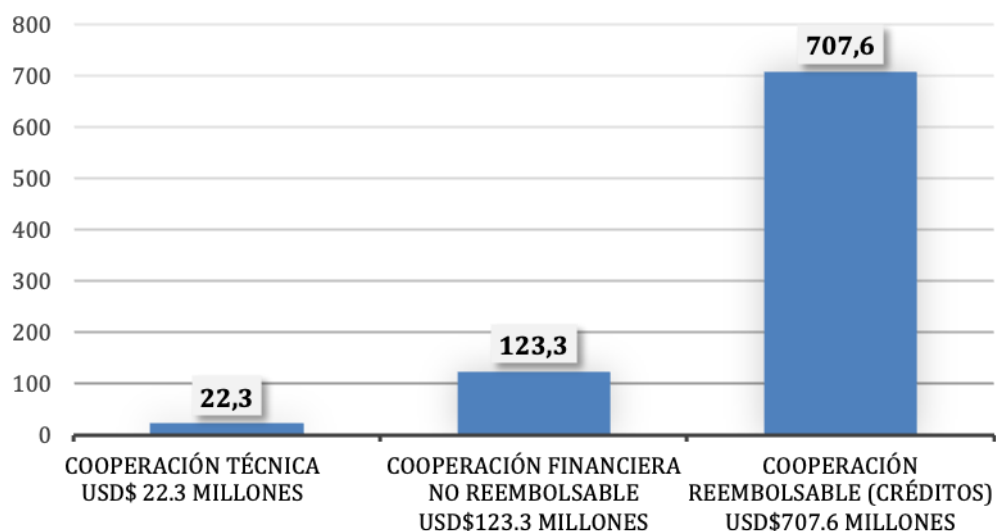
€



De este modo, Costa Rica para el periodo del 2018, recibió un monto total de \$853.3 millones de dólares, los cuales, en su mayoría, fueron de recursos no reembolsables, como ya se mencionó con anterioridad, el gráfico N°4 describe la distribución por monto desglosado. Además, según datos de MIDEPLAN; 2019b, la

cooperación no reembolsable es proporcionada principalmente por el GEF, la Unión Europea y el BID.

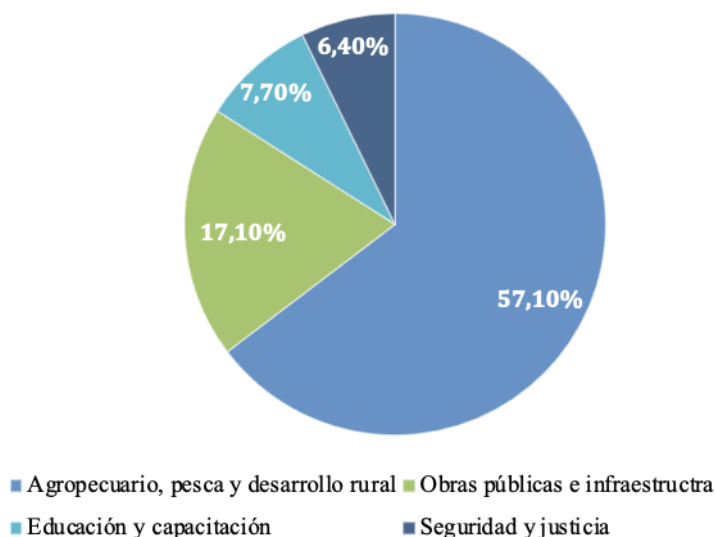
Gráfico N° 4 Cooperación Total Recibida por Costa Rica en millones de dólares, 2018.



Fuente: Elaboración propia con datos de MIDEPLAN; 2019b.

Resulta interesante el hecho de que en el año 2018 se genera “el desplazamiento del sector Ambiental del primer lugar según el destino de los recursos” (MIDEPLAN; 2019b), de este modo, el sector ambiente contó únicamente con el 3.9% de los recursos provenientes de CID, los principales sectores para el 2018, se detallan en el gráfico N°5. Además, la Región Central, sigue siendo la zona geográfica donde más se invierten recursos de CID en el país.

Gráfico N° 5 Recursos de Cooperación, Asignados por Sector, Costa Rica 2018



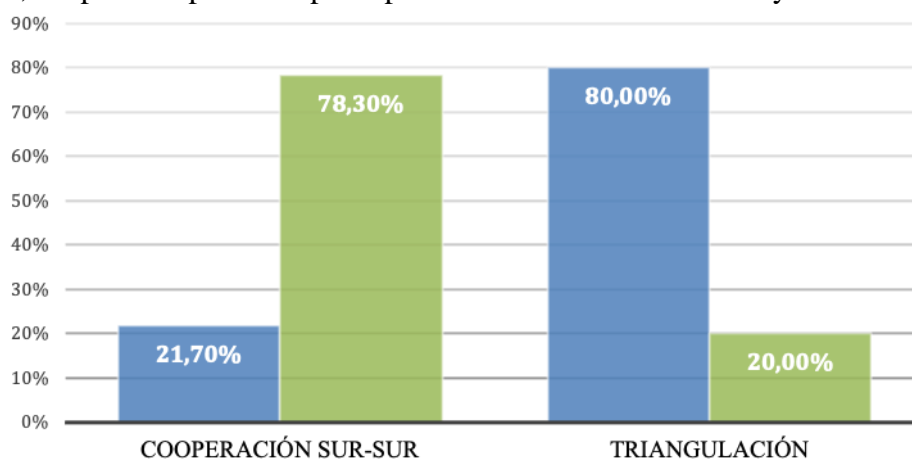
Fuente: Elaboración propia con datos de MIDEPLAN; 2019b.

En cuanto a otros tipos de cooperación como la Sur-Sur y la Triangulación, se ha contabilizado variaciones interesantes; en el caso de la primera, “tuvo un enorme repunte respecto del año 2017; al pasar de 3 proyectos debidamente registrados; a un total de 46; representando un incremento del 1433%” (MIDEPLAN, 2019b).

En el caso de la triangulación, según el MIDEPLAN, esta tuvo una pequeña disminución pasando de 6 proyectos en el 2017 a 5 proyectos en el 2018. Es importante acotar que, en términos de oferta y demanda, en el caso de la Cooperación

Gráfico N° 6 Oferta y Demanda de Cooperación Sur-Sur y Triangular, Costa Rica 2018

Sur-Sur, el país se presenta principalmente como demandante y en el caso de la



triangulación, como oferente, como se muestra en el siguiente gráfico.

Fuente: Elaboración propia con datos de MIDEPLAN; 2019b.

Además, en términos generales, los retos del país en términos de CID son diversificar la cantidad de socios que proporcionan recursos al país, desarrollar proyectos fuera de la Región Central del país, fortalecer esquemas no tradicionales de cooperación como la Sur-Sur y la Triangulación, especialmente tomando en cuenta que los recursos se están dirigiendo a otras latitudes del planeta.

Por su parte, es fundamental para el país “articular inteligentemente la posición dual del país (receptor-oferente), ante las deficiencias y carencias de recursos para atender sus propios proyectos y las contrapartidas de su oferta técnica hacia otros países.” (MIDEPLAN, 2019b)

En términos de gobernanza, según el Estado de la Cooperación en Costa Rica, a pesar de los esfuerzos de unificar el registro de proyectos de CID a través del MIDEPLAN con la puesta en marcha del SIGECI; aún existe el reto de “reducir la práctica en las diferentes instituciones del Estado de gestionar proyectos de manera autónoma” (González; 2016)

Con este panorama, surge la necesidad de generar manuales de procedimientos en las instituciones para gestionar la CID, como sucede en el INAMU y por lo que se desarrolla dicho instrumento, en este caso, desde la UCRI de esta.

Asimismo, el manual de procedimientos es definido por el MIDEPLAN como:

Un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las

mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. (MIDEPLAN; 2009).

Los términos anteriormente descritos, así como la regulación vigente y la situación de la CID generan un marco referencial bajo el que se fundamenta el Manual para la Gestión de la Cooperación Internacional desarrollado, donde este marco fue utilizado como referencia durante el abordaje de la situación atendida por la práctica dirigida.

Sección III. Situación actual de las prácticas institucionales existentes dentro de INAMU sobre la gestión y utilización de los recursos provenientes de la Cooperación Internacional para el Desarrollo

1. Antecedentes

En el INAMU, la Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales (UCRI) es la oficina encargada de la gestión de la CID a lo interno de la institución, la misma nace desde la creación del INAMU y se encuentra en el organigrama institucional bajo la dirección del Área de Planificación, Cooperación y Relaciones Internacionales.

El enfoque histórico que ha tenido la Unidad se ha centrado en el despacho de la ministra, como apoyo de asesoría y de representaciones internacionales, por lo que se ha dado poco énfasis en cómo debe de gestionarse la cooperación, tanto la que se recibe como la que se oferta.

Es hasta hace poco tiempo, en el año 2017, cuando la unidad cambia de personal y se empieza a insistir en el deber de gestionar la CID a través de esta unidad, como lo dicta la normativa nacional vigente, sin embargo, dado los procesos históricos desarrollados y la cultura organizacional actual para el abordaje de esta situación, se ha entorpecido la comprensión de los procesos a seguir, ya que a nivel institucional no existe claridad sobre las funciones que realiza la UCRI.

Se encuentra la limitante que este departamento cuenta únicamente con una persona en funciones⁸, por lo que se ha dificultado la promoción a nivel institucional de los lineamientos para proceder de manera correcta con la gestión de proyectos de CID.

Esta situación ha generado un panorama complicado para la gestión de la CID en la institución, como se ha reiterado con frecuencia, a nivel institucional, la CID no

⁸ Naturaleza de funciones “Asesorar, colaborar y ejecutar la labor de planeamiento, organización y ejecución de las actividades, acciones y estrategias especializadas en el ámbito de las Relaciones Internacionales. Realiza funciones de alta complejidad y especialización en la, formulación, coordinación y evaluación de proyectos con perspectiva de género relacionados a la gestión de la cooperación internacional”. (INAMU 2021)

se gestiona de la manera más adecuada, ya que las coordinadoras de cada área que conforman al Instituto plantean un vacío de información sobre cómo se deben gestionar los recursos, y se ha normalizado la práctica de gestionar recursos de manera individual sin vincular un canal directo con la UCRI.

En segundo lugar, dentro de la institución, existe una visión limitada sobre la cooperación y entre las personas funcionarias no se percibe al INAMU como una institución que puede ser oferente de CID, por lo que es mucho más típico el panorama en el que la institución se desenvuelve como receptor de cooperación, desaprovechando la oportunidad de postularse como un oferente de la misma, compartiendo las experiencias y el camino recorrido en términos de igualdad para las mujeres, lucha contra la violencia y demás temáticas que incluyen lo cultural, social e inclusive, lo económico.

En tercer lugar, dadas estas circunstancias, la memoria histórica de la institución en gestión de la CID es muy escasa, por lo que no se tiene certeza sobre los procesos previo al 2017 (ya que este es el año en que toma el cargo la actual encargada de la UCRI). De hecho, según la información disponible a través del SIGECI⁹, tomando de referencia los últimos 10 años, en 2009 se registran 2 proyectos y no se poseen más registros, sino hasta 2017.

De este modo, en 2009, se registran 2 proyectos: 1 ejecutado y 1 cancelado. El ejecutado bajo modalidad de financiera no reembolsable con fuente de la Unión Europea (UE). Para 2017, se reportaron 4 proyectos, 1 ya fue ejecutado¹⁰, 2 se encuentran en ejecución¹¹ y 1 se encuentra como aprobado¹², todos de cooperación técnica y de los cuales, 3 tuvieron como fuente la UE y el restante del Estado de Japón.

Por su parte, para 2018 se tiene registro de 2 proyectos¹³ que se encuentran en ejecución, ambos de modalidad financiera no reembolsable de fondos provenientes

⁹ MIDEPLAN. (2019a). Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional.

¹⁰ Proyecto: Apoyo a la elaboración de un plan regional permanente de lucha contra la violencia de género por el Consejo de las Ministras y la Comisión de seguridad democrática del SICA.

¹¹ Proyectos: Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género y Proceso de implementación de los lineamientos para incorporar la perspectiva de género en la producción y divulgación de las estadísticas del Sistema de Estadística Nacional (SEN) de Costa Rica.

¹² Proyecto: Diseño, actualización y análisis de indicadores estadísticos con perspectiva de género, para el Estado de los Derechos Humanos en Costa Rica.

¹³ Proyectos: Apoyo al diseño y la implementación de políticas, planes y programas para alcanzar el acceso universal a la información y los servicios de salud sexual y reproductiva de calidad, dando prioridad a las adolescentes, las indígenas, las afrodescendientes, así como a las emigrantes y a las mujeres que viven en zonas transfronterizas y costeras; y Apoyo para avanzar en materia de igualdad

del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA); estos proyectos no fueron gestionados por MIDEPLAN.

Para el año 2019, se registran 2 proyectos aprobados¹⁴ y 1 en ejecución¹⁵; los 3 son de modalidad de cooperación técnica, 2 son fuente de la UE y 1 del UNFPA, satisfactoriamente los 3 fueron gestionados por MIDEPLAN. Para el año 2020 no se encontraron registros a la fecha.

Como lo retrata el panorama anterior; la situación actual institucional presenta barreras para la adecuada gestión de la CID a nivel interno, por lo que el manual responde a la necesidad de detallar de manera exhaustiva, pero a la vez con lenguaje sencillo, los conceptos y procedimientos necesarios para gestionar de la forma más adecuada posible la CID dentro del INAMU, tanto en términos de oferta como de recepción y de esta forma, alinear los esfuerzos para alcanzar tanto los objetivos institucionales, así como los nacionales y los compromisos globales.

2. Flujos de la recepción de CID en el INAMU.

El flujo de la CID en el INAMU, como ya se ha revelado a lo largo de la propuesta en desarrollo, no se encuentra definido como un proceso claro para las personas funcionarias, dado de que a pesar de existir la UCRI y las prácticas internas, en esta materia, no son usualmente coordinadas por esta unidad.

De este modo, a través de la entrevista a la señora Karla Gamboa, encargada de la UCRI, se identificaron las prácticas existentes en el INAMU en esta temática, con ello, se evidenció la existencia de dos flujos por los que se ha recibido CID en el INAMU; en el primer caso (referirse a figura 1), que es el proceso que se presenta con mayor frecuencia, el flujo se desarrolla de la siguiente manera:

Caso 1: gestión de la CID sin participación de la UCRI

de género y empoderar a las mujeres en situación de vulnerabilidad para que ejerzan sus derechos sexuales y reproductivos durante el curso de su vida y a ser protegidas de la violencia de género.

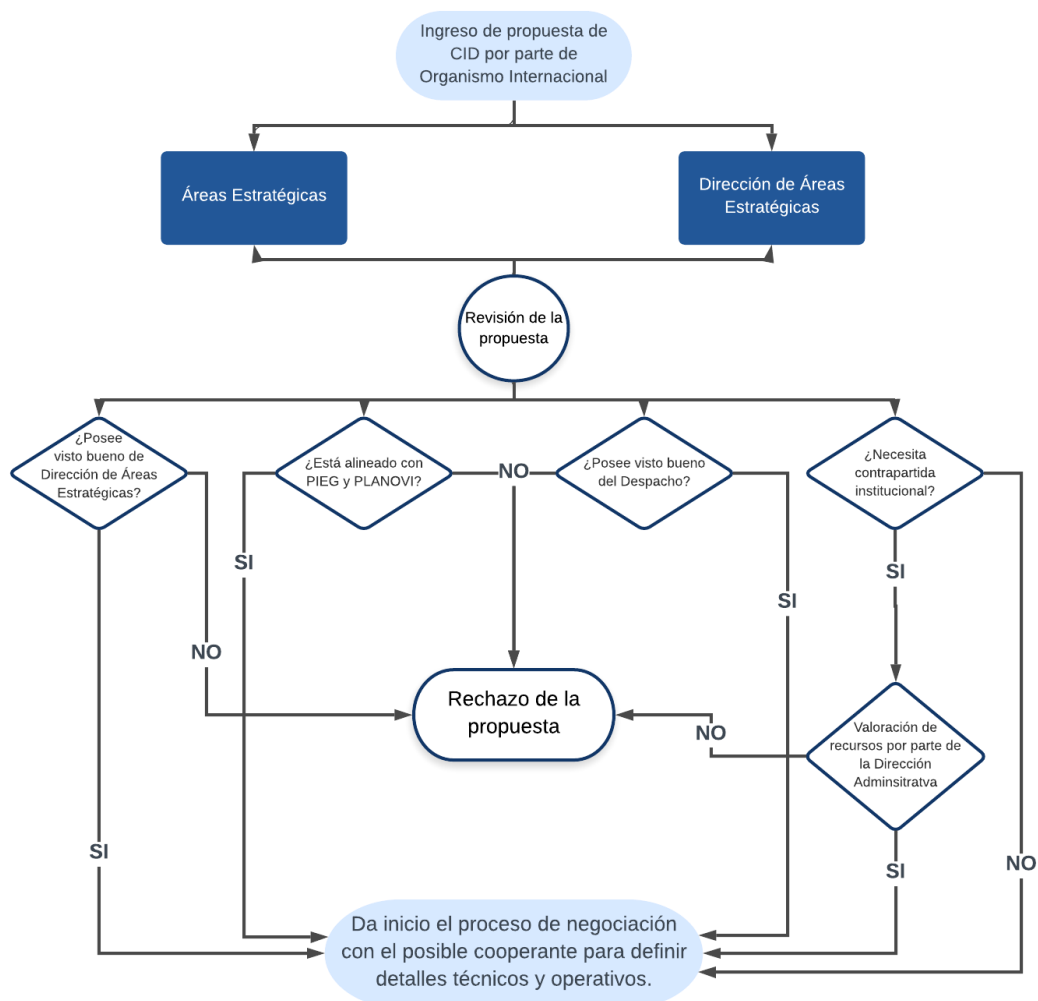
¹⁴ Proyectos: Buenas prácticas en corresponsabilidad de cuidados, específicamente en las cuestiones de licencia parental; y Consolidando la participación política de las Mujeres en el nivel local.

¹⁵ Proyecto: Planes de acción para la implementación de PLANNOVI a través del sistema de gobierno abierto.

1. Los cooperantes proponen sus proyectos directamente ante la Dirección de Áreas Estratégicas, o a las Coordinaciones de Áreas, quienes funge de manera automática como contraparte institucional.
2. Las coordinaciones de Áreas en conjunto con la Dirección General de Áreas Estratégicas revisan las propuestas para verificar que el proyecto se alinea a la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG), al Plan Nacional para la Atención y la Prevención de la Violencia Intrafamiliar (PLANOVI) y al Plan Estratégico Institucional (PEI). En caso de no alinearse, se realiza una contrapropuesta al posible cooperante o se rechaza el proyecto.
3. Paralelamente, se busca el visto bueno del Despacho de la ministra como aprobación política del proyecto. En caso de no poseer aprobación del Despacho, se realiza una contrapropuesta al posible cooperante o se rechaza el proyecto.
4. De forma paralela con los dos puntos anteriores en el proceso, se corrobora si la propuesta requiere de contrapartida por parte de INAMU, se envía a la Dirección Administrativa para verificar temas relacionados a recursos, ya sean financieros o de personal.
5. Una vez revisados estos aspectos y la determinación por parte de la Dirección Administrativa, o en caso de que la propuesta no requiera contrapartida, se envía la contrapropuesta con las observaciones de todos los procesos de revisión por los que pasó la propuesta de proyecto al posible cooperante, como parte del proceso de negociación.

En este primer escenario, el proceso se realiza sin la intervención de la UCRI y es poco frecuente que se notifique sobre el proceso a la misma, en caso de notificarse a esta unidad, se realiza cuando el proceso de revisión ya se ha iniciado o incluso cuando ya se ha enviado la contrapropuesta al posible cooperante.

Figura 1: Proceso de la primera práctica identificada en la recepción de ofertas de CID en INAMU.



Fuente: Elaboración propia con datos de Gamboa; 2019.

Caso 2. Gestión de la CID con alguna participación de la UCRI

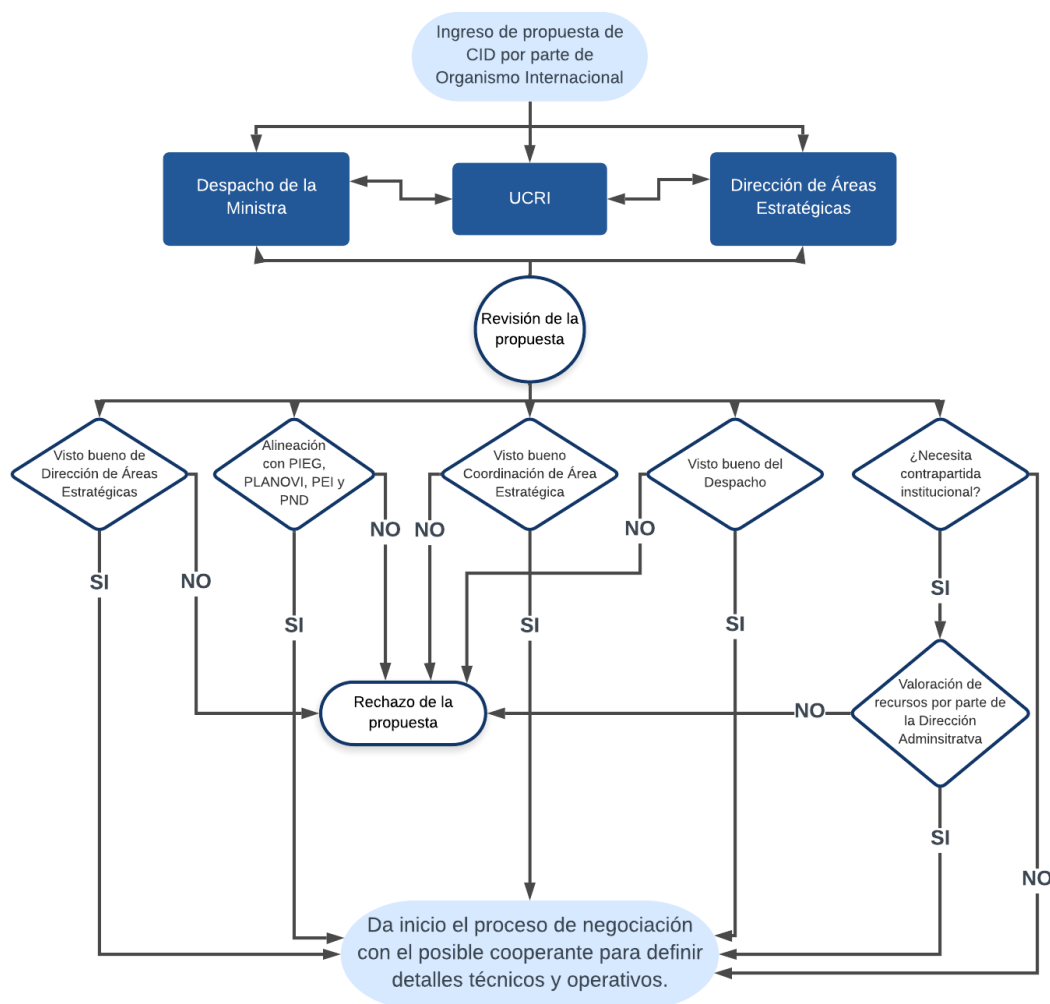
El segundo caso refleja una de las dinámicas que se han estado intentando implementar en la institución, y que se acerca a un escenario ideal de cómo se debe gestionar la Cooperación Internacional en el INAMU, este flujo (referirse a figura 2) se desarrolla de la siguiente forma:

1. Los posibles cooperantes dirigen la propuesta, ya sea a la UCRI, al Despacho de la ministra o la Dirección de Áreas Estratégicas, siendo estas tres instancias las vías de entrada de los proyectos de CID (excluyendo a las Coordinaciones de Unidades que se mencionaron en el flujo anterior, quienes deben ser contactadas por alguna de estas tres instancias en el proceso de revisión de la propuesta).

2. Una vez ingresada la posibilidad de CID, debe ser de conocimiento del Despacho, la Dirección de Áreas Estratégicas y la UCRI, con el fin de verificar que el proyecto se alinea a la PIEG al PLANNOVI, al PEI, y al PND, siguiendo el mandato de MIDEPLAN. En caso de no alinearse, se realiza una contrapropuesta al posible cooperante o se rechaza el proyecto.
3. Después de revisada la propuesta, se define quién será la contraparte institucional para el proyecto y se envía la propuesta a dicha contraparte (Coordinaciones de Unidades) para su análisis y generación de notas u observaciones.
4. Durante el proceso, se verifica que la propuesta posea respaldo político por parte del Despacho de la ministra y así obtener el visto bueno de esta instancia.
5. En caso de necesitar contrapartida institucional, se envía a la Dirección Administrativa para revisar los temas relacionados a los recursos ya sean financieros o técnicos.
6. Una vez verificada la alineación de la propuesta con los objetivos institucionales, la contraparte técnica, el respaldo político y la contrapartida asumida por INAMU, se recopilan todas las observaciones y notas que se generaron durante el proceso y se realiza una contrapropuesta a los posibles cooperantes; en este punto inicia el proceso de negociación liderado por la contraparte institucional (coordinación técnica) y la UCRI.

En este segundo caso, la UCRI funge en paralelo con la Dirección de Áreas Estratégicas como encargados de las revisiones de las propuestas contando con el respaldo del Despacho de la ministra durante el proceso, sin embargo, como se ha mencionado con anterioridad, es poco frecuente que esta sea la situación por la que se tramitan las propuestas de proyectos.

Figura 2: Segunda práctica sobre el proceso de la recepción de ofertas de CID en INAMU.



Fuente: Elaboración propia con datos de Gamboa; 2019.

3. Resumen de las Prácticas encontradas en la gestión de la CID en el INAMU

Tomando en cuenta la situación del asunto en estudio, así como los procesos usuales del flujo de la recepción de CID en el INAMU, las prácticas encontradas en términos administrativos de la gestión de la cooperación son las siguientes:

1. Antes del 2017, no existe una memoria histórica lo suficientemente clara sobre los procesos de gestión de la CID en la institución.
2. INAMU no es considerada a nivel interno como una institución que puede ser oferente de CID, por lo que priman únicamente los procesos de recepción de cooperación.
3. A pesar de que en situaciones pasadas sí ha habido intercambios de conocimiento con otros países, estos no han sido percibidos como oferta de CID a nivel institucional en INAMU; por lo que no han pasado por el proceso que debería pasar este tipo de intercambios. Es importante generar la cultura organizacional de identificar este tipo de relaciones como parte de la CID.
4. No existe claridad a nivel institucional sobre las funciones que realiza la UCRI, lo que conlleva a una confusión sobre el proceso de gestión de la CID y cómo debe ser la participación de las partes en el mismo.
5. No existe un proceso institucional claro y predefinido sobre las pautas para la gestión de la CID, que haya sido democratizado a las personas funcionarias, además la adecuada función de esta no se encuentra definida a nivel institucional como una prioridad, por lo que el trabajo de la UCRI es bastante unilateral.
6. Son pocas las ocasiones en las que las propuestas ingresan por la UCRI; por el contrario, las áreas estratégicas poseen la práctica de gestionar las propuestas de manera individual o en conjunto con la Dirección de Áreas Estratégicas, situación en la que la UCRI no se encuentra vinculada.
7. Por consiguiente, el proceso de revisión de los proyectos con gran frecuencia se realiza sin informar a la UCRI y en caso de informar a esta unidad sobre la propuesta, se realiza cuando el proceso de revisión ya se ha iniciado o incluso cuando ya se ha enviado la contrapropuesta al posible cooperante.
8. Cuando la UCRI realiza la revisión de las propuestas de proyectos, lo hace en conjunto con la Dirección de Áreas Estratégicas en un nivel jerárquico de iguales, donde no posee autonomía completa en la toma de decisiones respecto a la gestión de la CID en la institución.
9. Existe un Comité Director conformado por la Presidencia Ejecutiva, la Dirección Administrativa y la Dirección de Áreas Estratégicas; este comité se reúne con periodicidad y podría funcionar como el ente que aprueba, en conjunto con la UCRI, los proyectos relacionados a CID, sin embargo, este

ente es de carácter político por lo que su existencia está sujeta a las prioridades de la persona jerarca.

10. No queda claro cuál es el mandato institucional respecto a las funciones de la UCRI y la Dirección de Áreas Estratégicas, lo que podría resultar en una duplicidad de funciones en la revisión de las propuestas de proyectos.
11. La vinculación con MIDEPLAN se realiza a través de la UCRI, sin embargo, dado que esta unidad no siempre se encuentra liderando los procesos de revisión de propuestas de proyectos, son numerosas las ocasiones en las que los proyectos pueden, incluso, iniciar a ejecutarse sin el visto bueno de ambas instancias.

Estas prácticas son consideradas como vacíos en la gestión de la CID a nivel institucional y se espera que con el desarrollo y posterior utilización del manual se vean reducidas y redireccionadas a una gestión más adecuada. Así mismo, dado que la CID es una herramienta de gran aporte para alcanzar los objetivos instituciones, este aporte represente un insumo para que la misma sea tomada en cuenta como parte de las prioridades institucionales en el PEI.

Sección IV. Manual para la Gestión de la Cooperación Internacional

1. Sobre el contenido, estructura y funciones del manual desarrollado

En colaboración con la UCRI, se propone el Manual para la Gestión de la Cooperación Internacional en el INAMU, con el que se busca generar un documento que permita dirigir a las personas funcionarias en el adecuado manejo de la CID.

Con el conocimiento de la situación de estos procedimientos en la institución, la intención de proponer este documento es generar una guía que provea de manera clara y sencilla el paso a paso para el desarrollo de proyectos con recursos de CID, tanto para la oferta como para la recepción.

Además, se espera que, con este documento, las personas funcionarias no solo gestionen de manera adecuada los recursos, sino también, que se respalde el seguimiento de una memoria histórica de la gestión de la CID en el INAMU,

facilitando la rendición de cuentas y la transparencia, así como la sistematización de los procesos en la institución.

Este Manual busca describir:

- a) El funcionamiento de la CID en Costa Rica.
- b) La conceptualización de las dinámicas de la CID, definiendo las modalidades y tipos: multilateral, bilateral, técnica y financiera no reembolsable, así como demás conceptos intrínsecos de la Cooperación Internacional.
- c) Los procedimientos y trámites requeridos en el INAMU y con las dos instituciones rectoras de la CID en Costa Rica.
- d) Las funciones y roles de las personas funcionarias en la ejecución de la cooperación internacional mediante programas, proyectos y acciones.
- e) El papel que desempeña cada unidad y dirección del INAMU en la gestión de la CID.
- f) Las coordinaciones que se deben llevar a cabo con las entidades externas públicas y privadas, tanto los cooperantes bilaterales y multilaterales, así como Organismos Internacionales y ONG.
- g) Un sistema de registro de proyectos de la institución y otras acciones de cooperación detectadas.
- h) Un sistema de monitoreo en la ejecución, para el control de la UCRI, de los proyectos que se lleven a cabo dentro de la institución.

El Manual estará estructurado¹⁶ de la siguiente forma:

- a) Portada
- b) Tabla de contenido del Manual
- c) Firmas de autorización
- d) Abreviaturas
- e) Glosario de Términos
- f) A. Sección Introductoria
 - a. Introducción.
 - b. Objetivos del Manual.
 - c. Contexto internacional y Nacional.

¹⁶ Tomando como referencia los lineamientos básicos propuestos por el MIDEPLAN para desarrollar un Manual de Procedimientos en la gestión pública. (MIDEPLAN; 2009)

- g) B. Procedimientos para la Gestión de la Cooperación Internacional en el INAMU
 - a. Procedimientos para la Gestión de la CID en INAMU
 - i. Alcance de los procedimientos
 - b. Procedimiento para la recepción de CID
 - c. Procedimiento para la oferta de CID
 - d. Procedimiento en caso de convocatoria de Comisión Mixta de MIDEPLAN.
 - e. Procedimiento en caso de Estado de Emergencia.
 - f. Buenas prácticas para la efectiva gestión de los recursos de CID.
- h) C. Anexos
 - a. Formularios y fichas solicitadas por MIDEPLAN para la presentación de proyectos y acciones de cooperación.
 - b. Instructivo para elaboración y trámite de convenios en INAMU.
- i) D. Bibliografía

Se espera que este manual, además de todo lo dispuesto con anterioridad, funja como medio para:

- a) Establecer un sistema de información sobre la gestión de la CID en INAMU.
- b) Aumentar la eficiencia de las personas funcionarias, indicándoles lo que deben hacer y cómo y cuándo deben hacerlo. Así como ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- c) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- d) Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos, así como representar un medio que facilite las labores de auditoría, de control interno y de evaluación.

Manual para la Gestión de la Cooperación Internacional en el Instituto Nacional de las Mujeres, INAMU

Referirse al Anexo 2 para el detalle completo de todo el Manual.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la práctica dirigida se considera un hito en la gestión de la CID en el INAMU, que marca un antes y un después de las prácticas institucionales en torno a esta temática. Además, gracias a la investigación previa al desarrollo del manual, se logran fundamentar una vez más, las limitaciones institucionales que se experimentan a nivel nacional en torno a la gestión de recursos provenientes de Cooperación Internacional, así como el conocimiento y entendimiento limitado sobre la misma.

Es imperativo resaltar la necesidad que existe de cambiar la percepción colectiva sobre la CID, ya que es generalizado el entendimiento de la cooperación más en términos de receptores y no tanto, en términos de oferentes, espacio donde Costa Rica posee mucho potencial, aunado al hecho de haber sido calificados como PRMA y más recientemente, haber sido aceptados a formar parte de los países de la OCDE, lo que eleva la barra para el país en términos de la forma en que se desenvuelve en el sistema internacional.

Realizar un Manual para la Gestión de la Cooperación Internacional no resulta ser una tarea fácil, ya que, en su mayoría, los procedimientos no son lineales, por el contrario, son procesos que involucran a una diversidad de actores y que, además, incluye acciones que se realizan de manera paralela o iterativa.

El principal objetivo de la práctica dirigida ha sido retratar de la manera más sencilla posible, los procedimientos que se deben llevar a cabo en INAMU para una adecuada gestión de la CID, enfocándose en lograr un entendimiento institucional y generar un documento, que permita redireccionar las prácticas en torno a esta temática.

Es importante mencionar, basado en la situación que ha representado COVID-19 para la humanidad, que, así como se ha vuelto necesario innovar en todas las esferas de la sociedad para seguir avanzando, es posible que esto implique de manera directa o indirecta, modernizar en la forma en que se gestiona la CID, partiendo del primer supuesto de que los países se encuentran en este momento velando en primera instancia por sus intereses nacionales.

En segundo lugar, porque COVID-19 ha dictado una nueva necesidad de acelerar y digitalizar muchos de los procesos que se venían desarrollando, lo que en definitiva impregnará la gestión de la CID y, por lo tanto, es recomendable realizar revisiones periódicas del Manual desarrollado gracias a esta práctica dirigida, para asegurar su pertinencia en el transcurso del tiempo, basado en la realidad tanto nacional, como internacional.

Es de suma importancia, pensando en la necesidad de asegurar la pertinencia de este Manual en el transcurso del tiempo, generar mecanismos que permitan medir su efectividad y grado de adopción por las personas funcionarias, así como involucrar dentro de la planificación institucional los recursos de CID.

El alcance de este manual está limitado hasta la planificación de los proyectos de naturaleza de CID, por lo que, en definitiva, es importante para la institución incluir instrumentos de la misma índole de este manual, que se enfoque en la etapa de seguimiento de los proyectos, así como su evaluación.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2015). Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED). Revisado el 16 de enero del 2020. Disponible en: <https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/alianza-global-para-la-cooperacion-eficaz-al-desarrollo-79136>

Asamblea Legislativa. (1998). Ley del Instituto Nacional de las Mujeres. Revisado el 31 de agosto del 2019. Disponible en: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/cr/cr033es.pdf>

Ayuso, A & Cascante, K. (s.f.). Rendición de cuentas mutua y gobernanza del sistema de Cooperación al Desarrollo: hacia una convergencia de los mecanismos. Revisado el: 30 de agosto del 2019. Disponible en: https://www.cidob.org/content/download/29884/356123/file/Rendicion_Ana_Katty.pdf

Calduch, R. (1991). Relaciones Internacionales. Ediciones Sociales, Madrid. Revisado el: 28 de agosto del 2019. Disponible en: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55159/lib1cap4.pdf>

Cobo, R; De La Cruz, C; Volio, R & Zambrano, A. (2009). Cuadernos de género: Políticas y acciones de género. Materiales de formación. Madrid: Instituto Complutense de Estudios Internacionales. Revisado el: 17 de octubre del 2019. Disponible en: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/442-2019-01-30-Cuadernos%20de%20g%C3%A9nero%201.pdf>

Constitución Política de la República de Costa Rica. (1949). Disponible en: http://www.pgrweb.go.cescij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&strTipM=TC

Del Giorgio, F. (2011). El Benchmarking en el Sector Público: Aportes y propuestas de implementación para la Provincia de Buenos Aires (Tesis de

Especialización). UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO (UNTREF).

El Ágora. (2019). Para cumplir con la Agenda 2030 será necesario duplicar esfuerzos. Revisado el 09 de febrero del 2020. Disponible en: <https://www.elagoradiario.com/clima-y-energia/cumbre-onu-agenda-2030/>

Escuela de Relaciones Internacionales. (2019). Nosotros. Revisado el: 26 de setiembre del 2019. Disponible en: <https://www.ri.una.ac.cr/index.php/es/la-escuela/nosotros>

Gamboa, K. (2019). El flujo de la CID en el INAMU. Entrevista realizada el 02 de diciembre del 2019.

Gómez, M & Sanahuja, J. (1999). El sistema internacional de Cooperación al Desarrollo: una aproximación a sus actores e instrumentos. CIDEAL, Madrid. Revisado el: 28 de agosto. Disponible en: https://eprints.ucm.es/42533/1/El_sistema_internacional_de_cooperacion.pdf.

González, L. (2016). El Estado de la Cooperación Internacional en Costa Rica. Revisado el: 28 de agosto. Disponible en: <https://estadonacion.or.cr/buscador/?searchtext=COOPERACI%C3%93N%20INTERNACIONAL>

Instituto Nacional de las Mujeres. (2017). Política Nacional para la Atención y la Prevención de la Violencia contra las Mujeres de todas las Edades Costa Rica 2017-2032. Revisado el: 20 de marzo del 2020. Disponible en: <https://observatoriodegenero.poder-judicial.go.cr/wp-content/uploads/2018/01/Politica-Nacional-2017-2032.pdf>

Instituto Nacional de las Mujeres. (2018). Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018-2030. Revisado el: 20 de marzo del 2020. Disponible en:

https://oig.cepal.org/sites/default/files/politica_nacional_para_la_igualdad_efectiva_entre_hombres_y_mujeres_-_pieg_2018-2030.pdf

INAMU. (2020). Así somos. Revisado el: 31 de agosto del 2019. Disponible en:
<https://www.inamu.go.cr/web/inamu/asi-somos>

INAMU. (2021). Manual institucional de cargos. Disponible en:
<https://www.inamu.go.cr/documents/10179/11379/MANUAL+INSTITUCIONAL+DE+CARGOS+2017/bb088186-6702-4b6a-a4ab-1d2d5ee0ffb3>

Ley de Planificación Nacional. (1974). Disponible en:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=34439&nValor3=91172&strTipM=TC

López, L. (2015). De Monterrey a Adís Abeba: contribuciones de México al debate sobre financiamiento al desarrollo. Revisado el 09 de febrero del 2020. Disponible en:
<https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n103/lopezch.pdf>

MIDEPLAN. (2009). Guía de Manuales Administrativos. Revisado el: 31 de agosto del 2019. Disponible en:
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/qty6GK6wQJ6-WQWmO1ha0A>

MIDEPLAN. (2014). Política de Cooperación Internacional. Costa Rica 2014-2022. Revisado el: 31 de agosto del 2019. Disponible en:
<http://www.sepsa.go.cr/DOCS/EXT/Politica%20de%20cooperacion%20internacional-2014-2022.pdf>

MIDEPLAN. (2016). Planes de acción: portafolio de proyectos prioritarios 2015-2018. Revisado el: 26 de febrero del 2020. Disponible en:
https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/kOBIJP3gT-6sAg8w_VB_Ug

MIDEPLAN. (2018a). Cooperación Internacional en Costa Rica 2014-2017. Revisado el: 30 de agosto del 2019. Disponible en: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/0TEuBIKFRKihpeM-Mq2dhA>

MIDEPLAN. (2018b). Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022. Revisado el 24 de setiembre del 2019. Disponible de: https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/ka113rCgRbC_BylVRHGgrA

MIDEPLAN. (2019a). Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional. Revisado el: 26 de agosto del 2019. Disponible en: <https://mideplan5-n.mideplan.go.cr/cooperacioninternacional/busqueda/default.aspx>

MIDEPLAN. (2019b). Cooperación Internacional en Costa Rica. 2018. Revisado el: 30 de agosto del 2019. Disponible en: https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/0snvZ6UVT9KYAY9_muUoDA

Naciones Unidas. (2002). Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, Monterrey (México) 18 a 22 de marzo de 2002. Revisado el: 06 de enero del 2020. Disponible en: <https://www.un.org/es/conf/ffd/2002/pdf/ACONF1983.pdf>

Naciones Unidas. (2003). Declaración de Roma sobre la armonización. Revisada el 08 de enero del 2020. Disponible en: http://www.pazysolidaridad.ccoo.es/comunes/recursos/99891/doc220765_Declaracion_de_Roma_sobre_la_Armonizacion.pdf

Naciones Unidas. (2008a). Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, Programa de Acción de Accra. Revisado el 07 de enero del 2020. Disponible en: <https://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1217425866038/FINAL-AAA-in-Spanish.pdf>

Naciones Unidas. (2008b). Conferencia internacional de seguimiento sobre la financiación para el desarrollo encargada de examinar la aplicación del Consenso de Monterrey. Revisado el: 09 de febrero del 2020. Disponible en: <https://undocs.org/es/A/CONF.212/L.1/Rev.1>

Naciones Unidas. (2015). Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo. Revisado el 09 de febrero del 2020. Disponible en: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/CONF.227/L.1&referer=/english/&Lang=S

OCDE. (2005). Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra. Revisado el: 28 de agosto. Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

OCDE. (2011). Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo. Revisado el 15 de febrero del 2020. Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650200.pdf>

OXFAM. (2012). LAS CLAVES DE BUSAN: Los próximos pasos de la Alianza Mundial para una Cooperación al Desarrollo Eficaz. Revisado el 15 de enero del 2020. Disponible en: https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/bn-busan-nutshell-global-partnership-021012-es_1_2.pdf

Prado, J. (2002). Consenso Monterrey ¿avance o retroceso? Revisado el 06 de enero del 2020. Disponible en: https://www.academia.edu/13217181/Consenso_de_Monterrey_avance_o_retr oceso

Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N. ° 5525 del 2 de mayo de 1974. (2018). Disponible en: https://www.hacienda.go.cr/docs/531f1ababffff_Reglamento%20del%20Articulo%2011%20de%20la%20Ley%20de%20Planificacion%20Nacional%20N.d oc

Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación N° 37735-PLAN del 06 de mayo del 2013. (2019). Disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=75112&nValor3=97134&strTipM=TC

Ruiz, S. & Cunego, A. (2012). Manual para la aplicación de los principios de eficacia de la ayuda en la cooperación descentralizada española. Fundación MUSOL, Valencia. Revisado el: 30 de agosto. Disponible en: <http://www.musol.org/images/stories/archivos/manualeficacia012.pdf>

Toledo, J et al. (2009). Buenas prácticas en la cooperación para el desarrollo. Rendición de cuentas y transparencia. Revisado el: 31 de agosto del 2019. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3039021>

ANEXOS

1. ANEXO 1: Transcripción de Entrevista sobre prácticas institucionales existentes dentro de INAMU sobre la gestión y utilización de los recursos provenientes de la Cooperación Internacional para el Desarrollo

Transcripción de Entrevista 1

Nombre de la persona entrevistada	Karla Gamboa Somarribas
Puesto en la institución	Encargada, Unidad Cooperación y Relaciones Internacionales, INAMU.
Fecha y hora de la entrevista	02 de diciembre, 2019
Tipo de entrevista	Presencial

1. ¿Cuáles son las vías de entrada de los proyectos de Cooperación Internacional a INAMU?

El tema es que como casi todas las instituciones, los proyectos no entran por acá (UCRI), sino que la mayoría de las veces los organismos de cooperación se contactan directamente con la directora técnica, con la ministra o con las coordinadoras, entonces esas son como las tres vías de entrada. Esta unidad debería de ser una (la que menos es), entonces son cuatro entradas de posibles proyectos de cooperación que hay.

2. ¿Cuál es el proceso que recorre la posibilidad de Cooperación Internacional, una vez que entra en la institución?

Como funciona la mayoría de las veces, es que después de que entra la posibilidad hay una revisión por parte de la directora técnica y ella es quien ve la oferta que hay, ve el ofrecimiento de cooperación que hay y ve dónde y cómo podría ubicarse ese proyecto dentro de la institución. Entonces, si entra a través de la ministra, a través de la Dirección Estratégica o a través de la UCRI, aquí se escoge quién va a hacer la contraparte institucional, se le pasa también a la directora administrativa por si requiere contrapartida, ahí es donde se ve la parte de los fondos y no solo la parte de la contrapartida, sino que también se ha estado trabajando con la modalidad “*cost sharing*” que es que el cooperante administra los fondos del INAMU, entonces se le hace una transferencia de fondos por la totalidad del proyecto y el cooperante aporta una parte que puede ser: equipo, staff administración de los fondos, entre otros. Por otra parte, si entra por una de las coordinadoras, entró ya por la persona técnica que sería la contraparte, entonces lo que se debería hacer es pasar la posibilidad a la UCRI y a la

Dirección Estratégica para que lo veamos. También cuando a la Dirección Estratégica le entra una posibilidad de cooperación me la pasa a mí para que yo la vea. Es un flujograma complicado, porque no es una sola vía, no es lineal.

3. ¿En caso de ingresar por la Dirección Estratégica siempre lo revisa previo a que lo revise la UCRI?

A veces, al mismo tiempo, o al revés, me llega a mí primero, yo lo reviso primero y se lo paso a ella con algunas observaciones.

4. Después de la revisión por estas dos instancias, ¿qué sucede?

Primero está este espacio donde la UCRI lo ve, lo ve la Dirección Estratégica y si hay algo relacionado a gestión de fondos, lo tiene que ver también la directora administrativa; tenemos que ver también en ese primer momento si hay viabilidad política, si el despacho está de acuerdo y qué consideran, porque también debe tener respaldo de la jerarquía o al menos se les comenta más o menos la idea. En algún punto se le va a informar al despacho, puede que sea al inicio o al final, pero en algún punto el despacho va a dar el visto bueno.

Entonces primero está como en esta nebulosa donde la gente está nada más como viéndolo y luego, le pasa a la coordinadora que sería la contraparte; entonces, en este primer espacio se define quiénes podrían ser la contraparte, se les pasa a ellas para que también le hagan una revisión, vean si están de acuerdo, si consideran que van con los objetivos. Nosotros lo que hacemos en esta primera etapa de revisión es ver si la idea de proyecto o la propuesta de proyecto se ajusta a los objetivos institucionales y los objetivos institucionales son la PIEG y el PLANNOVI, entonces esa es la parte de la revisión que hay que saber si es un tema que el INAMU está trabajando, saber si está alineado con los objetivos institucionales, verificar que no es algo que ya hicimos. Luego hay una contrapropuesta del INAMU, o sea, todo esto es una etapa de revisión y negociación.

5. ¿Quién se encarga de la etapa de negociación?

Se hace por parte de la coordinación técnica, la persona que vaya a hacer el enlace y la UCRI, entre nosotras hacemos esa parte, tal vez yo le digo a la coordinadora técnica que me revise el documento, que le haga cambios, entonces ella lo hace; yo se lo paso al posible cooperante le digo nuestras observaciones incluyendo las de la Dirección Estratégica y las del despacho si hubiera, incluyendo las de la división administrativa; en ese proceso es donde el cooperante dice si está de acuerdo con la contrapropuesta.

6. ¿El flujo anterior es el que se acostumbra a implementar?

Esa debería de ser la vía, lo que está pasando es que los cooperantes llegan directamente a las coordinaciones técnicas, las coordinaciones técnicas negocian directamente

y la Dirección Estratégica también está involucrada en esa negociación pero la UCRI no está; o sea, si a mí no me informan desde el inicio o si no entra por la UCRI, entran [las posibilidades de proyecto] por las coordinaciones técnicas y yo me doy cuenta cuando ya el proyecto se fue, cuando se está ejecutando o cuando ya se va a ejecutar, cuando ya no hay chance de hacerle ninguna otra revisión por que ya se negoció y ya se hizo, eso es lo que está pasando ahorita.

7. ¿Entonces la UCRI forma parte de la Dirección Estratégica?

No, está unida forma parte de la unidad de planificación porque estaba en el despacho y la unidad de planificación es parte del despacho, entonces digamos sigue estando dentro del despacho, pero con una jefatura en el medio.

8. ¿Entonces la UCRI no interviene cuando se coordinan los proyectos con la dirección y las unidades técnicas?

Debería, pero no siempre, la Dirección Estratégica a veces me pasa las cosas a veces ellas me cuentan de las cosas, pero no siempre pasa, el otro día ya se iba a empezar a ejecutar un proyecto sin haberlo pasado por mí y haberlo pasado por MIDEPLAN y ya se iba a ejecutar, ya estaba firmado por la ministra y demás.

9. ¿Y cuál es su rol en ese caso? ¿No se puede hacer nada?

No, no puedo hacer nada, yo les estoy insistiendo mucho en que tienen que llevar los procesos de aprobación con MIDEPLAN antes de empezar a ejecutarse, antes de la firma de la ministra; antes de todo eso tiene que aprobarlo MIDEPLAN, pero lo que me dicen es que no saben hacer el proceso, no saben que tienen que involucrarme a mí. Esta unidad nunca ha supervisado los procesos de cooperación porque esta unidad lo que más hace es la parte de Relaciones Internacionales del despacho, nada más.

10. ¿Quién dentro de INAMU es la conexión con MIDEPLAN?

La UCRI.

11. ¿Qué se hace en los casos de proyectos que son aprobados sin pasar por la revisión de la UCRI?

Lo que se hace es que se manda una nota a MIDEPLAN; originalmente, la nota que uno debería de mandar a MIDEPLAN es solicitando la aprobación y oficialización del proyecto, pero como no se requiere aprobación porque ya está aprobado por jerarcas, entonces lo que se hace es que se envía una nota para finalizar el proceso de oficialización; me pasó este año con un proyecto que está ejecutando ciudadanía Activa con el Tribunal Supremo de Elecciones y PNUD, es un proyecto de tres partes y me avisaron como el último día y de rebote.

12. ¿Y en casos como PNUD y Organismos Internacionales, también sería UCRI la conexión?

Sí y ellas me conocen, las chicas de enlaces de cooperación de estos organismos de cooperación me conocen y demás, pero nunca pasan por aquí, o sea, yo todo el tiempo veo la gente reunida con la Dirección Estratégica o con las otras coordinadoras, o sea, aquí se pueden estar ejecutando cosas que yo no estoy enterada.

13. ¿Existe algún reglamento de cómo debería funcionar la gestión de la cooperación?

A lo interno no, lo que tenemos es la ley y el Reglamento al artículo 11, pero como aquí todas dicen que no saben qué es eso ni nada, entonces no lo siguen.

14. ¿La UCRI posee alguna injerencia en la ejecución y evaluación de los proyectos?

No porque ellas son quienes ejecutan, o sea, este proyecto es de participación política de las mujeres del tribunal es de participación política de las mujeres para las elecciones municipales, entonces una serie de capacitaciones y una serie de cosas donde yo en realidad no tengo nada que ver, ellas ejecutan; yo estuve como en las primeras reuniones en donde se habló de cómo se iba a organizar el trabajo, entonces yo estuve en una reunión en donde vi eso, entonces me doy por enterada de todo, pero nada más porque yo no tengo capacidad técnica para hacer eso.

15. ¿Entonces cuando los proyectos ingresan por la UCRI, se envían a la Dirección Estratégica y después se busca la aprobación del despacho?

Va a la Dirección Estratégica, se ve con la coordinadora y después de eso se le pasa al cooperante, vemos a ver cómo va y en el proceso de todo eso, como en paralelo se le va informando al despacho. Eso lo puedo hacer yo o lo puede hacer la Dirección Estratégica, usualmente lo hace doña Lorena por que como son fondos que van para la Dirección Estratégica, entonces es ella quien acostumbra a hacerlo.

16. ¿Planificación es una Unidad?

Sí, una unidad.

17. ¿Planificación se involucra con los proyectos?

No, ellos como se encargan de la planificación institucional en términos del POI y todas estas cosas, entonces nada más se aseguran de que estén inscritos, que estén alineados a las cosas institucionales; pero se aseguran de eso no en el proceso del proyecto, si no cuando se hace el POI, como cualquier proyecto que sea institucional.

18. Todo lo anterior en casos donde INAMU funge como receptor, ¿y cómo oferentes?

Todavía no hemos hecho nada como oferentes en realidad, entonces no hay nada como experiencia previa. Otra cosa es que a veces también MIDEPLAN mandan los intereses, por ejemplo, dicen vamos a tener una comisión mixta para tal país, entonces si ustedes quieren presentar proyectos con este país, mándelo, eso es otra vía que pasa por aquí y yo lo que hago cuando hay ese tipo de cosas es mandarlo a las coordinadoras técnicas, decirles que me den propuestas de interés, de intercambios posibles con ese país, o de posibles alianzas con ese país.

Usualmente MIDEPLAN manda como un machote, muchas veces oportunidades que manda MIDEPLAN es con países que no trabajan género, entonces nosotros no podemos aplicar a esos; entonces yo me fijo primero en ver si aplicamos o no aplicamos y luego les comunico a las coordinaciones técnicas, por ejemplo, aplicamos, pero tal vez puede ser un país que específicamente este en género pero con enfoque en empoderamiento económico de las mujeres o un fondo que sea de cambio climático con género, entonces va dirigido a cosas muy específicas por lo que se pasa a la Dirección Estratégica y a las coordinadoras para que ellas valoren entre todas y que entre ellas vean si hay algo que les interesa, por el momento de ese espacio no ha salido nada.

19. En el caso de convocatorias a comisiones mixtas ¿MIDEPLAN si hace la comunicación con la UCRI?

Sí, la hacen conmigo, MIDEPLAN no rompe la vía.

20. Cuando los proyectos son aprobados ¿la UCRI se separa del proceso y queda encargada la unidad técnica?

Sí, a veces hay programas que tienen por ejemplo comités de seguimiento, una posibilidad es que esta unidad tenga un asiento dentro de esos espacios de seguimiento, para saber por dónde va el proyecto, sin embargo, eso no pasa ahorita.

Cada cierto tiempo si de MIDEPLAN preguntan ¿qué pasa con los proyectos? Yo pregunto por el estado de los proyectos. Idealmente, yo podría estar solicitando cada cierto tiempo como un estado de los proyectos para tener en el archivo, tal vez tener un machote y mandarlo cada seis meses, también dependiendo de lo que dure el proyecto.

También, a veces me invitan a los cierres de proyectos, y si les solicito que por favor cuando cierren los proyectos y cuando haya los informes de evaluación, los informes de cierre todas esas cosas que también me las manden porque también es necesario que quede un archivo aquí, pero de nuevo, como no hay nada escrito, no es un mandato institucional

hacerlo, hay quienes lo hacen y quienes no, entonces ya me toca a mí andar detrás y no tengo tanto chance como andar detrás de la gente, se vuelve como una cuestión de que se pierde el seguimiento pero es como una cuestión de recurso humano.

21. ¿Se tiene una memoria o lista de los proyectos que se están ejecutando?

No, más o menos tengo una idea, está este de PNUD y del Tribunal, hay otro de PNUD de embarazo adolescente, el sello de igualdad de género ya está cerrando, hay varios con Eurosocietal, que no se han empezado a ejecutar entonces más bien estamos detrás que se empiecen a ejecutar porque es un problema, esos son los que creo que hay, porque no tengo certeza.

22. Como las unidades técnicas no están obligadas a reportar ¿cómo es el ambiente en términos de voluntad para rendir cuentas o brindar información sobre los proyectos?

Depende de muchas cosas, porque también lo ven como una cosa administrativa menos prioritaria dentro de toda su lista de prioridades, entonces por ejemplo de quien uno sabe que nunca va a tener respuesta es por ejemplo de Violencia de Género, porque son quienes están encargadas de darle atención a todas las mujeres víctimas de violencia en el país. Entonces hay una cuestión de que también se tiene que trabajar con el trabajo de cada persona y de cada coordinación, entonces eso por un lado y, por otro lado, hay gente a la que yo le pregunto y me contestan inmediato o hay gente que me contesta otra cosa.

Yo he visto que últimamente responden más, cuando mando lo de comisiones mixtas a veces ni siquiera me contestan los correos, pero últimamente me contestan si les interesa o no, todas son muy amables, pero como no es una dinámica que para ellas este normalizada incluirme dentro de las cosas entonces se les olvida. El otro día había una presentación de la PIEG que era con Eurosocietal y yo me di cuenta por que el cooperante me contó y le pregunté a la chica que llevaba la PIEG y me dijo que fue que se les olvidó decirme, entonces yo creo que ellos se les olvida que esta unidad existe y existe para cooperación, solamente la piensan como Relaciones Internacionales, entonces no asocian que si vienen fondos de afuera tienen que pasar por aquí. Es un tema como de cultura organizacional, por eso es por lo que yo necesito este documento, o sea esto para que sean guías y lineamientos para que no puedan decir no sé, no sabía, no estaba enterada; yo quiero que del despacho se les mande con una instrucción clara donde diga a partir de hoy así tiene que ser el proceso de Cooperación Internacional en el INAMU y que no tengan de donde zafarse.

23. ¿Cuántas unidades hay en toda la institución?

Está la presidencia ejecutiva y tiene una serie de unidades staff que son: Legal, Recursos Humanos, la UPI, la UCRI, Informática y Comunicación; y luego esto se divide, está la Dirección Administrativa, que aquí es donde están cosas como Proveduría, Tesorería, entre otras, y acá está la Dirección Estratégica, que aquí es donde están las coordinadoras de área, entonces esta: Ciudadanía Activa, Construcción de Identidades y Proyectos de Vida, Gestión de Políticas Públicas, Violencia, Especializada en Formación, Desarrollo Regional y Condición Jurídica.

Todas ellas son coordinadoras y están divididas por áreas temáticas, entonces digamos Ciudadanía Activa ve todo lo que tiene que ver con participación política de las mujeres, con organizaciones de sociedad civil, es donde está el foro de mujeres, el foro de mujeres afro, el foro de mujeres indígenas. Construcción de Identidades y Proyectos de Vida son quienes trabajan con niñez y adolescencia, quienes ven masculinidades en niñez, quienes ven por ejemplo ahora lo de las licencias de paternidad, derechos sexuales y derechos reproductivos y población sexualmente diversa. Políticas Públicas ahorita lo que está viendo es empoderamiento económico de las mujeres y brechas económicas; Violencia de Género es quienes atienden la delegación de la mujer, los albergues, todo eso; Especializada en Formación es quienes hacen las investigaciones, porque aquí el INAMU genera investigaciones también, y además tienen el centro de documentación; y Condición Jurídica lo que hace es ver cosas como proyectos de ley, coadyuvancias (coadyuvancias es cuando una mujer es víctima de violencia y está demandando o tiene denunciado a su agresor entonces el INAMU puede coadyuvar para fortalecer el proceso y apoyarla) y ven también cosas de derechos de las mujeres y Regional es quien tiene las unidades regionales de la institución.

24. ¿Entonces las que ejecutan los proyectos son estas siete unidades?

Sí, yo siempre he creído que pueden llegar proyectos para otras áreas, proyectos para UPI, proyectos para Informática, o sea, yo creo que en realidad todas las áreas podrían tener proyectos, pero que yo sepa quiénes han tenido ha sido nada más la Dirección Estratégica. La Dirección Estratégica tiene la secretaría técnica de la PIEG que esta aparte, no está jerárquicamente encima, pero como a un ladito y después están todas las coordinadoras. Como Auditoría Interna, ellas podrían recibir proyectos, pero lo dudo porque son fiscalía, sería como más de procesos o cosas así.

Transcripción de Entrevista 2

Nombre de la persona entrevistada:	Lorena Flores
Puesto en la institución:	Directora, Dirección Estratégica
Fecha de la entrevista:	01 de setiembre, 2020
Tipo de entrevista:	Virtual, videollamada

1. ¿Cómo se identifican las oportunidades de recepción de recursos de CID en la institución?

No hay como una sola vía, me parece que hay diferentes vías que han venido funcionando, puede ser que se haga desde la Dirección Estratégica, desde las Dependencias Técnicas, desde afuera o sea que la misma fuente se ponga en contacto con la institución a través de la Presidencia o también directamente alguna de las dependencias, eso es más o menos lo que ha venido sucediendo.

2. ¿Cuáles son las vías de entrada de los proyectos de Cooperación Internacional a INAMU?

Bueno lo que pasa es que nosotros hemos venido funcionando muy sui generis, yo creo que todo eso es lo que habría que formalizar, esos canales, porque el INAMU tiene una particularidad y es que cada departamento se maneja a veces de una manera muy autónoma, los cual tiene sus inconvenientes y entonces por ejemplo, a veces sucede que hay una gestión con algún organismo de Cooperación y esa gestión por ejemplo, la maneja alguna dependencia y no ha pasado, por ejemplo, por la Presidencia o por un aval o no hay reconocimiento de la Dirección Estratégica, incluso en algunas ocasiones tampoco de Cooperación, eso son cosas que se deben corregir, porque se supondría que esa necesidad tendría que estar alineada a lo que tenemos definido por ejemplo en el plan estratégico, en los planes operativos, pero todavía nos falta definir ese engranaje, de cómo funcionamos, de qué pasa si tengo una necesidad, hay una oportunidad y de ahí en adelante qué es lo que debo hacer.

3. Cuando hay una necesidad de cooperación entonces ¿puede suceder que pase sin ningún aval del Despacho, de la Dirección o que no se verifique si está alineado 100% a las políticas o planes estratégicos?

Sí, eso ha sucedido, en los últimos tiempos he tratado de cuando lo identifico llamo la atención y hago ver por qué no está bien, pero como no existe esa claridad, y también hay una práctica, eso no lo podemos desconocer, hay una práctica de que eso se ha hecho durante algún tiempo, entonces la gente lo ve como que es parte de lo que se puede hacer.

4. Esa validación ¿quién debería hacerla en un escenario ideal debería ser la Dirección Estratégica o existe alguna otra dependencia además de la UCRI obviamente que debería hacer esa validación?

Sí, en buena letra eso tendría que estar acorde con un marco estratégico de la institución, ¿cuál es nuestro marco estratégico? Bueno el PEI, las políticas PIEG y PLANOVI, verdad, eso debería ser así, ahora desde la mera formalidad también tiene que haber un respaldo de direcciones, de autoridades, pero si yo hago una gestión ante un Organismo de Cooperación, pues eso no puede ser a la libre, yo no puedo ir en nombre de la institución a hacer, a alguien tengo que decirle está esta posibilidad y esa persona tiene que darme un respaldo y esa instancia o esa dependencia me tendría que dar un respaldo institucional.

5. ¿Quién debería dar el respaldo institucional?

Me parece que es la Dirección Estratégica y la Presidencia. ¿Porque digo la Dirección Estratégica? Me imagino que estas precisando cuál es el papel de la Dirección Estratégica y de la Dirección Administrativa, que no son iguales aunque las dos son direcciones cuando hablamos de Cooperación por que la Dirección Estratégica tiene a su cargo la parte sustantiva de la Institución, mientras que la Dirección Administrativa y sus dependencias son más de soporte a los procesos sustantivos, entonces por ejemplo, recientemente tuvimos que coordinar algunas solicitudes que se hizo a Cooperación ahora en el marco de la crisis con la Dirección Administrativa bueno ¿por qué? Porque había requerimientos de por medio donde se necesitaba el criterio de soporte de la Dirección Administrativa, porque eran teléfonos, kits de limpieza, ese tipo de cosas en donde entra la Dirección Administrativa, pero, generalmente, la mayoría de los procesos o las gestiones de cooperación lo que requieren es de una mirada técnica, entonces hay como que hacer esas diferenciaciones entre esos dos niveles de responsabilidad.

6. Cuando ya está identificada la posibilidad y demás ¿cómo se gestiona todo el proceso de Cooperación, es decir cuál es el proceso para avalar esos proyectos o es algo que hace independiente cada instancia o cada área técnica?

No existe un proceso específico y me parece que eso es parte de tu contribución, me parece que en la práctica lo que se hace es, si hay una gestión de algún departamento, ese departamento me lo plantea y yo lo analizo y determino se es algo importante que contribuye con los objetivos institucionales, entonces esa gestión de ahí en adelante, ya es más del

departamento, habrá un canal de información, se me mantiene informada y en momentos en que hay que tomar decisiones se me consulta, pero ya es muy de la dependencia, dependiendo de la competencia de la dependencia y del organismo que está de por medio. Entiendo que el rol de la Dirección Estratégica es como un poco más de validación y de asegurar que es estratégico para Institución y que históricamente, no han seguido como un patrón específico, un procedimiento específico de cómo se gestiona la cooperación esto en caso cuando INAMU ha sido receptor.

7. ¿Cuáles han sido las experiencias como oferentes en términos de buenas prácticas o cooperación técnica?

En este sentido ha sido más de asistencia, asesoría técnica, yo creo que han habido buenas experiencias, con otros países, no muchos pero si digamos se han dado algunas pero han sido fundamentalmente de asesoría técnica, de procesos que el INAMU tiene experiencia o tiene buenas prácticas experiencias vinculadas con las dos políticas con PIEG y PLANOSI o algunos programas en particular, por ejemplo, el Sello de Igualdad, ese tipo de contribuciones son las que hemos estado dando a través de la asesoría técnica.

8. ¿Y eso cómo se maneja, igual lo maneja cada área?

Es más o menos a lo anterior igual depende de las dinámicas, las dependencias van identificando, son como oportunidades que aparecen, lo cual creo que no está mal porque ellos tienen su ámbito de relaciones de acuerdo con los procesos de trabajo de cada departamento, lo que no está bien es que se quede únicamente en ese departamento y que sea una gestión casi que autónoma del departamento.

9. Y en estos casos ¿el rol de la Dirección Estratégica viene siendo el mismo?

Sí.

10. En temas de sistematización o de memoria de los procesos ¿existe alguna lista o alguna forma en que ustedes ha generado esa memoria de los proyectos ejecutados y por ejecutar?

No, no sé si en el pasado se ha hecho algo similar.

11. ¿Cuál es la manera de llevar el control de los proyectos realizados o no existe ningún tipo de control?

No existe ningún control, pero se me pone copia de la documentación, se puede hacer algún informe breve de parte de la dependencia hacia la dirección acerca de los avances o bien también de las dificultades que han tenido, ese tipo de cosas son las que generalmente funcionan. -¿No hay como un centro de documentación o algún repositorio donde se guarde ese tipo de información? -No.

12. ¿Desde su perspectiva cual es el principal reto que ha enfrentado la Dirección y la institución para una adecuada gestión de la cooperación?

La cooperación ha sido para mí un apoyo muy importante a lo largo de los años para una institución como el INAMU y siempre hemos tenido, yo creo que ha sido una fortaleza muy importante, siempre hemos tenido una buena acogida a nuestras propuestas, la experiencia ha sido más bien que la Cooperación nos busca y nos ha abierto muchas posibilidades, muchas oportunidades, nos ha facilitado ventanas para poder conocer experiencias, para conocer metodologías de trabajo o programas, políticas que se están desarrollando en otros países, yo en realidad te digo que mi balance es bastante positivo, lo que creo es que tenemos que ordenarnos a lo interno para poder aprovechar de mejor manera todos esos apoyos desde la Cooperación.

13. ¿Cuáles han sido los retos u obstáculos en la institución para ordenar ese tipo de procesos si ha sido un apoyo tan importante?

Me parece que esto está muy asociado a dinámicas institucionales. Esta institución tiene una característica y es que tiene su complejidad y es que los departamentos son muy independientes, cada uno tiene sus procesos de trabajo. Y si yo, por ejemplo, tengo una buena gestión con la Cooperación, tengo buenos contactos, me muevo bien, entonces voy a tener buenos resultados en términos de proyectos que vengas a contribuir en los procesos que yo estoy desarrollando, pero, si no, todo lo contrario, -Depende mucho de la persona que este coordinando cada área talvez. -Sí, yo le trasmito a la persona que esté coordinando mis necesidades de mis procesos de trabajo y esa persona me entiende y nos podemos comunicar todo va a fluir mejor porque no hay una priorización más institucional, que diga lo contrario.

14. En términos de planificación cuando se hacen los planes institucionales anuales por ejemplo ¿existe una planificación también que comprenda recursos de Cooperación Internacional o eso es algo que, si surge bueno y si no también, o sí es planificado?

Eso que estas planteando, es muy importante para mí, porque yo lo he planteado desde que asumí la Dirección Estratégica y que por ejemplo, hay proyectos incluso que nosotros estamos trasladándole recursos a Organismos de Cooperación, a agencias de Naciones Unidas a través de un convenio, establecimos un convenio, formalizamos eso a través de un convenio y eso conlleva a todo un trámite a través de la Contraloría General de la República y a pesar de que estamos haciendo esa contribución con recursos institucionales, además hay un recurso humano que hace una gestión, eso significa tiempos y que es un recurso institucional, eso no lo tenemos colocado en el POI y eso a mí me parece que no está bien.

15. ¿Cómo funciona el tema del POI, lo gestiona cada instancia y después se eleva a planificación o cómo funciona?

Así es, ahora que yo estoy en la Dirección Estratégica, yo trato de hacer una revisión más de conjunto, puntos de articulación entre departamentos y de alguna revisión, paso como por un cedazo cosas que hay que revisarlas con un poco más de detenimiento, lo que ha pasado es que esa cuestión más de articulación en el pasado no se tenía, cada departamento presentaba su plan y eso iba directamente a planificación a la UPI que es la que se encarga de la consolidación en un plan institucional.

-Se explican los diagramas propuestos-

16. ¿Cuál es su opinión sobre los procedimientos propuestos?

El flujo me parece bien, está claro.

17. ¿Considera que el rol de la Dirección Estratégica y las coordinaciones de área se definen correctamente en los procedimientos propuestos?

Me parece bien. Una observación en la parte de la Dirección Administrativa y lo que señalas como contrapartida, que estás entendiendo por análisis de la propuesta y generación de observaciones. ¿Cuál sería la función de la Dirección Administrativa?

Básicamente identificación de recursos, si requiere recursos ya sea financieros o no financieros y un poco la cuantificación de esto (como cuanto le costaría al INAMU este proyecto y cuál es la contrapartida que se puede brindar, sobre todo en términos de recursos, cuál es la porción del proyecto que estaría aportando INAMU y la cuantificación de eso ya sea financiero o de recurso.

Eso debe revisarlo la UCRI con la administración, esto es muy técnico o sea no es como por ejemplo si existen recursos y adonde están los recursos eso lo dice la parte técnica, me parece que aquí la Dirección Administrativa, sí está bien, pero hay que aclarar un poquito, digamos lo que yo he visto es que la Dirección Administrativa y la Unidad Legal a veces entran, por ejemplo, cuando hay que establecer un convenio o cuestiones muy específicas que nos dicen hay que formalizar esto mediante un documento con estas características y ahí entra consideraciones tanto de tipo legal como de tipo financiero administrativo, por ejemplo, si lleva un procedimiento a nivel de la Contraloría General de la República, ahí si es muy importante el papel de la Directora Administrativa. El área legal es una unidad aparte, más bien es una unidad staff que son de apoyo a toda la institución.

18. ¿Qué factores podrían influir en una mejora en la adaptación al cambio para la implementación de estos procedimientos en la institución?

Hay dinámicas institucionales de mucho tiempo atrás que pueden favorecer o lo contrario, yo sí creo, este es un trabajo muy importante este que se está haciendo, ojalá

procedimientos claramente definidos para todas las partes, eso ha faltado en este campo de las Relaciones Internacionales y de la cooperación en particular y me parece que es muy necesario, viene a ser un aporte sustantivo para la institución en estos momentos.

19. ¿Considera desde su óptica que esto es demasiado técnico y sería bueno de alguna manera simplificarlo un poco más por lo menos en términos de lenguaje para que sea más fácil la adaptación o más bien enfocarse en la capacitación para que las personas entiendan este lenguaje técnico, cuál sería la vía para una mejor adopción?

Me parece bastante claro, no lo veo nada complicado que sea difícil de entender, me parece que una vez aprobado la cuestión es que se conozca, que la gente tenga la información, o sea es divulgación, capacitación.

20. ¿Qué retos presenta para la gestión de proyectos la situación de emergencia por COVID-19?

Yo creo que en este contexto estos procedimientos son muy útiles, la emergencia y la crisis nos lleva a tener respuestas más expeditas. Poner todo el empeño en estos procesos para que sean más expeditos.

Transcripción de Entrevista 3

Nombre de la persona entrevistada:	Zaida Barboza
Puesto en la institución:	Directora, Dirección Administrativa
Fecha de la entrevista:	02 de setiembre, 2019
Tipo de entrevista:	Virtual, videollamada.

1. ¿Cómo se identifican las oportunidades de recepción de recursos de CID en la institución? ¿Cuál es el rol de la Dirección Administrativa?

El tema de CID siempre se ha llevado desde la Presidencia Ejecutiva o la ministra directamente. Como administración, como parte financiera me corresponde estar constantemente acompañando a la UCRI, porque hay necesidades desde nuestra institución y también hay una participación desde Organismos que quieren aportar al INAMU. A nosotros nos rigen una serie de normativas que no podemos obviar, por lo que es necesario analizar cada caso específico, porque pueden venir recursos, pero esos recursos para ingresar tienen que ser ejecutados durante un mismo periodo, no se pueden dejar para otro periodo a menos de que pidamos un permiso especial, cuando existe ese tipo de donativos económicos.

Si es en la otra línea, si el INAMU quiere en conjunto trabajar algún proyecto que involucra algún organismo que tiene que ver con Cooperación, tiene que garantizar los recursos, hacer un convenio específico sobre el alcance que va a tener y todos estos elementos. A nosotros nos rige otra línea de normativa que es más del sector público, también la Contraloría, aunque sea una institución también nos rige y se debe dar seguimiento a ese tipo de relación que tengamos en la parte de Cooperación Internacional.

2. ¿Cuál sería el tipo de acompañamiento que le da la UCRI?

El acompañamiento que nosotros realizamos es sobre cuál es ese donativo, en qué consiste porque hay de todo, en este momento, puede ser un donativo material o de recurso humano o puede ser económico o sea cualquiera de los tres tiene una normativa que tenemos que cumplir, en la parte económica cuando ingresa un recurso a las arcas institucionales, lo que sucede es que tenemos una normativa en que todo lo que ingrese al sector público lo administra una caja única, entonces al ingresar allí para que quede dentro de nuestro presupuesto, tenemos que realizar un presupuesto extraordinario e incorporar esos recursos que están ingresando a las arcas institucionales para que formen parte del presupuesto y si ya tienen una partida específica para dirigirse, pues obviamente se le da esa línea. Sin embargo puede pasar que en el periodo presupuestario y si no tiene un permiso especial para pasar de un periodo presupuestario a otro quedaría dentro del superávit que el nuestro es por año, entonces si no ejecuto la cantidad de recursos que se me asignan, me va a quedar un superávit y ese superávit si queda dentro de las arcas de la institución, y únicamente puede ser utilizado para capital, ¿a qué me refiero? A que puede ser única y exclusivamente utilizados para adquirir un bien de capital.

Puede ser un terreno, puede ser un edificio, puede ser un activo, o puede ser para una inversión, en la institución ahorita tenemos un proyecto que es FOMUJER, que es el único que ahorita tiene fundamento de capital por que son proyectos no reembolsables que se les dan a las mujeres pero se les da para capital semilla, es el único elemento que entraría, entonces es el cuidado que siempre tenemos que tener, es que cuando ingresa un recurso económico a las arcas institucionales.

Ahora, si entra un recurso material por una donación especial que se quiere realizar, me refiero que si hay una situación particular en algún grupo de mujeres que alguna parte técnica ha identificado y quieren a través del INAMU dar un donativo, me refiero voy a hacer un ejemplo, algo deportivo o quieren hacer un donativo de alimentos, si quieren hacer algún donativo de ese tipo, nosotros funcionamos como enlace pero igual hacemos la línea clara de cómo va a irse este recurso por que también nos corresponde llevar un control de estos

usuarios que se han identificado para este donativo enlace, pero obviamente siempre debe de mediar o un convenio o una carta de entendimiento entre las partes por que el recurso está ingresando pero porque yo les voy a dar las usuarias o beneficiarias que van a recibirlo como un enlace, pero lo económico ni yo compro sino, simplemente yo lo capto pero va ubicado a una población estratégica para el INAMU y que para este organismo también funciona así.

El otro elemento que podemos tener es préstamos, ¿que tenemos en préstamos? Puede ser y ha llegado a estar en la mesa en algún momento alguien de otro país que quiere venirse que va a estar aquí en el país, que va a hacer un trabajo específico en una unidad específica y hay que asumir un costo, esos costos que se puedan asumir efectivamente hay que trabajarlos a través de un convenio, verificarlo, cuál es el alcance de ese proyecto, si está avalado completamente y está presupuestado, para poder ingresar este tipo de beneficio que es un préstamo, por ejemplo, a nivel de recurso humano, si yo sé que esta persona va ingresar el próximo año, yo debería presupuestarlo este año para garantizarle a esta persona al menos viáticos, nosotros no podemos dar asistencia en algunos alcances como pagarle el hospedaje -todavía el boleto nosotros podríamos pagarlo- el viático como tal me refiero a una alimentación, cuando es un préstamo de recurso humano se tiene que hacer igual, o una carta de entendimiento o un convenio específico que detalle claramente cuáles son esas actividades que esta persona va a realizar, cuál va a ser la dependencia directa que va a ser responsable de esta persona y cuáles son los productos que esta persona debe entregar antes de salir del proyecto.

Esas son como las tres grandes cosas que como institución debemos acompañar a la parte de CID y que sabemos que hoy o hace mucho tiempo se han presentado, de alguna forma y que en este momento como ya lo ha señalado Karla, en algunas ocasiones, ordenarlo, porque lamentablemente se ha presentado particularidades con estas, donde inclusive la misma parte de relaciones internacionales no se entera, la parte financiera no se entera, tenemos que ver de dónde tomamos recursos, porque tal vez fue algo que se gestionó desde una dependencia muy técnica o desde una autoridad institucional, puede ser presidencia o ministra.

Otro elemento también que nos ha sucedido, que me parece importante también incorporarlo para ordenarlo, es que muchas de nuestras dependencias técnicas invitan a personal expertos internacionales, pues vienen a dar acá cursos especiales específicos en alguna materia y eso nos representa en alguna relación o una CID, pero acá es una contratación a una persona física que va a desarrollar un curso, que a mí me parece que también hay que ordenarlo, porque siempre involucra una partida asociada a un transporte aéreo, a un hospedaje de la persona internacional y demás, que me parece que habría que ver

como lo podemos trabajar para ordenar esa parte. Esos son como las cuatro cositas, esta última que te menciono es algo que me parece ya le corresponde a Karla si entra o no entra porque está en una línea de contratación muy directa, no siempre viene una persona de un organismo a dar esta capacitación, sino que se contrata específicamente para que de esa capacitación o que de esa charla o taller o lo que se le pueda denominar.

3. Con el tema de los convenios, ¿lo realiza directamente la Dirección Administrativa o también tiene que ver algo la unidad de legal o cómo funciona, como se maneja ese procedimiento?

Lo que debería estar en la mesa, obviamente, se puede gestionar a través de una dependencia, porque acá las dependencias institucionales, me refiero a cualquier departamento o unidad, hace una gestión muy directa por que es parte de su quehacer, un tema de deportes, un tema de violencia, cualquiera que sea su campo va a ser siempre una relación muy directa con algún Organismo, porque siempre ha sido muy estratégico, la institución tiene eso muy claro. Si esa dependencia identifica que existe esta necesidad, para respetar autoridades, debería de ponerlo en la mesa a la dirección correspondiente, si es una unidad técnica, debería dirigirlo a una Dirección Estratégica y decirle, está en la mesa esta propuesta, como autoridades tanto la Dirección Estratégica como la Administrativa y la Presidencia, se eleva a un Comité Director donde estamos las autoridades y tomamos una decisión si puede ser parte del interés institucional porque si yo lo apruebo, si tengo claro que es de interés institucional, obviamente tengo que tener claro que voy a tener que dirigir recursos y personal para atender y ejecutar la propuesta que me están poniendo en la mesa.

En el mismo Comité Director, donde está la señora ministra, ya lo vamos a conocer las 3 grandes autoridades en ese momento se puede iniciar con la negociación, inicien con el convenio y el convenio solo puede ser por realizado por la Unidad de Asesoría Legal que es la que le da la facultad a Presidencia, -Presidencia solo puede firmar documentos que sean elevados por la misma asesoría legal-, en el momento que todos esos elementos estén, obviamente la Asesoría Legal va a necesitar de la dependencia y va a necesitar de los asociados, a la parte económica, porque yo le voy a que sí, porque yo ya conozco los pro y los contras de este proyecto, cuáles son las líneas a seguir para que esta dependencia garantice y lo dejen claro en un convenio, porque nos ha sucedido montones, ahorita por ejemplo, el Banco Interamericano quiere poner recursos en el INAMU, nos han convocado a varias reuniones y en las que yo he estado, pues uno ve el interés, ellos necesitan posicionar recursos en mujeres y no lo han podido realizar entonces obviamente escuchan el proyecto FOMUJER y todo lo demás, pero qué pasa, tienen 2000, 3000 millones, es una exageración de dinero que

quieren posicionar, para mí no me sirve, porque yo me vuelvo la regla fiscal, eso son normativas que se tienen que cuidar cada vez que se ponen proyectos en la mesa que quieren incorporarse a los recursos institucionales.

Entonces hay otra vía, por eso es necesario que sea conocido por todos, porque cada uno va por su parte, pero la institución no ha entendido todavía que hay una línea que hay que respetar y que está asociada aunque sea un donativo de cualquiera es un Organismo, no hay otra forma, entonces a veces toca que correr y tocar otros departamentos y decirle sígalo usted porque ya no tengo capacidad para seguirlos, porque son alcances muy internacionales y que amerita una serie de tramitología que yo puedo ver desde lo interno y desde mi proceso, pero que está negociando las dependencias técnicas es lo que a veces se nos está saliendo de las manos.

4. En el caso de estos fondos del BID, ¿fue una dependencia técnica la que lo trajo a la institución igual?

Correcto, pero se está todavía en negociación, porque obviamente se necesitaba hablar con la parte técnica, no solo la parte técnica, sino a todos, porque hay una serie de preguntas que se deben hacer y ellos también tienen requisitos que cumplir. Pero le estoy diciendo algo que es muy desde la parte financiera, se supone que deberíamos estar todos para que sepamos que es, porque cuando yo estoy hablando de requisitos la parte técnica debe escucharlo, porque yo estoy hablando de dinero, tienen que haber requisitos, no pueden darlo por darlo, estos mismos requisitos lo que vamos a hacer es unificarlos tanto para la parte del sector público como para la parte de Organismo Internacional por que ambas entidades tenemos que reportarnos a lo interno en la parte financiera, eso se llama transparencia de recursos porque a mí hoy me lo puede pedir la Contraloría y mañana a ellos se lo va a pedir otro ente que los va a supervisar o los va a auditar.

5. ¿Existe conocimiento de las contrapartes técnicas de estos requisitos que usted tiene?

Nosotros hicimos internamente como un paso a paso de que tiene que llevarse en los convenios, en ese momento se hizo para una serie de convenios con entes externos, pero eso también se está actualizando, hay una versión que está en revisión en este momento por parte de la asesoría legal, porque la Contraloría emitió dos normas para realizar y controlar recursos que gira el sector público a un ente privado y a un ente público, entonces son dos circulares para decirlo así, la 14299 y la 14300, que como institución pública, tenemos que regir. No así, este tipo de procedimientos que son procedimientos de que tengo que hacer para dar recursos materiales o equipos o para dar recurso humano, a mí me parece que es un procedimiento que debe involucrar tres cosas claras.

6. Cuando se reciben fondos de Cooperación que no necesariamente se pueden tomar como fondos públicos ¿se gestionan igual como se gestiona cualquier otro tipo de fondo o tiene otro tipo de procedimiento a nivel administrativo?

Si el organismo internacional quiere hacer una donación de recursos en una institución pública, para utilizarlos esta institución pública debe incorporarlos dentro del presupuesto de la institución y para ello debe hacer un presupuesto extraordinario donde incorpore esos recursos, de otra manera, no puede ejecutarlos, no existe ninguna regla habilitante en el sector público para recibir recursos de un ente privado y los use a la libre, porque todo esos recursos cuando ingresen, pasan directamente a la bolsa del Estado donde todos tenemos dominio de ese dinero y nosotros tenemos que presupuestarla para asegurar que el INAMU la puede ejecutar en proyectos específicos.

7. ¿Esto responde a una línea presupuestaria y se tiene que ejecutar en esa línea que se haya pactado en el proyecto?

Son normas presupuestarias claras y por eso deben quedar en el convenio, porque si el donante se atrasa, el donante no tiene los recursos o lo que suceda de acuerdo con lo pactado, hay una implicación que le puede llevar a la institución asumir, eso porque hay un presupuesto que no ingresó y que yo tuve un compromiso con otra tercera, puede ser una usuaria o un proyecto específico que no voy a poder cumplir, pero que el INAMU va a tener que garantizarlo; aunque el donante por alguna situación puede tener algún cambio, es por eso que tenemos que ordenarlo vía convenio, para que todas las partes estemos en la misma línea de que hay compromisos muy claros y entregables claros.

8. Lo que sucede actualmente es que la Dirección Administrativa entra ya cuando el proyecto está en proceso de negociación por las partes técnicas: ¿es así y no necesariamente siempre se enteran de lo que está sucediendo?

Sucede mucho y es muy constante precisamente por eso, porque se llega a la mesa, se está negociando algo, pero solo lo está trabajando la Dirección Estratégica y demás o la dependencia directa, la parte técnica posiblemente lo conoce en una conversación, pero cuando llega a la mesa y yo me entero entonces digo, pero hay que cuidar esta parte. Ahora últimamente, debido a que hay muchas restricciones presupuestarias, han tenido más ese cuidado de que hay que tener en cuenta de que se tiene que consultar y eso porque Lorena también lo ha promovido mucho, que no se hace nada si no se ha visto la parte legal y la parte financiera, pero ha sido algo que hemos tenido que realizar ante tanta demanda que hemos tenido y situaciones particulares que hemos tenido que enfrentar al respecto.

9. ¿De qué dependería de que la Dirección Administrativa valide o de visto bueno a un proyecto?

Exactamente de conocer en qué forma viene esa donación, ya sea económica, material, o en recurso humano, para mí son tres elementos importantes que cualquier Cooperación debe tener, si va a ser física, económica o de recurso humano, son como elementos claves, sobre eso yo les doy el visto bueno, vamos con una carta de entendimiento, ¿va con recursos económicos? Bueno antes de tal fecha tienen que presentarme esta propuesta para yo garantizar, me lo tienen que presentar en esta forma entonces se van dando las pautas de que es lo que se necesita, presentamos presupuesto, pero qué pasa, yo no puedo actuar sola, yo tengo que conocer si la autoridad institucional y el interés institucional va en esa misma línea, porque no se trata de recibir para ayudarle a un Organismo, se trata de que esto me va a ayudar para otro caso en específico que cumpla con alguna meta de nuestro proceso, de otra manera yo siempre me opongo, porque lo que va a generarnos es trabajo, pero no nos va a generar ninguna acción inmediata en una meta de nuestro presupuesto.

10. ¿Qué pasa en los procesos en que por ejemplo se ha compartido buenas prácticas, o hay Cooperación Técnica de INAMU hacia el exterior, en esos casos cual sería el rol de la Dirección?

De eso yo casi ni me entero, me parece a mí que es un orden desde la parte de Cooperación, el trabajo que se va a ir a realizar, en lo que es salida creo que va enfocado a si hay recursos, si eso estaba presupuestado y todo los informes asociados a esta participación en representación de la institución; la institución obviamente para poner aportes económicos en un tema de convenios con Cooperación Internacional pues obviamente también tiene que incluirlo en presupuestos, si eso es una línea pues igual tiene que quedar y la veo, no existe ningún problema. Pero si se da que asisto y hago una capacitación y demás, me parece muy importante que sea la UCRI, la que esté totalmente enlazada porque si no, no sabemos dónde estamos participando y si estamos manteniendo la misma línea institucional todas las personas que participan.

11. Básicamente el rol de la Dirección Administrativa es sobre todo en términos financieros y cuando son recursos técnicos no se cuantifican y no se da seguimiento a otro tipo de recursos que no sean financieros.

Sí es financiero administrativo, porque siempre hay algo que se involucra y yo siempre solicito que se informe a la Dirección en lo que sea que se esté realizando, porque como te digo, una compañera puede ir a hacer una participación en una actividad, pero tal vez el compromiso es que la compañera lleve los títulos de asistencia y eso es un gasto para nosotros, entonces eso representa también un trabajo que va a quedar reportado y obviamente

en qué condiciones se va a dar esta participación de esta persona, pero si es una carta de entendimiento, pues lo que yo requeriría es que nos mantengan informados cuál va a ser esa participación y qué alcances va a tener, si va a haber un alcance económico, pues ahí lo señalan y se va a haber una participación solamente de horas, porque yo no solo veo la parte financiera veo también lo administrativo, ahí involucro al recurso humano, o sea yo estoy sacando una persona y hay un tema de riesgos que está siendo la persona, requiere vehículo para transportarse o sea hay una serie de trámites que no solamente financiero yo también soy administrativa y también involucro a otras dependencias como la parte de Recursos Humanos, Servicios Generales e inclusive de Contratación Administrativa, que está totalmente relacionado, entonces hay que ver, por eso es que para mí es importante que se vea desde las autoridades, no solamente una dependencia o una dirección, eso tiene que verse desde las autoridades y en esas autoridades se toman decisiones, la Ministra conoce dónde está participando una persona y con quién y qué está haciendo la Dirección Estratégica y la dirección administrativa, pues simplemente se da una línea, se conoce, ya se sabe y sobre eso simplemente es mantener informadas a las dependencias que tenemos abajo para que sepan que se está moviendo y si hay documentación que respaldar o documentar, pues obviamente también se pone en la mesa.

A mí me parece que todo, entrada como salida se debe presentar, siempre ha sido a través de Karla. Se presenta a una unidad que es la encargada de velar por esto, porque solamente la que está en este proceso sabe si se va a llegar a concretar, si realmente tiene una vía, si realmente va a tener una oportunidad institucional, ¿cuál ha sido la experiencia en otros países con respecto a esta materia? A partir de allí, lo presenta al Comité Director ya conversado con la dependencia, ahí en ese comité estamos las personas que vamos a decir si técnica, administrativa o financieramente es estratégico y si es políticamente viable, entonces son tres puntos claves y ya por salir del comité a cada uno le toca hacer lo que tienen establecido.

12. En el tema de la modalidad de costos compartidos que entiendo ha habido un par de proyectos gestionados así con recursos compartidos, ¿cómo funciona o cual es el rol de la Dirección Administrativa en ese caso?

La dependencia dice es que yo voy a poner recurso humano y ellos van a poner económico, entonces el peso económico de este recurso humano me tiene que decir cuantas horas, cuantas horas van a dedicar a esto y ese peso se pone en el convenio o en la carta de entendimiento, que pone quien y como lo pone.

13. ¿Cada cuánto se reúne el Comité Director?

Nos tenemos que reunir una vez a la semana, porque ahí se pone en agenda y cada Despacho pone puntos en la agenda, pero se deben reunir una vez a la semana.

14. ¿Cuál cree que debería ser la vía de comunicación de UCRI? O sea, ¿debería por ejemplo UCRI agarrar los temas que quiera consultar a través de Comité Director, a través de despacho?

Si es un tema de Cooperación y usted sabe que es una dependencia o la otra, entonces mi sugerencia es que vaya involucrando algunas dependencias de esa parte, entonces me parece que es como elevarle y solicitarle esto que se conozca en un Comité Técnico para el aval, se lo puede enviar a Lorena, cualquiera de nosotros ingresamos documentos al comité. Así ella va a ir con conocimiento, que es lo que pasa, casi siempre buscamos ir informadas pero si va desde la Presidencia, va a poner una lista inclusive la agenda la conocemos un día antes y es posible que no nos enteremos y vamos con desconocimiento, entonces la idea es que siempre el tema que esté ya llevemos todos los elementos posicionados claramente si vamos en una línea cuál va a ser, en algunas ocasiones, tenemos que llamar a la dependencia que lo pone si es muy técnico, puede ser que se involucre Recursos Humanos, que se involucre a UCRI que es algo muy de metas, inclusive tenemos que convocar a alguien de cualquier dependencia para que nos aclare más en detalle.

15. ¿Se cumplen todas las sesiones semanales del Comité Director, o depende de la agenda?

Está convocada para todos los viernes a las 9:00 am, pero si no hay cupo de agenda se cancela.

16. ¿Podríamos decir que el Comité Director es un espacio que está institucionalizado independientemente de la jerarquía que haya en la institución?

Esta modalidad se ha mantenido por varias administraciones, lo que ha cambiado es el día, pero en realidad ha sido uno de los comités que es necesario. Esta administración es la que menos lo ha realizado en realidad y que no ha tenido ese control y ese orden, pero yo he tratado al máximo de siempre ponerlo en la mesa, porque para mí es muy importante que la Ministra conozca cuáles son las líneas que están proponiéndose y Lorena lo ha ido posicionando también, entonces ponemos puntos de agenda, si hay bastantes puntos o tres o cuatro, aunque sea tres puntos, un punto, lo vemos siempre en Comité y tomamos una línea y así se autoriza; la señora está enterada, porque debe estar enterada de que si llega un medio de prensa a hacerle una consulta, inclusive para mantenerla informada de cómo estamos trabajando sobre una situación, ha sido un espacio que se ha activado bastante.

17. ¿Cuántos años tiene el Comité Director de reunirse?

Este comité tiene muchos años de funcionar, anteriormente lo que había era un comité técnico, pero este es más ampliado, este es un comité de aprobaciones de cosas estratégicas institucionales, porque somos los últimos que tenemos la palabra, porque a veces la señora Ministra, lo que necesita más es que se le asesore desde cuidarle más la parte estratégica, entonces decir, no esto no sería estratégico para la institución o puede afectarnos por tal o cual cosa, o algo que estamos en este momento con la emergencia, negociamos con este Ministro para tal tema, bueno si vamos con esto, ese tipo de niveles porque obviamente cada una de nosotras tenemos un aporte en una especialidad particular. Cada una en un marco específico, pero siempre vamos a mantener informada a la ministra para que ella cuide todos estos elementos que no se le vayan a obviar en alguna consulta que se le realice en un medio de prensa o alguien muy específico e inclusive, en Consejo de Gobierno para que ella vaya enterada de muchas de las acciones que la institución está desarrollando.

-Se explican los diagramas propuestos-

18. Ahora que se menciona este Comité Director, ¿se podría unificar la Presidencia, la Dirección Estratégica y la Dirección Administrativa en el Comité?

Yo sugeriría, porque eso no solo a la institución, si no a la UCRI le va a mejorar un montón, porque ¿usted sabe todo lo que ella va a caminar para yo decirle que no? Cualquiera que sea el elemento lo pueden nombrar, porque el comité está establecido, entonces simplemente se somete al Comité Director, porque así ya se tienen todos los criterios (legal, administrativo, financiero etc.) si es un tema que no implica ningún elemento de los anteriores, simple y sencillamente no hay problema porque ya se analizó por UCRI de que esté ligada a una parte de políticas institucionales.

19. En el caso de la generación de los convenios ¿en qué parte del proceso se deberían incluir?

Cuando el proyecto esté aprobado, antes de pasar a MIDEPLAN ya se debería tener el convenio en la Dirección Administrativa porque en MIDEPLAN hay una serie de documentos que ya se han tenido que ser asignados a alguien y decirle usted es la dependencia que va a estar encargada, estos son los recursos, o sea el documento que ya tenga UCRI para sacarlo a MIDEPLAN ya está formalizándose institucionalmente, ya tiene todo lo que legal, financiero, administrativo y técnico para que nadie se le quite. Ahora, lo ideal es que la firma del convenio se dé hasta que MIDEPLAN lo aprueba, pero antes de que ingrese si tener por lo menos el criterio legal de INAMU. Se puede poner un borrador de

convenio para que MIDEPLAN revise. Igual se debe consultar con MIDEPLAN cómo consideran ellos que sea mejor, que el convenio se firme antes o después de la aprobación.

20. Entonces, ¿la recomendación sería primero pasar las propuestas de CID al Comité Director y si es de interés institucional, enviarlo a unidades técnicas para que se haga una propuesta?

Cualquier propuesta que escuchen debe pasar a través de UCRI, quien es la que valora y lo posiciona a nivel de autoridades, si es de interés institucional para decirle a la dependencia, vamos a coordinar con usted ya dieron visto bueno y vamos a avanzar. La Dirección Administrativa se puede posicionar después de la Dirección Estratégica y allí se posiciona la parte del Comité, las tres unidades, pero nunca puede pasarse nada si no van con los tres criterios. Además, en el Comité se puede establecer cuál va a ser la dependencia que se vaya a encargar.

21. ¿Cuáles considera usted que son factores que podrían mejorar la adaptación al cambio para la implementación de estos procedimientos en la institución?

La comunicación que el Comité Técnico lo posicione, que UCRI claramente desarrolle esta línea y se publiquen los procedimientos y hacer hincapié a las autoridades de no pasar nada si no lleva esta estrategia que se está proponiendo o este procedimiento, facilitar este paso a paso, puede ser a través de correo, para que las personas lo conozcan.

22. ¿Qué retos presenta para la coordinación de proyectos esta situación de emergencia (COVID-19)?

Yo creo mucho en los aportes público-privados, los Organismos Internacionales han hecho un gran aporte a la institución, en este momento y en el marco que estamos, en realidad nuestras limitantes están más que todo dirigidas a nuestra parte presupuestaria de no recibir más recursos, pero yo si he tenido muchas propuestas en la mesa apuesto mucho a que el país va a volver a estar en una línea de recuperación, y lo público-privado y Organismos Internacionales hace una gran apuesta en esta línea, creo que ellos tienen también grandes cantidades de recursos, pero yo siento que también tenemos que saber cómo los vamos a dirigir y a donde los vamos a dirigir, no simplemente para generarles a ellos un gasto y a nosotros una inversión, debemos apostar más a una verdadera inversión que esa usuaria, si es beneficiar a una usuaria institucional, realmente, se sienta satisfecha con el trabajo que se realizó y que, realmente, la institución sienta esa alianza estratégica, que le permita seguir en un trabajo en conjunto, me parece que eso es lo que se visualiza a futuro, la institución va a carecer de recursos, si, va a ser posible que carezcamos de muchos recursos y definitivamente

tocar las puertas de Organismos Internacionales va a ayudar mucho. Hay un desconocimiento país, porque el país como tal, nunca ha tenido una experiencia, ni en una emergencia tan súbita como la de ahora, en el pasado han sido muy pequeñas, Organismos Internacionales conocen muy bien esta materia porque han estado en países con crisis en otros niveles y ya en materia muy desarrollada hay mucho documento escrito y saben claramente donde pueden atenderlo, así que me parece que la experiencia que ellos tienen y la estrategia que como institución podamos realizar es sumamente muy enriquecedor si llegara a hacerse y creo que esa es una estrategia que desde la institución debíamos de apostar para el próximo año o para los siguientes años, tenemos una población muy sensible, se está incrementando el tema de violencia, pero en magnitud y sobre todo la parte económica en nuestras mujeres pues eso también está afectando bastante y yo soy una de que muchas de las personas en este país no necesitan que les regalen más las cosas, yo creo que necesitan que les den buenas ideas para sobrevivir, no más que les regalen, hay más un gran sector que siente que está más interesado en ser creativo, tener su propio emprendimiento, muchas ideas que a veces el sector público en este país cree que con dar dinero y solventarle mes a mes no es realmente lo que necesita, es país necesita salir adelante y yo apuesto mucho en la CID, lo tengo clarísimo, yo tengo algunas cosas y proyectos que he tenido que desarrollar, apuesto mucho a esto, el país no va a quedar con recursos, va a quedar totalmente debilitado y la única manera es que la alianza con estos cooperantes nos colaboren bastante.

23. Comentarios finales:

De mi parte, traté de dejar claro de que no se obvie la parte administrativa, porque es lo que nos ha pasado, se omite esto y cuando llegamos hasta allí, obviamente tengo que devolver todo el proceso porque yo no le voy a dar el aval o no va a tener los recursos o todo ese dinero que va a ingresar se lleva la norma fiscal, que existe en la institución y ni siquiera me lo van a aprobar en una Contraloría o en una autoridad; yo dependo de entes externos, no solamente internos, entonces yo tengo que cuidar todos esos elementos no solo para la Ministra, sino para una Junta Directiva y toda la institución. Mi recomendación final es que esto sea aprobado por Junta Directiva.

2. ANEXO 2: Manual para la Gestión de la Cooperación Internacional en el Instituto Nacional de las Mujeres, INAMU.

1. Portada

MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN
INTERNACIONA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LAS
MUJERES

Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales

INAMU, COSTA RICA

Setiembre, 2021

2. Contenido del Manual

- a. Portada
- b. Tabla de contenido del Manual
- c. Firmas de autorización
- d. Abreviaturas
- e. Glosario de términos
- f. A. Sección Introductoria
 - i. Introducción.
 - ii. Objetivos del Manual.
 - iii. Contexto internacional y nacional.
- g. B. Procedimientos para la Gestión de la Cooperación Internacional en el INAMU
 - i. Procedimientos para la Gestión de la CID en INAMU
 - 1. Alcance de los procedimientos
 - 2. Procedimiento para la recepción de CID
 - 3. Procedimiento para la oferta de CID
 - 4. Procedimiento en caso de convocatoria de Comisión Mixta de MIDEPLAN.
 - 5. Procedimiento en caso de Estado de Emergencia.
 - 6. Buenas prácticas para la efectiva gestión de los recursos de CID.
- b. C. Anexos
 - i. Formularios y fichas solicitadas por MIDEPLAN para la presentación de proyectos y acciones de cooperación.
 - ii. Instructivo para elaboración y trámite de convenios en INAMU.
- c. D. Bibliografía

2. Firmas de autorización

3. Abreviaturas

ACI: Área de Cooperación Internacional

AOD: Ayuda Oficial al Desarrollo

BCIE: Banco Centroamericano de Integración Económica

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CAD: Comité de Ayuda al Desarrollo

CID: Cooperación Internacional para el Desarrollo

CNE: Comisión Nacional de Emergencias

CTPD: Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo

GEF: Fondo Global del Ambiente

INAMU: Instituto Nacional de las Mujeres

MH: Ministerio de Hacienda

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación

MRREE: Ministerio de Relaciones Exteriores

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PEI: Plan Estratégico Institucional

PIEG: Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género

PLANOVI: Plan Nacional para la Atención y la Prevención de la Violencia Intrafamiliar

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PNDIP: Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública

PRMA: País de Renta Media Alta

SIGECI: Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional

UCRI: Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales

UE: Unión Europea

UNFPA: Fondo de las Naciones Unidas para la Población

4. Glosario de términos

Cooperación internacional: flujos que las agencias oficiales, incluidos los gobiernos estatales y locales, o sus agencias ejecutivas, destinan a los países en desarrollo y a las instituciones multilaterales. (Gómez & Sanahuja; 1999)

Demanda de Cooperación Internacional: se entiende como la solicitud o recepción de recursos de cooperación internacional que demanda un país o en este caso una institución, como INAMU. La institución puede requerir estos recursos de acuerdo con los tipos de cooperación que se mencionaron con anterioridad. En este caso, se considera a INAMU como socio receptor.

Oferta de Cooperación Internacional: son los recursos que pone a disposición el país o la institución para apoyar a un socio cooperante, en el caso específico de INAMU, la oferta de recursos se realiza a través de transferencia de conocimientos y experiencias, así como buenas prácticas en temas relacionados con género. En este caso, se considera a INAMU como el socio cooperante.

Propuesta de proyecto: Es una propuesta que describe un conjunto de acciones, actividades o tareas estructuradas y encadenadas en un orden lógico que se realizan, para cumplir un fin específico en un tiempo determinado y finito, a partir de una situación actual, lo cual permite articular los recursos humanos, materiales y de infraestructura, mediante un presupuesto que grafica el costo de éste. (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)

Socio Cooperante: contraparte que aporta los recursos para la cooperación internacional.

Socio Receptor: contraparte que recibe los recursos de la cooperación internacional.

Modalidades de cooperación:

1. **Cooperación bilateral:** se brinda de gobierno a gobierno, a través de agencias de cooperación o en virtud de convenios, acuerdos u otros mecanismos. (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)
2. **Cooperación multilateral:** cooperación que se otorga a través de organismos multilaterales o con fondos provenientes de varias fuentes o diversos países. (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N. ° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)
3. **Cooperación sur-sur:** consiste en el intercambio de experiencias técnicas, conocimientos, tecnologías y habilidades entre los países en desarrollo, como apoyo y complemento a sus objetivos de desarrollo nacional, regional, sectorial e institucional. Es también conocida como Cooperación Horizontal, Cooperación Solidaria o Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD). (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N. ° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)
4. **Cooperación triangular o triangulación:** mecanismo de financiamiento para la Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD), que consiste en la asociación de una fuente tradicional (sea Bilateral o Multilateral) y de un país en vías de desarrollo otorgante de cooperación horizontal, para concurrir conjuntamente en acciones de cooperación técnica a favor de un tercer país en desarrollo. (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)
5. **Costos Compartidos:** es una modalidad en la que los socios cooperantes, tanto el receptor como el oferente, disponen recursos para la ejecución de proyectos acordados; es una modalidad de financiación principalmente utilizada bajo la cooperación Sur-Sur, pero que no se limita a esta. En el caso de Costa Rica “se utiliza la modalidad para la financiación, en donde el país que envía los expertos asume el costo de desplazamiento y el país que recibe, asume los costos de viáticos y gastos operativos.” (MIDEPLAN; 2014)
6. **Buenas Prácticas:** mecanismo utilizado como un medio para sensibilizar a los tomadores de decisión, en todos los niveles, sobre potenciales soluciones a desafíos comunes de desarrollo, para compartir experiencias y conocimiento a través de la formación de redes y el aprendizaje entre pares y, principalmente, para fortalecer las

políticas públicas basándose en experiencias que ya han demostrado tener un impacto positivo. (OIT; 2015)

7. **Alianzas estratégicas:** a través de las instituciones del gobierno central, se pretende articular a los diversos actores de la sociedad, incorporándolos en la cooperación internacional; esta modalidad busca “avanzar en coordinaciones y posteriores sinergias con el fin de optimizar los recursos existentes y responder de forma eficiente y eficaz a las demandas de los ciudadanos.” (MIDEPLAN; 2014). Es importante que las Alianzas Público-Privadas podrían incluirse en esta modalidad, ya que muchas veces forman parte de los proyectos que se desarrollan a nivel institucional.

Otros mecanismos de cooperación:

1. **Comisión mixta:** son reuniones técnicas de trabajo en las cuales generalmente participan MRREE, MIDEPLAN, los enlaces institucionales de Cooperación Internacional y el cooperante. Tienen como objetivo principal establecer las áreas e iniciativas de interés para las partes, los criterios, los plazos, los mecanismos operativos y los recursos necesarios para presentar proyectos en el marco de acuerdos y convenios internacionales. (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)
2. **Comité bipartito:** comité conformado cuando se negocian Programas de Triangulación con los distintos gobiernos, agencias internacionales, organismos internacionales, ONG. Está conformado entre Costa Rica y el cooperante que participa en el financiamiento de las acciones. (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)
3. **Sistema de Enlaces de Cooperación Internacional:** conformado por las instituciones del gobierno central, instituciones descentralizadas, empresas públicas, gobiernos locales, universidades públicas, centros de investigación y algunas ONG. (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)

Principios de la Declaración de París para la eficacia de la ayuda.

- 1. Apropiación:** “la necesidad de que sean los países socios quienes dirijan sus propios procesos de desarrollo, y de que ejerzan para ello la autoridad sobre las políticas y estrategias diseñadas a tal fin”. (Ruiz & Cunego; 2012)
- 2. Armonización:** principio que busca “orientar las acciones de los donantes para que sean coordinadas, más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces, evitando la duplicidad de intervenciones, la fragmentación de la cooperación y los altos costes en recursos y capital humano que genera la multiplicidad de intervenciones descoordinadas”. (Ruiz & Cunego; 2012)
- 3. Alineación:** dicta que “los donantes basan todo su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios” (OCDE; 2005), de este modo, se busca fortalecer las capacidades de quienes reciben la ayuda, así como evitar la duplicidad de esfuerzos, apoyándose en las entidades y procedimientos que ya existen.
- 4. Resultados:** “significa gestión e implementación de la ayuda con vistas a los resultados deseados y utilizando la información para mejorar las tomas de decisión” (OCDE; 2005), lo que se traduce en generar sistemas que permitan definir resultados esperados con anticipación y posteriormente, poder medir el impacto y los logros alcanzados con la ayuda.
- 5. Mutua Responsabilidad:** se refiere a que “donantes y socios son responsables de los resultados del desarrollo” (OCDE; 2005) y, por lo tanto, ambos son responsables de gestionar los recursos y sacar el máximo provecho de estos.

Tipos de convenios en INAMU¹⁷:

- 1. Convenio o acuerdo marco de cooperación o colaboración:** instrumento mediante el cual se genera un nexo formal entre las partes para el

¹⁷ Información tomada de INAMU; 2020b. Remitirse al anexo 2: 2. Instructivo para elaboración y trámite de convenios en INAMU.

establecimiento del trabajo conjunto en diversos temas o áreas de interés que no es posible o conveniente especificar en el momento de suscribir el convenio, dada su amplitud.

2. **Convenio o acuerdo específico de cooperación o colaboración (también llamado carta o memorando de entendimiento):** Acuerdo de voluntades entre las partes, mediante el cual se genera compromisos específicos, claros y certeros para asumir una tarea, proyecto, actividad o conjunto de ellas de forma reglada según el clausulado y atendiendo a las competencias que cada una puede desempeñar, de acuerdo con la normativa vigente.
 - a. **De colaboración o cooperación:** aquel que crea una relación basada en compromisos recíprocos y balanceados que genera beneficios para ambas partes, en el ejercicio de las competencias propias de cada entidad u organismo firmante.
 - b. **De préstamo de funcionario:** cuando dos instituciones públicas asumen el traslado temporal de una persona funcionaria, en beneficio del interés público. El convenio que sustenta el traslado debe vincularse con un programa o proyecto conjunto para el desarrollo de actividades compatibles con las competencias y fines de ambas entidades y no simplemente a solventar la carencia de personal de una de las partes.
 - c. **De prestación de servicios:** cuando se trate de una entidad de derecho público que, por su naturaleza y competencias, pueda prestar un servicio a cambio de una contraprestación balanceada, de parte del INAMU.
 - d. **De apoyo institucional:** cuando alguna de las partes se encuentra en posibilidad de brindar acompañamiento técnico especializado para determinada actividad o proyecto que no necesariamente implique una erogación económica porque su aporte lo realiza desde su labor ordinaria.
3. **Carta de intenciones:** Instrumento mediante el cual las partes se comprometen a realizar acciones tendientes a la suscripción futura de un convenio.
4. **Tratado internacional:** acuerdos formales, por escrito, celebrados entre sujetos de Derecho Internacional que se rigen por el derecho internacional. El INAMU no se encuentra autorizado para suscribirlos pues esto es competencia

exclusiva del Poder ejecutivo, con la aprobación previa de la Asamblea Legislativa.

Tipos de cooperación:

5. **Cooperación financiera no reembolsable:** es la cooperación ofrecida por Fuentes Bilaterales y Multilaterales a un país, mediante la asignación de recursos financieros que no se reintegran, con el objeto de apoyar y acompañar proyectos de desarrollo. (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)
6. **Cooperación financiera reembolsable:** Es la cooperación ofrecida por Fuentes Bilaterales y Multilaterales a un país en forma de préstamos o créditos blandos, bajo condiciones de interés y tiempos favorables. (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)
7. **Cooperación Técnica:** Adaptación y adopción de conocimientos, capacidades, habilidades, experiencias, recursos y nuevas o mejores técnicas y tecnologías que el país no posee o no puede movilizar; aportados por las agencias y organismos de Cooperación en forma No Reembolsable para emprender actividades de desarrollo. (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)

A. Sección Introductoria

1. Introducción

Entendiendo la Cooperación Internacional como un instrumento de vital importancia para la consecución de los objetivos nacionales expresos en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG), al Plan Nacional para la Atención y la Prevención de la Violencia Intrafamiliar (PLANOVI); así como a nivel institucional, con el Plan Estratégico Institucional (PEI), es que se desarrolla el presente “Manual para la Gestión de la Cooperación Internacional de INAMU”.

Este documento en concordancia con el contexto internacional y nacional de la Cooperación Internacional y respondiendo, de manera directa, al principio de apropiación expuesto en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda; tiene como principal objetivo exponer, familiarizar y educar a todo las personas funcionarias de INAMU en los procesos mínimos requeridos para una adecuada gestión de la Cooperación Internacional en la institución, incluyendo tanto los procedimientos para su recepción, así como la oferta de buenas prácticas a diversos socios.

Asimismo, se pretende que éste sea un documento de consulta para las personas encargadas de la ejecución de proyectos de esta índole en la institución, para que funcione como guía en el quehacer diario de sus labores, generando un mecanismo de colaboración estrecha con la Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales.

El desarrollo de este primer manual llevará a la creación de una línea base en el INAMU para el análisis posterior del trabajo realizado, el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos, así como la facilitación de las labores de auditoría, el control interno y su evaluación.

2. Objetivos del Manual

a. Objetivo general

Describir los procedimientos necesarios para realizar una adecuada gestión de la Cooperación Internacional en el INAMU, como medio de facilitación para la ejecución de proyectos de esta naturaleza en la institución y la armonización de los procesos dentro de la estructura organizacional de esta.

b. Objetivos específicos

- i. Describir los procedimientos de gestión de la Cooperación Internacional, tanto en la calidad de recepción como oferta, como medio para la coordinación de actividades y la prevención de duplicidad en las funciones.
- ii. Uniformar la información en torno a la gestión de proyectos con instrumentos de Cooperación Internacional, con el fin de determinar responsables de cada etapa de procedimiento.
- iii. Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos, así como la facilitación de las labores de auditoría, el control interno y su evaluación.

3. Contexto internacional y nacional

a. Contexto internacional

La conceptualización de la Cooperación Internacional al Desarrollo (en adelante, CID) como se conoce en la actualidad empezó a tomar forma hace aproximadamente dos décadas cuando a inicios de los 2000, el mundo impulsaba sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

En esa misma década, se fueron desarrollando diversas reuniones, convenciones y foros en torno al tema de la CID, la eficacia de la ayuda y el financiamiento; de estas reuniones destacan como principales resultados el Consenso de Monterrey en el 2002, la Declaración de Roma sobre la armonización en 2003.

En 2005, la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, la cual definiría los principios que rigen la agenda en la actualidad a saber: apropiación, armonización, alineación, resultados y mutua responsabilidad. (OCDE; 2005). Seguidamente, en 2008, se suscribe el Programa de Acción de Accra y la Declaración de Doha sobre la financiación para el desarrollo.

En la última década, en el 2011 se realiza el IV Foro de Alto Nivel de Eficacia de la Ayuda en Busan, de la cual resulta el documento “Hacia un nuevo consenso sobre ayuda y desarrollo”, el cual destaca que

si bien hay objetivos compartidos donde lo central es el combate a la pobreza y a la inequidad, también hay diferentes formas de hacer más efectivo el desarrollo, de entender las acciones complementarias y priorizar el rol de la sociedad civil, la empresa privada y la posibilidad de avanzar más allá de los objetivos de desarrollo del milenio (ODM). (MIDEPLAN; 2014)

Busan significaría el preámbulo de la 3ra Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo realizada el 2015 en Adís Abeba, conferencia que a su vez marcaría el paso de los ODM a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) acordados en setiembre del mismo año en Nueva York.

Este acuerdo de setiembre del 2015 marca el inicio de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, creando los 17 ODS que abarcan temáticas desde la erradicación del hambre y la pobreza, la igualdad de género, la educación, resguardo de los ecosistemas tanto marítimos como terrestres, hasta la creación de alianzas para el desarrollo, entre muchas otras, con el objetivo de “no dejar a nadie atrás”.

Después del acuerdo de estos objetivos, los países no se volvieron a reunir hasta el 2019, en Madrid, con el fin de monitorear el cumplimiento de estos; de esta reunión surge el reporte sobre el progreso de los ODS hasta ese momento, el cual refleja que, si bien se han visto progresos en los últimos 4 años, se debe abordar el cumplimiento de los ODS, con sentido de urgencia, en esta última década de cara al 2030.

Con el paso desde Monterrey, en 2002, hasta Madrid en 2019, la óptica de la AOD y la CID han evolucionado, así como ha cambiado la dinámica del sistema internacional; analizar el proceso que se ha generado en torno al desarrollo y la gestión de los recursos de la CID resulta fundamental para desarrollar procesos

intrainstitucionales, que se encuentren en armonía no solo con sus necesidades internas, sino también con los acuerdos tomados en las reuniones internacionales.

Un punto en el cual se hace especial énfasis en la agenda global es la importancia de la generación de capacidades internas en los países como aspecto fundamental para una dirección más enfocada de la AOD, la CID y la gestión efectiva de los recursos percibidos, así como aquellos que se puedan destinar hacia el exterior; por lo que instrumentos como este manual adquieren gran relevancia en la gestión interna de la CID en los países.

Asimismo, resaltando el principio de apropiación entendido como “la necesidad de que sean los países socios quienes dirijan sus propios procesos de desarrollo, y de que ejerzan para ello la autoridad sobre las políticas y estrategias diseñadas a tal fin” (Ruiz & Cunego; 2012), se considera que la realización de este manual constituye un mecanismo claro de dicho principio en el quehacer del INAMU y por lo tanto, permite que desde la institución se pueda generar una alineación entre las acciones que se desarrollan a lo interno de la misma y la agenda actual sobre la gestión de la CID.

b. Contexto nacional

i. Marco normativo de la Cooperación Internacional en Costa Rica

La Constitución Política dicta como la más alta normativa por la que se rige la República de Costa Rica.

Poder Legislativo

Así mismo, se le confiere a la Asamblea Legislativa como segundo poder “aprobar o improbar los convenios internacionales, tratados públicos y concordatos” (Constitución Política de la República de Costa Rica; 1949), en el artículo 121, inciso 4.

Poder Ejecutivo

En materia de CID en la Constitución, se atribuye al presidente y al Ministro de Gobierno por un lado “celebrar convenios, tratados públicos y concordatos, promulgarlos y ejecutarlos una vez aprobados por la Asamblea Legislativa o por una Asamblea Constituyente, cuando dicha aprobación la exija esta Constitución” (Constitución Política de la República de Costa Rica; 1949); y por otro, “dirigir las

relaciones internacionales de la República” (Constitución Política de la República de Costa Rica; 1949), en el artículo 140, incisos 10 y 12 respectivamente.

Instituciones rectoras de la Cooperación Internacional en Costa Rica

En términos de gestión institucional de la CID, en Costa Rica se cuenta con un sistema de gestión dual, ya que, como lo señala la Ley de Planificación nacional 5525 del 02 de mayo de 1974, en el artículo 11 específicamente, la CID es dirigida por el MIDEPLAN y el MRREE de manera dual; definiendo que

Corresponde al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, formular, negociar, coordinar, aprobar y evaluar los programas de asistencia técnica, teniendo en cuenta los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Las solicitudes de asistencia técnica serán transmitidas por el Ministerio al Ministerio de Relaciones Exteriores, el cual se encargará de establecer su congruencia con la política exterior del país, y las presentará oportunamente a los gobiernos y organismos internacionales correspondientes. (Ley de Planificación Nacional; 1974)

Reglamento al artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N. ° 5525

Dada la vaguedad en esta definición, nace en noviembre del 2008 el Reglamento del Artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de Mayo de 1974, el cual tiene como objetivo desarrollar lo dispuesto en el artículo 11 de la Ley de Planificación, dictando: las funciones de cada ente rector, la creación del Consejo Técnico de la Cooperación Internacional, el sistema de enlaces de la Cooperación Internacional, el proceso para la aprobación de programas y proyectos de Cooperación Internacional, así como otros fines.

En este reglamento se reafirma a MIDEPLAN con el mandato de “rectoría interna en materia de Cooperación Internacional, teniendo la competencia exclusiva en la gestión y la negociación técnica de esta con las entidades, organismos e instituciones nacionales, de manera que sea coherente con el Plan Nacional de Desarrollo” (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525

del 2 de mayo de 1974; 2018). Además, se definen las funciones¹⁸ de su competencia, como se detalla a continuación:

1. Elaborar periódicamente la Agenda Sectorial de Cooperación Internacional, con base en la información que proveerá el Sistema de Enlaces de la Cooperación Internacional sobre sus necesidades, y mediante la elaboración de otros estudios que permitan la toma de decisiones efectivas en la materia.
2. Participar activamente en el proceso de negociación a nivel nacional e internacional, en estrecha coordinación con el MRREE, institución encargada de la negociación en el ámbito internacional.
3. Coordinar el proceso de gestión de la Cooperación Internacional No Reembolsable concertando los medios y esfuerzos necesarios para la consecución de los recursos, según las prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo. Para realizar esta labor contará con la colaboración del MRREE y del Sistema de Enlaces de la Cooperación Internacional.
4. Asesorar a las entidades públicas en la formulación de las propuestas de Cooperación Internacional y en todo el proceso de gestión.
5. Aprobar los proyectos y programas elaborados por los integrantes del Sistema de Enlaces de la Cooperación Internacional, así como otras instituciones públicas y privadas, según lo establece la Ley.
6. Evaluar los proyectos y programas, tomando como punto de referencia el Plan Nacional de Desarrollo y la contribución del proyecto o programa a su cumplimiento.

Seguidamente, en este reglamento se reafirma la función del MRREE de la “rectoría externa en materia de Cooperación Internacional, teniendo la competencia exclusiva en la negociación diplomática y formalización de esta. Asimismo, establece la congruencia de los proyectos y programas de Cooperación Internacional con la política exterior del país” (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018).

Además, las funciones¹⁹ que le competen a este Ministerio son:

¹⁸ Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018.

¹⁹ (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)

1. Identificar las Fuentes de Cooperación Internacional para el país, mediante las misiones diplomáticas de Costa Rica acreditadas ante gobiernos extranjeros u organismos internacionales, u otros medios idóneos.
2. Comunicar la información sobre ofertas de Cooperación Internacional, así como otras acciones relacionadas a MIDEPLAN.
3. Negociar la Cooperación Internacional con gobiernos y organismos internacionales, de lo cual informará y participará a MIDEPLAN.
4. Canalizar las solicitudes de Cooperación Internacional de instituciones costarricenses, debidamente aprobadas por MIDEPLAN, hacia gobiernos y organismos internacionales.
5. Presidir las Reuniones Binacionales y Comisiones Mixtas que deban realizarse, con participación de cooperantes internacionales.

Sintetizando lo anterior, se ordena al MIDEPLAN asegurar que la CID se encuentre en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y al MRREE, que la misma no interfiera con la política exterior del país.

Además, con la creación del Reglamento del Artículo 11 también se caracteriza el Sistema de Enlaces de la Cooperación Internacional, el cual, como se mencionó en el apartado de definición de términos, es un espacio conformado por los enlaces del gobierno central, instituciones descentralizadas, gobiernos locales, universidades públicas y aquellas ONG que, por formar parte de algún proceso de CID, deban formar parte de este sistema.

En este sistema, se conoce como enlaces a aquellas personas representantes de las oficinas encargadas de la gestión de la CID en cada una de las instituciones o entidades que conforman este sistema, quienes cumplen el rol de ser los interlocutores oficiales en términos de Cooperación Internacional y, por lo tanto. Dada la importancia estratégica de la CID en las instituciones, se definen como características²⁰ fundamentales para la persona que funja de enlace las siguientes:

1. Dependerá directamente del jerarca de cada institución.
2. Poder de decisión.
3. Permanencia en la institución que representa.

^{20 y 14} (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)

Asimismo, dentro de las funciones²¹ atribuidas a los enlaces que forman parte del Sistema, se encuentran las siguientes:

- a) Dirigir y fortalecer las relaciones con la Cooperación Internacional de la instancia de la que forma parte, por los canales oficiales definidos en la legislación nacional y en el presente Reglamento.
- b) Promover a nivel institucional y sectorial la gestión de las relaciones internacionales y de Cooperación Internacional con el fin de mejorar el impacto a favor de los objetivos institucionales y sectoriales.
- c) Facilitar y complementar el cumplimiento de las prioridades institucionales definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.
- d) Fortalecer la participación institucional y sectorial en el ámbito internacional.
- e) Solicitar la aprobación a MIDEPLAN para iniciar trámites, con el fin de obtener Cooperación Internacional, de acuerdo con lo establecido en la legislación nacional y en el presente reglamento.
- f) Proveer a MIDEPLAN la información para la elaboración de la Agenda de Cooperación Internacional No Reembolsable u otros documentos similares.

El Sistema de Enlaces de Cooperación forma parte del Subsistema de Cooperación Internacional, el cual tiene como finalidad “coordinar la cooperación de otros países, la cooperación hacia otros países y la cooperación de organizaciones internacionales, con el fin de alcanzar su mejor utilización dentro de los lineamientos de la política exterior y los planes de desarrollo” (Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación N° 37735-PLAN del 06 de mayo del 2013; 2019), definida por el Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación N° 37735-PLAN en el artículo 69.

Este subsistema está integrado, según el artículo 73 del mismo reglamento por:

- a) El Consejo Técnico de la Cooperación Internacional.
- b) MIDEPLAN, por medio del Área de Cooperación Internacional.
- c) El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
- d) Las UPI.

e) Los Enlaces de Cooperación Internacional, cuando operen de acuerdo con lo establecido en el último párrafo del artículo 27 de este Reglamento.

Estás instituciones, en el artículo 74 de este mismo reglamento encuentran delimitadas sus funciones, las cuales incluyen:

- a) Identificar, formular y evaluar la factibilidad de los proyectos de cooperación internacional, de conformidad con los lineamientos, metodologías y procedimientos del subsistema.
- b) Elaborar y mantener actualizado el Programa Institucional de Cooperación Internacional.
- c) Someter los proyectos de cooperación internacional ante MIDEPLAN para su aprobación e incorporación en el SIGECI.
- d) Efectuar la programación y ejecución de los proyectos de cooperación internacional.
- e) Velar por la ejecución de los proyectos de cooperación internacional conforme con su formulación aprobada.
- f) Elaborar informes anuales de seguimiento y evaluación de la ejecución de sus proyectos de cooperación internacional.
- g) Promover programas de capacitación sobre cooperación internacional.
- h) Realizar informes, estudios y atender consultas públicas en relación con las funciones que corresponden al Subsistema.

Además, dentro de los instrumentos definidos por el artículo del Reglamento, se encuentran:

- a) Los lineamientos, metodologías y procedimientos de cooperación internacional.
- b) El SIGECI.
- c) Los Programas Institucionales de Cooperación Internacional.
- d) La Agenda de Cooperación Internacional o Plan Nacional de Cooperación Internacional, elaborado por MIDEPLAN en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
- e) Las Agendas Sectoriales de Cooperación Internacional, elaboradas por MIDEPLAN.
- f) Los Informes Anuales de Ejecución de la Cooperación Internacional.

g) Otros instrumentos congruentes con sus fines y funciones.

El Subsistema de Cooperación Internacional se encuentra liderado por mandato según este reglamento por el MIDEPLAN, función la cual no afecta al mandato del MRREE quien lidera los procesos de Cooperación Internacional en términos de política exterior.

Es importante mencionar que según el artículo 10 del Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974: “la Cooperación No Reembolsable ligada a créditos y avales externos del gobierno de la República, será negociada y aprobada por el Ministerio de Hacienda, siguiendo el esquema existente en el país para la cooperación reembolsable.” (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N. ° 5525 del 2 de mayo de 1974; 2018)

Además, según los artículos 11, 12 y 13 de este reglamento, siempre que se tratase de Cooperación No Reembolsable ligada a créditos o con organismos financieros, la entidad encargada de la comunicación con las partes sobre proyectos de esta índole será el Ministerio de Hacienda, manteniendo una estrecha relación con MIDEPLAN y el MRREE.

i. Procesos de gestión de la cooperación internacional en Costa Rica

Es importante, para efectos de este manual, identificar el proceso de gestión de la CID en Costa Rica, según lo estipulado en el marco normativo vigente y la Política de Cooperación Internacional 2014-2022, con este objetivo se detalla a continuación el procedimiento a seguir a nivel nacional, tanto para la demanda como la oferta de CID.

Tradicionalmente, en la esfera nacional la oferta de cooperación internacional no es un escenario típico, por lo que en su mayoría se aborda la CID con una perspectiva de que el país se desempeña únicamente como receptor de cooperación; sin embargo, esta es una situación que se ha venido modificando, específicamente por las capacidades institucionales que se han desarrollado, en diversas áreas que incluyen salud, educación, ambiente, entre otras; lo que brinda una gran capacidad de generar oferta técnica por parte del país.

Es por lo anterior, que la Política de Cooperación Internacional del país afirma la intención del país de posicionarse como un oferente de CID, específicamente enfocándose en las nuevas modalidades de cooperación, específicamente la Cooperación Sur-Sur (incluye la oferta técnica de cooperación sur-sur), la Cooperación Triangular, el Programa de Mejores Prácticas, la Cooperación Regional y Transfronteriza y las Alianzas Estratégicas.

En este tipo de cooperación, normalmente el país aporta su expertís en un área específica, existe un país receptor y en la mayoría de los casos, existe un socio que provee de fondos para llevar a cabo el intercambio de experiencias a través de la oferta técnica.

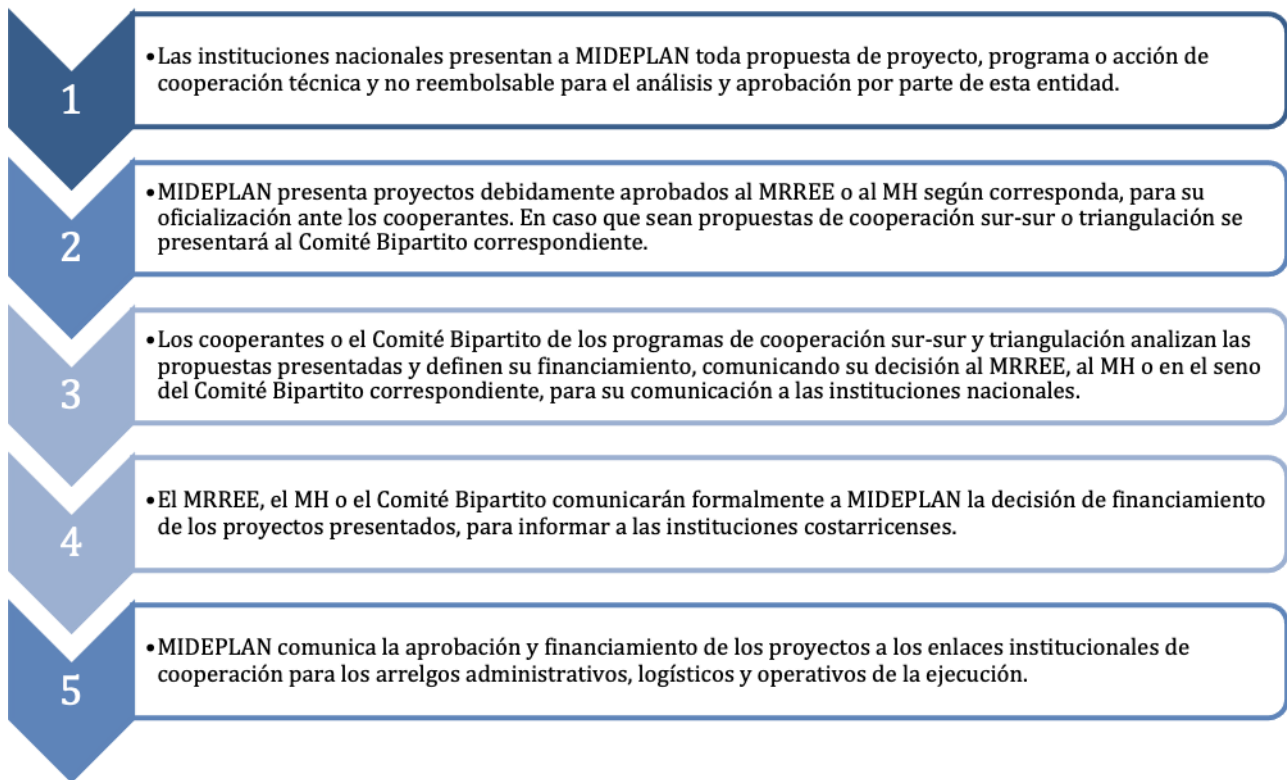
Particularmente, basado en la experiencia de INAMU, resulta importante resaltar la modalidad de Mejores Prácticas; la cual es una práctica que ya se han generado dentro de la Institución, pero que no necesariamente han sido catalogadas como oferta de cooperación y dada la intención de este manual, es importante definir las como tal, de este punto en adelante.

Mejores Prácticas es un programa que fue creado desde el año 2003 y que basado en las experiencias de éxito que han tenido algunas prácticas institucionales, estas “ofrecen su experiencia con programas específicos e intereses definidos, a distintos países.” (MIDEPLAN; 2014)

Por lo tanto, es importante mencionar que todo acuerdo que se realice con otros países para intercambio de experiencias y mejores prácticas se encuentra catalogado como oferta de CID y, por lo tanto, debe seguir un procedimiento específico para ser gestionado, tomando en cuenta tanto los acuerdos que se realizan en suelo costarricense, así como los que son producto de encuentros, conferencias, cumbres y reuniones internacionales.

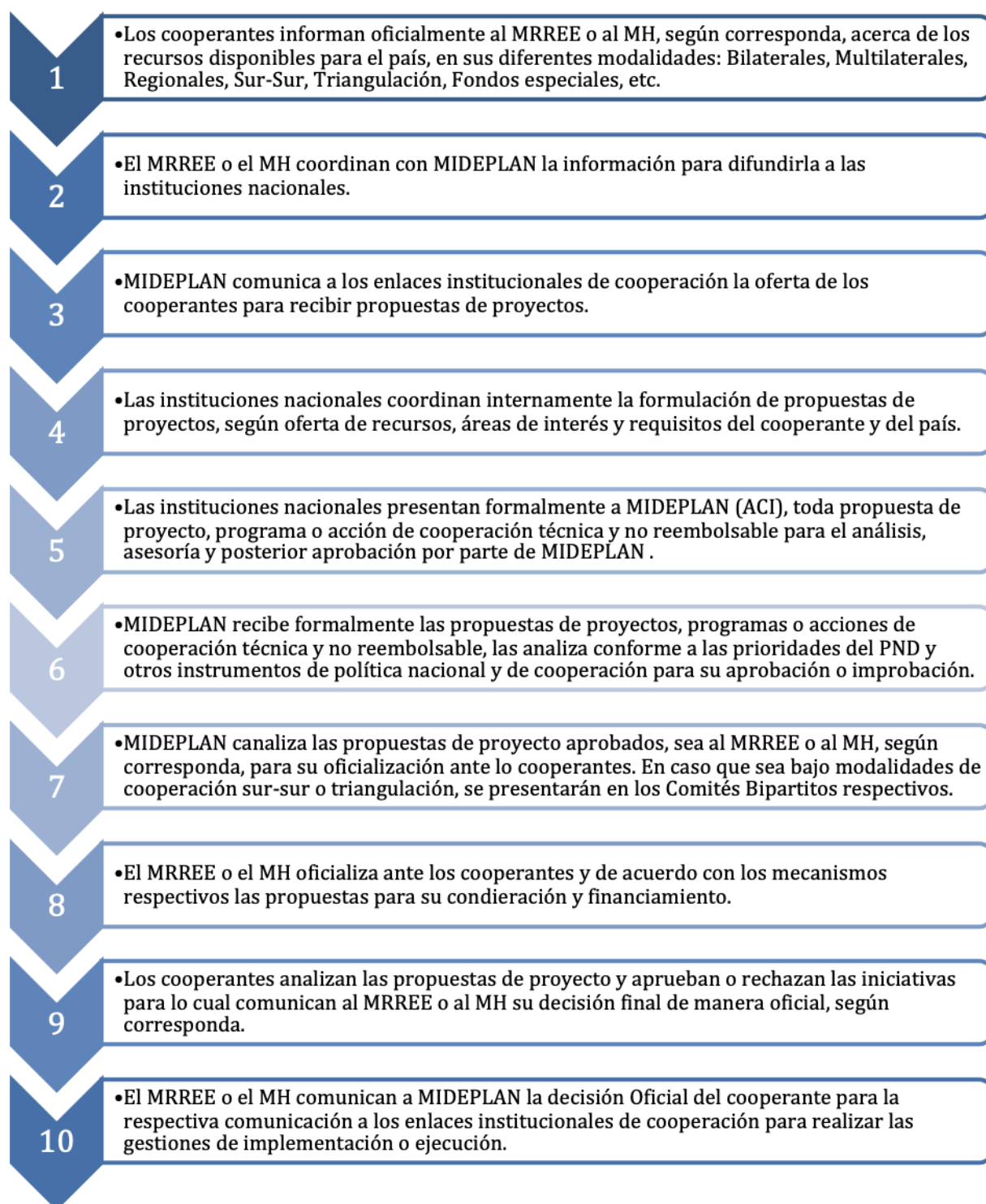
A continuación, se detalla cuáles son los procesos dictados por MIDEPLAN para la gestión de la CID, tanto la demanda como la oferta, respectivamente.

Figura 1: Proceso de Demanda de Cooperación Internacional en Costa Rica.



Fuente: Elaboración propia con datos de MIDEPLAN; 2014.

Figura 2: Proceso de Oferta de Cooperación Internacional en Costa Rica.



Fuente: Elaboración propia con datos de MIDEPLAN; 2014.

ii. Sobre la firma de Convenios Internacionales

Los Convenios Marco (también conocidos como Convenios de Cooperación Internacional), son instrumentos jurídicos que norman las acciones de CID, estos regulan las actividades y definen las áreas prioritarias, la derivación en acuerdos específicos como resultado del acuerdo marco (protocolos de menor rango), la constitución de la comisión mixtas encargada de negociar y aprobar los programas y proyectos de CID y la periodicidad de las reuniones, así como demás actividades que se deriven del convenio pactado entre dos o más actores internacionales (Estados, Organismos Internacionales, entre otros).

Por lo tanto, la decisión técnica en cuanto firma o no de este tipo de convenios, es competencia exclusiva del MRREE (Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974). Asimismo, cuando se trate de un convenio internacional, que genere compromisos no sólo institucionales sino de país y que no se encuentren enmarcado en un tratado anterior aprobado que lo comprenda, es necesario que el convenio sea suscrito por el Poder Ejecutivo (Presidente y Ministro del ramo) de acuerdo con el artículo 140 inciso 10 de la Constitución Política y debe otorgársele el trámite de un tratado internacional, es decir, requiere aprobación legislativa, de acuerdo con el mismo artículo constitucional y el artículo 121 inciso 15. (INAMU; 2020b).

Por lo anterior, las instituciones no poseen la competencia de gestionar este tipo de procedimientos de manera individual y en el caso de necesitar la firma de algún tipo de documento, siempre se debe realizar en coordinación con MIDEPLAN y el MRREE. Sin embargo, las instituciones tienen la posibilidad de firmar diferentes tipos de documentos según sea el caso específico, por lo que el ACI del MIDEPLAN²², aconseja que la firma del convenio o no, se verá definida por el tipo de gestión que se esté llevando a cabo, como se detalla a continuación.

Cuando **no es posible y/o necesaria** la firma de un Convenio Internacional:

- Cuando el texto de un convenio internacional previamente ratificado y vigente permita la firma de convenio derivado (protocolo de menor

²² Consulta técnica realizada vía correo electrónico al ACI, MIDEPLAN. 26 de abril, 2021.

rango) de un Convenio Marco o General, ya que este no requiere la aprobación posterior de la Asamblea Legislativa -siempre y cuando en el texto del convenio exista norma expresa que autorice tal derivación-. Los convenios derivados son utilizados por algunas fuentes cooperantes, con el fin de darle fuerza de ley a los proyectos de CID (Art. 121 inciso 4 y Art. 140 inciso 10 de la Constitución Política).

- Cuando sea posible firmar un Memorando de entendimiento²³, que es un instrumento internacional que carece de contenido vinculante, pero sí de disposiciones operativas y/o técnicas de un tema en específico. Este no requiere de ratificación. Si el mismo genera obligaciones o no a la Institución y por ende al Estado Costarricense, está en función del contenido del documento, por lo que es necesario la revisión del texto por la asesoría jurídica institucional, y, si el mismo está relacionado con la gestión de un proyecto, debe de ser remitido en su forma de borrador junto con el proyecto, al MIDEPLAN para su revisión y análisis integral. Posteriormente, si es aprobado, se remite al MRREE, con el fin de que pueda hacer una revisión del texto para verificar que no existan cláusulas que comprometan al Estado.
- Cuando solo sea necesario, en términos administrativos, es posible la firma de contratos de ejecución de proyectos, los cuales son acuerdos administrativos que se rigen por norma que no son de derecho internacional (ver artículo 28 inciso h de la Ley General de la Administración Pública), pueden ser suscritos por la ministra o la máxima autoridad institucional o a quien se haya delegado. Se recomienda para efectos de control, informar a MIDEPLAN para incluir una copia en el SIGECI y al MRREE, por ser de su competencia las Relaciones Internacionales.
- Cuando la gestión se origina desde una comisión mixta, ya que la misma se ampara a un convenio marco de Cooperación Internacional y a un acta de Comisión Mixta regulada en dicho cuerpo normativo,

²³ “Los Memorandos de entendimiento son instrumentos de naturaleza exclusivamente política que se suscriben entre los órganos superiores y directivos de la Administración del Estado y entidades extranjeras. Estos acuerdos no normativos no generan obligaciones jurídicas, sino compromisos políticos o extrajurídicos, que sólo vinculan a los firmantes, sin comprometer al Estado en el plano internacional.” (Gobierno de España, S.F.)

razón por la cual no es necesario la firma de un convenio adicional, salvo procedimientos que sea requisitos ineludibles de la fuente cooperante o el Fondo en sí, previa consulta al Departamento de Tratados del MRREE en función de Principio de Oportunidad²⁴.

Cuando sí es posible y/o necesaria la firma de un Convenio Internacional:

- Si se carece de un instrumento jurídico internacional vigente (Convenio de Cooperación Internacional) y si por acuerdo mutuo entre las partes se hace necesario la firma de un Convenio Interinstitucional que regule la gestión de CID entre una institución costarricense y una fuente cooperante internacional. Para dichos efectos, el mismo debe ser entregado como un Borrador (sin firmas) con el visto bueno de las dos partes en conjunto con el documento de proyecto de CID que se vaya a probar, dirigido al ACI de MIDEPLAN como parte del análisis integral de aprobación, así como las respectivas observaciones de forma y fondo al Convenio. Si resultado del análisis el proyecto es aprobado, el mismo es remitido por medio de oficio a la Dirección de Cooperación Internacional del MRREE, adjuntando la propuesta de borrador de Convenio Interinstitucional en materia de CID, con la solicitud de que sea debidamente gestionado ante la Oficina de Tratados, con el fin de verificar requisitos de validez, de contenido y oportunidad en su tramitación, al ser estos competentes en la materia de Tratados.
- Cuando se esté ante un escenario de un Convenio Internacional marco de CID regido por el derecho internacional que implica la firma por sujetos de derecho internacional, regido por normas de derecho internacional y además crean, modifican o extinguen situaciones jurídicas. En este caso, antes de su firma, debe de ser comunicado previamente al MRREE y si de este Convenio que queda vigente,

²⁴ Se refiere cuando se deben tomar decisión o actuar de acuerdo con las necesidades del momento. Sobre todo, en situaciones donde “el procedimiento legislativo resulta lento y complejo, por lo que le corresponde al Poder Ejecutivo ejercer la potestad legislativa con lo que se rompe temporalmente con la separación de funciones y de reserva de ley basado en el principio de la necesidad que desplaza al de legalidad” (MIDEPLAN, 2019), como en el caso de situaciones de emergencia.

surge programas, proyectos y/o actividades de CID, los mismos debe gestionarse conforme a lo regulado en el artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional 5525 del 2 de mayo de 1994 y su reglamento.

Con base en lo anterior, es importante recalcar que el procedimiento correcto para la firma o no de Convenios Internacionales o cualquier documento referente a la gestión de proyectos de CID dentro de INAMU siempre se debe de realizar en dos vías, a lo interno en estrecha coordinación entre la UCRI, la Unidad Legal y las áreas técnicas a cargo de la gestión de los proyectos y a lo externo, enviando los borradores sin firma a MIDEPLAN para su aprobación y este a su vez se encargará de hacer las gestiones necesarias en coordinación con el MRREE para que todo documento referente a CID sea manejado de manera adecuada, tanto nacional como internacionalmente.

Siempre que se encuentre en duda sobre cómo proceder en cualquier situación, se recomienda elevar la consulta a la UCRI quien se encargará de hacer la aclaración técnica necesaria con la ACI de MIDEPLAN.

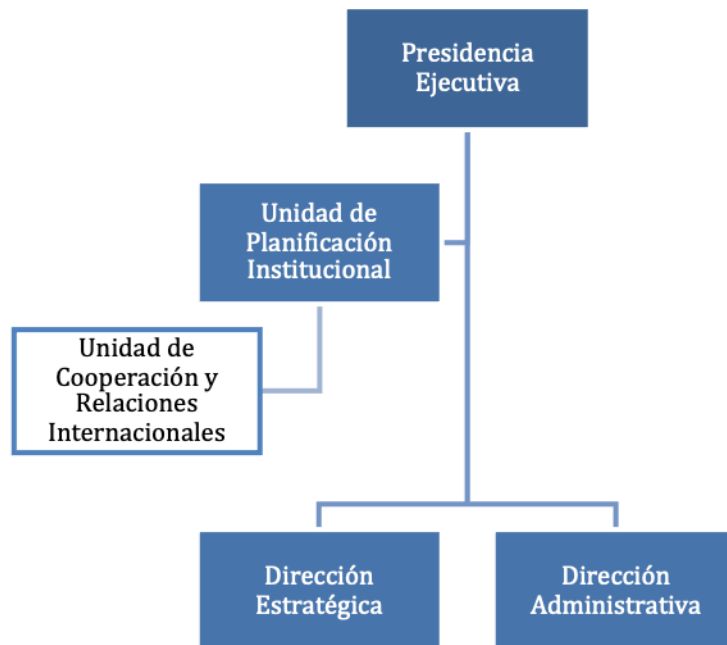
Finalmente, es importante mencionar que la modalidad de “costos compartidos” o *cost sharing* es una modalidad no respalda por MIDEPLAN, por lo que no se recomienda su uso en ninguna circunstancia.

b. Contexto institucional sobre la Cooperación Internacional

i. Estructura Organizativa

La Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales (UCRI), es la oficina encargada de la gestión de la CID a lo interno de la institución, la misma nace desde la creación del INAMU y se encuentra en el organigrama institucional bajo la dirección de la Unidad de Planificación, Cooperación y Relaciones Internacionales.

Figura 3: Organigrama de la Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales, principales unidades con competencia en los procesos de CID.



Fuente: Elaboración propia con datos de INAMU; 2020a.

B. Procedimientos para la Gestión de la Cooperación Internacional en el INAMU

1. Procedimientos para la Gestión de la CID en INAMU²⁵

a. Alcance de los procedimientos

La principal motivación para la realización de este Manual es facilitar en entendimiento de las personas funcionarias de INAMU sobre la adecuada gestión de la CID, tanto para la recepción como para la oferta de propuestas; es por esta razón que este manual documenta una suma de lineamientos generales, basados en la legislación nacional vigente, así como las competencias de cada entidad tanto a nivel nacional como institucional, resaltando la competencia en la Gestión de la Cooperación Internacional que posee a nivel interno la Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales en INAMU.











Para efectos de este documento, los procedimientos de las propuestas incluyen, pero no se limitan a: acuerdos, convenios, proyectos y demás acciones que puedan ser realizadas a través de la Cooperación Internacional. Es claro que alguno de estas propuestas podría requerir procedimientos y responsabilidades adicionales a las generales descritas en este manual, por lo que el liderazgo de la UCRI en cada una de estas situaciones es fundamental para asegurar la adecuada gestión en cada caso, según corresponda.

Los procedimientos aquí indicados, además de asegurar la adecuada gestión de los recursos, buscan optimizar los procesos para generar una mejor respuesta en términos de rendición de cuentas, transparencia y cumplimientos de los objetivos institucionales descritos en el PEI, PLANOVI y la PIEG, por lo que, en caso de desarrollarse un procedimiento diferente al descrito, se recomienda consultar la sección de buenas prácticas para orientar los procesos de la mejor manera posible.

²⁵ Referirse a anexo 1 para acceder a formularios y fichas solicitadas por MIDEPLAN para la presentación de proyectos y acciones de cooperación.

b. Simbología

Figura 4: Simbología utilizada para el manual.

#	Símbolo	Significado
1		Actividad
2		Actividad detonante
3		Almacenamiento
4		Conector de actividad
5		Conector de página
6		Conectores de figura
7		Decisión
8		Documento
9		Fin del proceso
10		Revisión

Fuente: elaboración propia; 2021.

c. Gestión de la CID recibida; (Costa Rica a través de INAMU como solicitante)

Descripción del procedimiento

1. Se reciben ofertas de cooperación internacional y se consulta a la Dirección Estratégica y la Presidencia Ejecutiva sobre interés político o capacidad técnica de ejecutar fondos y desarrollar un proyecto.
2. Se decide si las ofertas responden a una necesidad identificada en la institución.
3. Se designa representación de Dirección Estratégica para formular proyecto.
4. Se elabora la propuesta de proyecto.
5. Se negocia la captación de recursos con la entidad internacional y se elabora la documentación requerida. Este proceso se debe realizar de acuerdo con los lineamientos definidos en el Instructivo para elaboración y trámite de convenios en INAMU.
6. Se completan los formularios de MIDEPLAN.
7. Se envía la solicitud de aprobación de parte de Presidencia Ejecutiva.
8. Presidencia Ejecutiva decide si la propuesta es aprobada.
9. En caso de ser aprobada, se envía carta firmada solicitando oficialización de la cooperación a MIDEPLAN.
10. MREE remite oficialización al cooperante.
11. Se planifica el uso de cooperación en programas/proyectos.
12. Se integra la cooperación o los recursos en POI y PEI.
13. Se socializan los resultados de la cooperación. Se deberá remitir una copia digital del informe final del mismo al ACI-MIDEPLAN.

Responsables del procedimiento

Actor	Tipo	Responsabilidades
UCRI	Interno	-Recepción de ofertas de cooperación. -Enlace institucional con las autoridades. -Enlace con MIDEPLAN. -Asegurar la alineación con objetivos nacionales e institucionales. -Enviar informe final a MIDEPLAN, una vez ejecutado el proyecto.
Dirección Administrativa	Interno	-Define si existe capacidad técnica de ejecutar fondos. -Aprobación de aporte de recursos, en caso de ser necesario.
Dirección Estratégica	Interno	-Define si existe capacidad técnica de desarrollar un proyecto. -Revisión de propuestas. -Enlace entre UCRI y unidades técnicas/estratégicas.
Presidencia Ejecutiva	Interno	-Visto bueno. -Comunicar interés político e institucional.
Asesoría Legal	Interno	-Análisis legal de la propuesta. -Redacción final del borrador de documento según sea el caso.
Coordinación de unidades	Interno	-Contraparte institucional para la ejecución de las propuestas. -Desarrollo de propuestas. -Ejecución y actualización de los proyectos. -Envío de insumos técnicos a Asesoría Legal para la redacción final del borrador de documento

		según sea el caso. -Enviar informe final a UCRI, una vez ejecutado el proyecto, para que sea remitido a MIDEPLAN.
MIDEPLAN	Externo	-Asesor y auditor. -Visto bueno. -Comunicación entre INAMU y MRREE. -Monitorear y asegurar la inscripción y actualización de proyectos en SIGECI (ACI).
MRREE	Externo	-Enlace con entidades internacionales.
Socio Cooperante	Externo	-Propuesta de recursos. -Negociación.

d. Gestión de la cooperación internacional ofertada (Costa Rica a través de INAMU como oferente)

Descripción del procedimiento

Intercambio de conocimiento y “mejores prácticas”.

1. Se genera un catálogo de buenas prácticas institucionales generadas dentro de INAMU. Además, se realiza un filtrado de estas buenas prácticas.
2. La UCRI en conjunto con la Dirección Estratégica aprueba el catálogo.
3. Se genera la oferta técnica y es enviada a MIDEPLAN y Embajadas correspondientes.
4. Se reciben solicitudes de cooperación internacional para intercambio de buenas prácticas.
5. Las direcciones Estratégica y Administrativa valoran si se tiene la capacidad técnica y financiera para dar apoyo.
6. Se selecciona al personal de INAMU para realizar cooperación internacional.
7. Se coordina y negocia con MIDEPLAN y ofertante, sobre financiamiento del personal.
8. Se realiza el intercambio de acuerdo con las bases negociadas.
9. Al finalizar la ejecución del proyecto, el INAMU debería remitir una copia digital del informe final del mismo al ACI-MIDEPLAN.

Responsables del procedimiento

Actor	Tipo	Responsabilidades
UCRI	Interno	-Coordinación para la generación de catálogo de buenas prácticas. -Enlace institucional con las autoridades. -Enlace con MIDEPLAN. -Asegurar la alineación con objetivos nacionales e institucionales. -Enviar informe final a MIDEPLAN, una vez

		ejecutado el proyecto.
Dirección Administrativa	Interno	-Define si existe capacidad administrativa de compartir buenas prácticas. -Aprobación de aporte de recursos en caso de ser necesario.
Dirección Estratégica	Interno	-Define si existe capacidad técnica de compartir buenas prácticas. -Revisión de oportunidades. -Aprobación del catálogo. -Enlace entre UCRI y unidades técnicas.
Presidencia Ejecutiva	Interno	-Visto bueno.
Asesoría Legal	Interno	-Análisis legal de la propuesta. -Redacción final del borrador de documento según sea el caso.
Coordinación de unidades	Interno	-Contraparte institucional para la ejecución de las propuestas. -Desarrollo de propuestas. -Ejecución y actualización de los proyectos. -Envío de insumos técnicos a Asesoría Legal para la redacción final del borrador de documento según sea el caso. -Enviar informe final a UCRI, una vez ejecutado el proyecto, para que sea remitido a MIDEPLAN.
MIDEPLAN	Externo	-Asesor y auditor. -Visto bueno. -Comunicación entre INAMU y MRREE. -Monitorear y asegurar la inscripción y actualización de proyectos en SIGECI (ACI).
MRREE	Externo	-Enlace con entidades internacionales.
Socio Receptor	Externo	-Solicitud de recursos. -Negociación.

Diagramas del flujo del procedimiento

Figura 6: Flujo de procedimiento de la gestión de la Cooperación Internacional ofertada; (Costa Rica a través de INAMU como enfrente)

#	ACTIVIDADES	UNIDADES EJECUTORAS				REFERENCIA
		UCRI	DE	DA	MIDEPLAN	
Gestión de la cooperación internacional ofertada						
1	Se genera un catálogo de buenas practicas institucionales (en INAMU)					Cada 5 años este catálogo debe ser actualizado. Se realiza un filtrado de estas buenas prácticas.
2	Decisión: ¿Se aprueba el catálogo?					
3	Se envía lel catálogo de buenas prácticas a MIDEPLAN y Embajadas correspondientes					
4	Se reciben solicitudes de intercambios de buenas prácticas					
5	Decisión: ¿Se tiene la capacidad técnica y financiera para realizar el intercambio de buenas prácticas solicitado?					Se comunica al solicitante la decisión.
6	Se selecciona al personal de INAMU para realizar el intercambio de buenas prácticas					
7	Se coordina y negocia con MIDEPLAN y ofertante, sobre financiamiento para realizar el intercambio.					En la negociación participan representaciones de DE y UCRI.
8	Se ejecuta el intercambio con base en los acuerdos entre las partes.					
9	Se sistematizan los resultados del intercambio y se envían al Departamento Especializado de Información, UCRI, y UPI.					

Fuente: elaboración propia en conjunto con INAMU; 2021.

e. Procedimiento de convocatoria de Comisión Mixta de MIDEPLAN

Descripción del procedimiento

Cuando los recursos son una convocatoria de MIDEPLAN sobre una Comisión Mixta (aplica para oferta como para demanda de recursos de CID)

1. Se recibe convocatoria sobre Comisión Mixta.
2. Se analiza si la convocatoria incluye áreas o temáticas de interés para la institución.
3. Se divulga la convocatoria y se abre el espacio para la presentación de proyectos.
4. Se coordina entre departamentos encargados la formulación de un proyecto para ser presentado por INAMU en la comisión mixta, así como completar los formularios solicitados por MIDEPLAN.
5. Se valida la propuesta presentada.
6. UCRI envía la propuesta de proyecto a MIDEPLAN, para que sea presentada en la Comisión Mixta.
7. MIDEPLAN analiza y valida la propuesta; además se encarga del proceso de presentación en coordinación con el MRREE.
8. MRREE anuncia a MIDEPLAN la decisión final del socio cooperante.
9. MIDEPLAN informa a INAMU sobre la resolución de la propuesta.
10. Se ejecuta la propuesta de acuerdo con las bases acordadas.
11. Al finalizar la ejecución del proyecto, el INAMU debería remitir una copia digital del informe final del mismo al ACI-MIDEPLAN.

Responsables del procedimiento

Actor	Tipo	Responsabilidades
UCRI	Interno	<ul style="list-style-type: none"> -Recepción y análisis de convocatoria. -Asistencia en la formulación de la propuesta. -Enlace con MIDEPLAN. -Asegurar la alineación con objetivos nacionales e institucionales. -Enviar informe final a MIDEPLAN, una vez ejecutado el proyecto.
Dirección Administrativa	Interno	<ul style="list-style-type: none"> -Verificación de contrapartida institucional. -Aprobación de aporte de recursos, en caso de ser necesario.
Dirección Estratégica	Interno	<ul style="list-style-type: none"> -Enlace entre UCRI y unidades técnicas.
Presidencia Ejecutiva	Interno	<ul style="list-style-type: none"> -Visto bueno.
Asesoría Legal	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis legal de la propuesta. -Redacción final del borrador de documento según sea el caso.
Coordinación de unidades	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de propuestas. -Ejecución y actualización de los proyectos. -Envío de insumos técnicos a Asesoría Legal para la redacción final del borrador de documento según sea el caso. -Enviar informe final a UCRI, una vez ejecutado el proyecto, para que sea remitido a MIDEPLAN.
MIDEPLAN	Externo	<ul style="list-style-type: none"> -Asesor. -Visto bueno. -Enlace con MRREE.

		-Monitorear y asegurar la inscripción y actualización de proyectos en SIGECI (ACI).
MRREE	Externo	-Enlace con socio internacional.

f. Procedimiento en caso de Estado de Emergencia

Descripción del procedimiento

Gestión de recursos en casos de Estado de Emergencia decretado.

En situaciones en las que es decretado un Estado de Emergencia, para la solicitud de recursos, se realiza el mismo procedimiento descrito en la sección b del presente documento, referente a: “***Cuando los recursos provienen de un socio cooperante***”, con una metodología de procedimiento reducido y por “la vía rápida”, tal como lo indica MIDEPLAN en el formulario “Formato Proyecto de Cooperación Humanitaria y de Emergencia VF” (referirse a anexo 1.4).

Asimismo, dado que es la Comisión Nacional de Emergencias (en adelante, CNE), el ente encargado de coordinar la ayuda internacional que Costa Rica pueda ofrecer a otras naciones que hayan declarado emergencia en sus territorios, es de suma importancia que en casos de declaración de emergencia, antes de realizar las gestiones correspondientes de Cooperación Internacional, se remita al Manual de Procedimientos de Cancillería para la Coordinación de la Asistencia Humanitaria y Técnica en Casos de Desastre (referirse al anexo 1.5) y al Manual de Procedimientos de Costa Rica para la Recepción, Tránsito y Envío de la Asistencia Humanitaria y Técnica Internacional en Situaciones de Desastre o Emergencia (referirse a anexo 1.6).

Este procedimiento también se realiza bajo la asistencia de la UCRI.

g. Buenas prácticas para la efectiva gestión de los recursos de CID en INAMU.

Se recomienda a las personas funcionarias, seguir las recomendaciones propuestas como buenas prácticas, a modo de asegurar una gestión adecuada de los recursos de CID que se manejen en la institución.

1. Si al momento de conocer el Manual de Procedimientos para la CID existen unidades con proyectos en marcha que no han sido reportados a la UCRI, estas se encuentran en el deber de informar inmediatamente a esta sobre los procesos en marcha, así como facilitar todo el material necesario para el debido informe a MIDEPLAN del proyecto.

2. En caso de que las contrapartes internacionales realicen el contacto inicial con las coordinaciones de unidades estratégicas, es imperativo que estas informen inmediatamente a la UCRI sobre las conversaciones desarrolladas. Además, es deber de la coordinación del área involucrada, aclarar el proceso adecuado a los socios internacionales, para evitar este tipo de prácticas en futuras ocasiones.
3. En caso de que las coordinaciones se realicen a través de la Unidad Técnica, ya sea para la oferta (buenas prácticas, intercambio de conocimiento, entre otros) o la demanda de cooperación, se debe informar a la UCRI sobre las acciones, acuerdos o conversaciones realizadas.
4. En casos donde durante reuniones estratégicas, convenciones, o cualquier tipo de actividad donde personas representantes del INAMU, entablen relaciones de cooperación con algún socio, se debe informar a la UCRI tan antes como sea posible, así como incorporarlo al proceso de negociaciones a desarrollar con recursos de CID.
5. Si hay interés en desarrollar un proyecto nuevo con fondos de CID, las unidades deben asesorarse con la UCRI sobre el procedimiento adecuado para gestionar la iniciativa.
6. En los casos de compartir buenas prácticas o de participaciones de las personas funcionarias en conferencias internacionales, es importante involucrar a través a la Dirección Administrativa, dejando claro en qué condiciones se va a dar esta participación de esta persona, así como cualquier información que sea relevante compartir.
7. Es fundamental que las Áreas y Unidades a cargo de proyectos de esta naturaleza, conozcan el Instructivo para la elaboración y trámite de convenios en INAMU (ver anexo 2).
8. Según lo estipulado en el instructivo para la elaboración y tramites de convenios en INAMU, se requiere de la presentación de informes cada trimestre o semestre y un informe final que detalle lo ejecutado y lo cumplido, según los objetivos establecidos en el marco del convenio y conforme con lo establecido en las circulares 14299 y 14300 de la Contraloría General de la República para el aporte de recursos financieros a entes privados y públicos, según corresponda (INAMU; 2020b), es fundamental involucrar y mantener informada a la UCRI en la presentación de dichos informes.

9.

C. Anexos

1. Formularios y fichas solicitadas por MIDEPLAN para la presentación de proyectos y acciones de cooperación.²⁶

1.1. Formulario de Proyectos Bilaterales-Multilaterales

1.2. Formulario Cooperación Triangular

1.2.1. Valoración Final Proyectos de Triangulación

1.3. Ficha de Actividades Cooperación Sur-Sur y Triangulación

1.4. Formato Proyecto de Cooperación Humanitaria y de Emergencia VF

1.5. Manual de Procedimientos de Cancillería para la Coordinación de la Asistencia Humanitaria y Técnica en Casos de Desastre.

1.6. Manual de Procedimientos de Costa Rica para la Recepción, Tránsito y Envío de la Asistencia Humanitaria y Técnica Internacional en Situaciones de Desastre o Emergencia.

2. Instructivo para elaboración y trámite de convenios en INAMU.

2.1. Requisitos previos para la elaboración y trámite de convenios en INAMU (INAMU; 2020b)

Al negociar el convenio, el área o Unidad deberá tener en cuenta los siguientes requisitos: Se sugiere según el instructivo de convenios completar los documentos para agregar y conformar el expediente.

- a) Los compromisos deben ser balanceados: el convenio debe reflejar un beneficio mutuo para las partes y reciprocidad de obligaciones.
- b) El INAMU podrá suscribir convenios con entidades u órganos de derecho público, organizaciones no gubernamentales, asociaciones, fundaciones y otras entidades privadas; pero cuando se trate de entidades privadas debe tenerse en cuenta que la relación no puede implicar la prestación de un servicio a cambio de un pago ya que estaríamos ante la presencia de un contrato, en el que aplicarían las reglas de la contratación administrativa y no lo aquí dispuesto para la suscripción de un convenio.
- c) Si el INAMU se compromete a ejecutar acciones que implican la contratación de bienes y servicios u otros gastos que no estén contemplados en la actividad ordinaria de la institución, se debe contar con una certificación de fondos,

²⁶ Más información: <https://www.mideplan.go.cr/instrumentos-formulacion-seguimiento-programas-cooperacion>

extendida por el Área Financiera que indique que se cuentan con el presupuesto suficiente para hacer frente a dichos compromisos.

- d) La contraparte debe aportar documento o comunicación electrónica en el que conste cuáles son los aportes que se compromete a entregar o realizar con base en el convenio.
- e) Es necesario contar con la personería jurídica de la contraparte, para verificar la capacidad jurídica y debida representación de quien suscribirá el convenio, así como copia de la cédula o documento de identidad del firmante.
- f) Cuando el convenio se suscriba para concretar un proyecto deberá hacerse constar dicho proyecto y sus antecedentes.
- g) Deben aportarse los logos de las partes, en versión electrónica, para incorporarlos a la versión final del documento de convenio.

2.2. Contenidos mínimos de un convenio²⁷ (INAMU; 2020b)

Al redactar un convenio deben tenerse en cuenta, al menos, los siguientes elementos esenciales:

- a) **PARTES.** Descripción de las partes, con sus calidades (nombre completo, mayor de edad, estado civil, ocupación o título profesional, número de documento de identidad, domicilio actual). Si el suscriptor actúa en representación de una institución, organización o empresa, se debe mencionar el acto o acuerdo con el que se le nombra u otorga poder como representante.
- b) **CONSIDERANDOS.** Motivación para la suscripción del convenio. Debe plantearse de forma clara, concisa y breve, pero suficiente. Debe existir, para cada parte, un considerando que haga referencia a la naturaleza, funciones, compromisos y tareas que directamente se relacionan o motivan la suscripción del convenio. Puede hacerse mención de normativa atinente a cada parte. Otro Considerando describirá el proyecto conjunto y, en un considerando final, se indicarán las razones por las que las partes han decidido trabajar en forma conjunta y suscribir el convenio.
- c) **CLAUSULADO:** Parte dispositiva del convenio: se redacta mediante cláusulas que regulan la relación que se crea o formaliza con el convenio.
- d) Cada cláusula debe observar:
 - a. Un lenguaje claro, inclusivo y que no sea ambiguo.
 - b. Planteamiento preciso y que no incluya disposiciones abusivas o discriminatorias para las partes.

²⁷ Ver anexo 1 dentro del Instructivo para elaboración y trámite de convenios en INAMU.

- c. Apego al principio de legalidad: el INAMU únicamente puede comprometerse según las atribuciones que la ley le otorga.
- d. Enfoque de género, en lo que corresponda.

El número de cláusulas dependerá de cada caso, pero al menos deberá incorporarse una cláusula para cada uno de estos aspectos:

- a) Objeto del convenio: debe indicarse qué se pretende lograr con la suscripción del convenio. Se redactan utilizando verbos en infinitivo.
- b) Objetivos específicos: señalar cuáles son los fines u objetivos concretos que persiguen las partes al suscribir el convenio. Se redactan utilizando verbos en infinitivo.
- c) Compromisos del INAMU: deberá detallarse, mediante numeración, cada uno de los compromisos concretos que el INAMU adquiere al suscribir el convenio y su estimación en dinero. Al final de la cláusula se indicará en cuánto se estiman los aportes de las partes en términos de dinero.
- d) Compromisos de la contraparte: de igual forma, deberá indicarse en detalle a qué se compromete la contraparte en el marco del convenio a suscribir, la estimación de cada uno y una estimación final global de sus aportes.
- e) Instancia de coordinación: Deberá nombrarse una persona de cada parte para que dé seguimiento y verifique el cumplimiento de los compromisos o cuando proceda, la conformación de una comisión o figura similar. Se recomienda hacer referencia a puestos y no a nombres de personas, para evitar confusiones en caso de que alguna persona de las asignadas deje de pertenecer a la organización o institución
- f) Entrada en vigencia y prórrogas: la entrada en vigencia rige a partir de la firma, a menos que existan razones para consignar otro momento de entrada en vigencia. Se recomienda indicar el periodo de vigencia del convenio que, por razones prácticas, no deberá superar los cinco años. Además, no es conveniente establecer la figura de la prórroga automática porque dificulta el seguimiento del convenio. Podrá disponerse que el trámite de prórroga debe llevarse a solicitud de alguna de las partes con tres meses de anticipación al vencimiento.
- g) Recisión o resolución: se indicará cómo proceder en caso de que se requiera poner fin, de forma anticipada al convenio, asegurando que no se afectarán acciones concretas en ejecución.
- h) Cualquier otra necesaria para establecer la relación de la forma más clara, transparente y efectiva posible.

D. Bibliografía

Constitución Política de la República de Costa Rica. (1949). Disponible en:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&strTipM=TC

Gobierno de España. S.F. Costa Rica - Memorandos de entendimiento y otros acuerdos. Revisado el: 01 de junio del 2021. Disponible en:

<https://www.mapa.gob.es/gl/ministerio/ministerio-externo/america-central-caribe/costa-rica/memorando/#:~:text=Los%20Memorandos%20de%20entendimiento%20son,del%20Estado%20y%20entidades%20extranjeras.>

Gómez, M & Sanahuja, J. (1999). El sistema internacional de Cooperación al Desarrollo: una aproximación a sus actores e instrumentos. CIDEAL, Madrid.

Revisado el: 28 de agosto del 2020. Disponible en: https://eprints.ucm.es/42533/1/El_sistema_internacional_de_cooperacion.pdf.

INAMU. (2020a). Así somos. Revisado el: 31 de agosto del 2019. Disponible en:

<https://www.inamu.go.cr/web/inamu/asi-somos>

INAMU. (2020b). Instructivo para elaboración y trámite de convenios.

Ley de Planificación Nacional. (1974). Disponible en:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=34439&nValor3=91172&strTipM=TC

MIDEPLAN. (2014). Política de Cooperación Internacional. Costa Rica 2014-2022.

Revisado el: 31 de agosto del 2019. Disponible en: <http://www.sepsa.go.cr/DOCS/EXT/Politica%20de%20cooperacion%20internacional-2014-2022.pdf>

MIDEPLAN. (2019). Marco Normativo de la Cooperación Internacional no reembolsable en Costa Rica.

OCDE. (2005). Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra. Revisado el: 28 de agosto. Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

OIT. (2015). Guía para el intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas con un enfoque de planificación efectivo y sostenible. Disponible en: http://white.lim.ilo.org/ipecc/documentos/gui_a_intercambio_de_buenas_practicas_cambios.pdf

Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N. ° 5525 del 2 de mayo de 1974. (2018). Disponible en: https://www.hacienda.go.cr/docs/531f1ababfff_Reglamento%20del%20Articulo%2011%20de%20la%20Ley%20de%20Planificacion%20Nacional%20N.doc

Ruiz, S. & Cunego, A. (2012). Manual para la aplicación de los principios de eficacia de la ayuda en la cooperación descentralizada española. Fundación MUSOL, Valencia. Revisado el: 30 de agosto. Disponible en: <http://www.musol.org/images/stories/archivos/manualeficacia012.pdf>