

Universidad Nacional de Costa Rica  
Escuela de Relaciones Internacionales  
Licenciatura Cooperación Internacional

Trabajo Final de Graduación

Tema:

Formulación de una estrategia de Cooperación Internacional Descentralizada en  
la Municipalidad de Tibás en el periodo 2022-2024.

Modalidad de Graduación:  
Proyecto de Graduación

Sustentantes:

María Fernanda Brenes Valverde  
Nicole Loaiza León

Agosto de 2023

## **Dedicatoria**

Agradezco a Dios, a mi madre y a mi familia por el apoyo en el transcurso de esta investigación.

Nicole Loaiza

A mi Dios por ser mi fuerza, a mis padres y hermanos por ser mi motivación y a Nicole por ser mi compañera y apoyo.

Fernanda Brenes


## LAS RELACIONES INTERNACIONALES EN EL SIGLO XXI

Proyecto de Graduación en Relaciones Internacionales, con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional

Postulantes:

María Fernanda Brenes Valverde & Nicole Loaiza León

### MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR


  
M.Sc. Alejandra Ávila Artavia  
Representante de la Decana,  
Facultad de Ciencias Sociales

  
M.Sc. María Gabriela Hernández López  
Representante Unidad Académica  
Escuela de Relaciones Internacionales

  
Dr. Sergio Salazar Arguedas  
Tutor

  
M.Sc. Gaudy Calvo Valerio  
Lectora

  
Nicole Loaiza León  
Sustentante

  
M<sup>o</sup> Fernanda Brenes Valverde  
Sustentante

07 de agosto de 2023

## **Resumen**

En un mundo que cambia y evoluciona día a día, se presenta la necesidad de estudiar cada problemática detalladamente para presentar formas innovadoras de abordar los temas y ayudar a la sociedad a desarrollarse. El cantón de Tibás se encuentra cada vez más poblado y a como crece su población también han crecido las necesidades, razón por la cual se deben generar nuevas ideas y paradigmas de atención.

De esta forma, por medio del análisis de la gestión de la cooperación internacional y los proyectos en la Municipalidad de Tibás, se presenta una propuesta acorde con los retos que se enfrentan y a un mundo cambiante multisistémico en el cual se debe de considerar a todos sus actores, alianzas y cooperación para lograr el desarrollo.

## **Descriptores**

Municipalidad de Tibás, Cooperación Internacional, Cooperación Internacional Descentralizada, Gobierno Local, Asociaciones de Cooperación, Desarrollo, Eficiencia, Eficacia, Proyectos, Cooperación Triangular, Organismos Internacionales.

## **Agradecimientos**

A Dios por las oportunidades que nos da todos los días, por la guía y la fuerza necesarias para enfrentar cada día de la mejor manera.

A nuestros profesores a lo largo de la carrera por el apoyo, por los conocimientos compartidos, por la inspiración para terminar los estudios y los objetivos tanto personales como profesionales.

A nuestros profesores lectores, a nuestro tutor por su dedicación y apoyo a lo largo del proyecto brindando ayuda constantemente para la mejor elaboración.

Las autoras

## Tabla de Contenidos

|   |            |
|---|------------|
| <b>Dedicatoria</b> .....  | <b>i</b>   |
| <b>Resumen</b> .....  | <b>iii</b> |
| <b>Descriptores</b> .....   | <b>iii</b> |
| <b>Agradecimientos</b> .....  | <b>iv</b>  |
| <b>Tabla de Contenidos</b> .....  | <b>v</b>   |
| <b>Índice de Cuadros</b> .....  | <b>vi</b>  |
| <b>Índice de Figuras</b> .....  | <b>vi</b>  |
| <b>Lista de Abreviaturas</b> .....  | <b>vii</b> |
| <b>Introducción.</b> .....  | <b>1</b>   |
| Justificación.....  | 1          |
| Planteamiento de la Problemática.....   | 4          |
| Objetivo general. ....  | 6          |
| Objetivos específicos.....  | 6          |
| <b>Capítulo I. Cooperación Descentralizada en la Municipalidad de Tibás</b> .....                           | <b>7</b>   |
| 1.1 Municipalidad de Tibás.....   | 7          |
| 1.2 Eficiencia y eficacia en la Municipalidad de Tibás.....   | 11         |
| 1.3 Análisis del Plan de Desarrollo Cantonal y Plan Estratégico Municipal de la Municipalidad de Tibás..... | 18         |
| 1.3.2 Plan Estratégico Municipal 2020-2024.....   | 23         |
| 1.4 Cooperación Internacional en la Municipalidad de Tibás.....   | 30         |
| <b>Capítulo II. Actores relacionados, desconocidos o aliados.</b> .....                                     | <b>42</b>  |
| 2.1 Proceso de Identificación de actores y creación de alianzas.....  | 42         |
| 2.3 Actores Internacionales.....  | 49         |
| <b>Capítulo III. Estrategia de Cooperación Internacional en la Municipalidad de Tibás</b> .....             | <b>53</b>  |
| 3.1 Análisis de Cooperación Internacional en otros Municipios: principales insumos.....                     | 53         |
| 3.2 La Cooperación Internacional en la Municipalidad de Tibás: brechas.....                                 | 56         |
| 3.3. Estrategia de Cooperación Internacional Descentralizada para la Municipalidad de Tibás.....            | 60         |

|  |           |
|--|-----------|
| Conclusiones.....                      | 69        |
| Recomendaciones.....                   | 71        |
| <b>Referencias Bibliográficas.....</b> | <b>74</b> |
| <b>Anexos .....</b>                    | <b>79</b> |

## Índice de Cuadros

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 1. Definiciones de eficiencia y eficacia realizada por Cequea 2012 .....   | 11 |
| Cuadro 2. Objetivo de los Ejes de Desarrollo del Plan de Desarrollo Cantonal 2020-2030.....   | 22 |
| Cuadro 3. Objetivo de los ejes de desarrollo del Plan Estratégico Municipal 2020-2024 .....   | 27 |
| Cuadro 4. Análisis FODA en relación con la Cooperación Internacional Descentralizada.....   | 36 |
| Cuadro 5. Caracterización de los actores entre su rol en el Plan de Desarrollo Cantonal y su relación con la cooperación internacional descentralizada..... | 43 |
| Cuadro 6. Posibles actores donantes y participantes en proyectos de cooperación en la Municipalidad de Tibás.....   | 49 |
| Cuadro 7. Proyectos de Cooperación Internacional en algunos municipios del país.....  | 51 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Organigrama actual de la Municipalidad de Tibás, 2023 ..... | 10 |
|---|----|

## **Lista de Abreviaturas**

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>CID</b>      | Cooperación Internacional Descentralizada                 |
| <b>CI</b>       | Cooperación Internacional                                 |
| <b>PDC</b>      | Plan de Desarrollo Cantonal de la Municipalidad de Tibás  |
| <b>PEM</b>      | Plan Estratégico Municipal                                |
| <b>TIC</b>      | Tecnologías de la Información y la Comunicación           |
| <b>ODS</b>      | Objetivos de Desarrollo Sostenible                        |
| <b>MIDEPLAN</b> | Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica |
| <b>MINAE</b>    | Ministerio de Ambiente y Energía                          |
| <b>CNFL</b>     | Compañía Nacional de Fuerza y Luz                         |
| <b>CCCI</b>     | Consejo Cantonal de Coordinación Institucional            |
| <b>ONG</b>      | Organización no Gubernamental                             |
| <b>CDPL</b>     | Cooperación Descentralizada Pública                       |
| <b>CDPR</b>     | Cooperación Descentralizada Privada                       |
| <b>SIGEP</b>    | Sistema de Gestión de Proyectos                           |
| <b>BID</b>      | Banco Interamericano de Desarrollo                        |
| <b>IFAM</b>     | Instituto de Fomento y Asesoría Municipal                 |
| <b>UNGL</b>     | Unión Nacional de Gobiernos Locales                       |



# **Introducción.**

## **Justificación.**

La cooperación descentralizada se ha convertido en uno de los tipos de cooperación más importantes en el nivel internacional, debido a la posibilidad de desarrollo y solidaridad que puede generarse en los ámbitos locales y regionales. La cooperación descentralizada, al comprenderla desde el beneficio generado hacia la comunidad, es definida por Ávila y Villegas (2019) como una alternativa por la que se pueden satisfacer necesidades y problemas en distintas zonas, permitiendo que las acciones para la resolver las problemáticas enfrentadas se presente de forma más específica en cada cantón de forma más focalizada y precisa.

Según Ponce (2016), la cooperación descentralizada es definida como aquella “Modalidad que ha sido comúnmente relacionada con aquellas formas de colaboración entre ciudades, provincias o estados pertenecientes a distintos países, ya sea actuando de manera bilateral, en el marco de redes de ciudades” (p.93). Esta se puede dar de forma directa, en participar en las acciones, o indirecta, limitándose a financiar, además de propiciar un proceso más participativo y horizontal, con acciones más focalizadas.

Asimismo, la cooperación descentralizada ha servido como una herramienta más efectiva para potenciar el desarrollo local a través de políticas, programas y proyectos, donde, principalmente, es el intercambio de conocimientos, experiencias y recursos entre instituciones locales lo que ayuda a hacer más efectivo dicho proceso. Los actores locales juegan un papel fundamental para resolver problemáticas que van más allá de las fronteras y de los Estados como tal; “en áreas de políticas tan variadas como agua, vivienda, transporte, infraestructura, uso del suelo o cambio climático, los gobiernos subnacionales son los principales responsables y ejecutores” (Romano, 2019).

La cooperación descentralizada se ha vuelto necesaria en las Municipalidades y Gobiernos Locales al poder presentarse de forma cercana y especializada según el problema a tratar. Si bien, la cooperación internacional busca destinar fondos para la resolución de problemas, como lo mencionan Lugo y Páez (2019), la cooperación descentralizada surge desde la necesidad de una herramienta que maneje los fondos de la cooperación internacional a las necesidades que se presentan en la gestión del desarrollo local.

A su vez, siguiendo con Lugo y Páez (2019), la cooperación descentralizada desde el desarrollo local permite: “un proceso de transformación y avance sostenible de un territorio que tiene como finalidad el bienestar de la sociedad local, a partir de dinamizar el capital existente y aprehender las oportunidades y exigencias que otros ámbitos/escalas territoriales le presentan” (p.33). Por ello se pueden involucrar distintos actores del sistema internacional como organizaciones no gubernamentales, en las cuales se gestionan muchos proyectos destinados a zonas específicas y, además, se abren otras puertas como hermanamientos o la posibilidad de crear proyectos que nazcan desde la comunidad para la comunidad, generando un nivel mayor de cercanía.

Por las razones mencionadas anteriormente, se considera de gran importancia que, desde la disciplina de las Relaciones Internacionales con el énfasis en Cooperación Internacional, se contribuya a implementar estrategias que los gobiernos locales de Costa Rica puedan implementar, y así desempeñar medidas y proyectos en pro del desarrollo de cada comunidad de acuerdo con las necesidades de cada una según su contexto específico. En especial en uno de los cantones de más relevancia dentro de la capital del país como lo es Tibás en San José, el cual aún enfrenta muchas problemáticas que podrían ser tratadas desde la cooperación descentralizada internacional.

En Costa Rica, ese tipo de cooperación se ha vuelto cada vez más presente dentro de las dinámicas municipales. Desde el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica se han dado algunos esfuerzos por fortalecer la cooperación internacional descentralizada en los gobiernos locales del país desde el servicio exterior. En el 2018, la canciller de ese entonces, Epsy Campbell Barr, se reunió con un grupo de alcaldes, alcaldesas y representantes de gobiernos locales con el fin de trabajar en conjunto y vincular los esfuerzos de la cooperación internacional, por lo que se emitió una directriz a todo el servicio exterior costarricense para que la cooperación descentralizada sea fundamental en planes de trabajo (Presidencia de la República, 2018).

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos ya presentados por impulsar ese tipo de cooperación en las municipalidades, aún hay muchas que no cuentan con una buena estrategia de cooperación en sus instituciones, limitando la potenciación de recursos para beneficio del desarrollo local. De igual manera, tampoco se da un seguimiento correcto al marco normativo a pesar de la existencia de la Dirección de Cooperación Internacional la cual es la rectora externa de la CI no reembolsable en Costa Rica como parte del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Esta institución se encarga de promover la CI que es recibida o brindada por lo que negocian, tramitan las iniciativas

que se generan en Costa Rica, oficializan los proyectos, y comunican los avances e incidencias en la gestión y ejecución (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2023).

A su vez, se encuentra el Subsistema de Cooperación Internacional, el cual cuenta con la función de coordinar la cooperación que es brindada por otros países y hacia otros países y la cooperación de organizaciones internacionales, con el fin de alcanzar su mejor uso según los lineamientos de la política exterior y los planes de desarrollo. El Subsistema de Cooperación Internacional está conformado por las siguientes instituciones, según lo establecido en el artículo N°3 del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, las cuales son: el Sector Público, incluyendo las empresas públicas, con excepción de los órganos o entes con autonomía política o independencia dada en la constitución y de las entidades y empresas públicas que operan bajo régimen de competencia (MIDEPLAN, s.f).

Asimismo, como es expuesto por el MIDEPLAN, el Subsistema de Cooperación Internacional cuenta con las siguientes funciones:

- Implementar en las instituciones los mecanismos de identificación, análisis, seguimiento y evaluación de los proyectos de cooperación internacional.
- Realizar la programación de forma anual y plurianual de la cooperación internacional, en los diferentes Niveles de Planificación.
- Mantener la información actualizada de los proyectos de cooperación internacional, así como debidamente sistematizada.
- Coordinar y promover la negociación de agendas, convenios y proyectos de CI.
- Velar por el uso efectivo de la cooperación internacional.
- Promover una búsqueda adecuada de mecanismos de financiamiento de cooperación no reembolsable.
- Promover una buena gestión de búsqueda de mecanismos de financiamiento de proyectos que sean oportunos y viables.
- Proveer información suficiente y precisa sobre los recursos que son asignados al país por la cooperación internacional y facilitar la información.
- Así como cualquier otra función que resulte comprendida dentro de su competencia.

Se debe de considerar que, como es mencionado en la Actualización de Medio Periodo de la POLCI (2020), la cooperación descentralizada en Costa Rica es una modalidad que ha tenido

un avance lento y débil. Muchos gobiernos locales no cuentan ni siquiera con el conocimiento de cómo utilizar esas herramientas de cooperación para mejorar el desarrollo en su comunidad y es por esto que son pocas, casi nulas, las municipalidades que cuentan con experiencia en la gestión de proyectos de CI en el Sistema de Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (SIGECI) de MIDEPLAN.

Además, es importante mencionar que como parte del surgimiento del fenómeno de Cooperación Descentralizada en el país y respondiendo a las nuevas necesidades en los gobiernos locales, Cubillo (2011) señala el surgimiento de instancias como el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM). Esta institución es indispensable para entender el marco jurídico de los gobiernos locales en el país y especialmente en materia de CI. Dentro de sus principales iniciativas, se encuentra el documento titulado “Sí a la descentralización y al fortalecimiento del Régimen Municipal costarricense (2008)”, se menciona que dentro del IFAM, en cuanto a la cooperación internacional, “se coordinarán las políticas, planes y programas de cooperación, procurando el fortalecimiento municipal en forma armónica, con criterios unificados sobre el desarrollo de proyectos y optimización de los recursos disponibles” (IFAM, 2020).

Por lo anterior, es urgente que se vayan implementando cada vez más dichas estrategias, con procesos sólidos y funciones definidas, especialmente en los cantones de la capital del país, para que luego puedan ser replicadas en otros gobiernos locales a nivel nacional.

### **Planteamiento de la Problemática.**

La Municipalidad de Tibás enfrenta múltiples retos en el cantón, por lo que resulta necesario que la Cooperación Internacional se encuentre presente en el diario funcionamiento de ella. La cooperación internacional representa una forma por la cual se pueden enfrentar los problemas cantonales, siendo resueltos y generando un mejor nivel de desarrollo en la zona. Cada vez resulta más necesario que los gobiernos locales desarrollen una correcta estrategia de cooperación internacional con el fin de obtener el máximo provecho que puede ser brindado por medio de ella y así establecer proyectos que generen un impacto positivo en las problemáticas a tratar.

Es por esto que es necesario saber, ¿Cuál es la estrategia que mejora la cooperación internacional en la Municipalidad de Tibás? Al conocerla se puede identificar no solamente la

estrategia que se adapte mejor a la municipalidad mejorando la gestión, sino que también permite identificar las debilidades presentes en ese campo y la forma en la que se deben abordar para corregirlas.

De la primera pregunta puesta en análisis y la principal de esta investigación surgen cuatro preguntas con el fin de poder cubrir las distintas áreas que pueden generar interferencia en la implementación de la mejor estrategia. La primera pregunta que surge es ¿Qué tan eficiente y eficaz es la gestión actual de la cooperación internacional en la Municipalidad de Tibás?, ya que es importante conocer el contexto actual para implementar un análisis sobre lo que debe cambiarse y lo que se debe mantener.

Como segunda pregunta se plantea ¿Cuáles son los principales actores con los que se realiza cooperación internacional?, ya que es importante que la Municipalidad de Tibás identifique los principales actores con los que se puede dar la cooperación internacional según las necesidades del cantón, pudiendo ampliar su alcance y relaciones.

La tercera pregunta planteada es ¿Quiénes son los encargados de la cooperación internacional en la Municipalidad de Tibás?, esto ya que tanto el equipo como el área de expertos es de suma importancia para el enfoque que se le da a la CI, a su vez es común que en las municipalidades de Costa Rica no existan oficinas de cooperación internacional, generando que sea poco aplicada entre los gobiernos locales.

Como última pregunta se plantea ¿Dónde se realiza la mayor parte de los proyectos?, ya que eso se podría traducir en los puntos con más necesidades en el cantón, a su vez representa la posibilidad de que los proyectos que se hayan ejecutado no representaran un verdadero impacto a largo plazo por lo que los problemas persistan, denotando un conflicto en los proyectos que se ejecutan en la Municipalidad de Tibás.

La Municipalidad de Tibás presenta múltiples problemáticas en cuanto a su gestión de cooperación internacional, como su falta de una oficina de cooperación, registro de proyectos realizados, personal especializado y evaluación de sus proyectos. Por ello surge la necesidad de brindar una propuesta para la mejora de esta en la Municipalidad con el fin de que las

problemáticas a tratar en los proyectos de cooperación internacional de la municipalidad sean gestionadas de la mejor manera optimizando sus resultados.

## **Objetivos del Estudio.**

### **Objetivo general.**

Proponer la estrategia de mejora de la Cooperación Internacional Descentralizada en la Municipalidad de Tibás.

### **Objetivos específicos.**

- Analizar la eficiencia y la eficacia de la gestión actual de la Cooperación Internacional Descentralizada en la Municipalidad de Tibás.
- Determinar los actores más importantes involucrados en la Cooperación Internacional Descentralizada de la Municipalidad de Tibás.
- Reconocer el impacto en los principales puntos en los cuales se realizan los proyectos de CID de la Municipalidad de Tibás.

# Capítulo I. Cooperación Descentralizada en la Municipalidad de Tibás

## 1.1 Municipalidad de Tibás.

Tibás es el cantón 13 de la provincia de San José, ubicado al norte de la provincia. Cuenta con un total de 82.216 habitantes, siendo el sexto cantón más poblado de la provincia, a su vez es el cantón más pequeño de la provincia con 8,15 km y cuenta con total de cinco distritos que lo componen los cuales son: San Juan, León XIII, Colima, Anselmo Llorente y Cinco Esquinas, además, cuenta con un Índice de Desarrollo Humano de 0,712, clasificado como alto en el nivel nacional (Municipalidad de Tibás, 2021).

La Municipalidad de Tibás fue fundada en julio de 1914, en la Ley N°42. Originalmente el cantón era conocido como Barrio del Murciélago hasta que con la formación del municipio se le dio el nombre de Tibás. Asimismo, se conforma el primer Concejo Municipal integrado por los regidores propietarios Rafael Vargas Quirós, Leovigildo Arias Soto, Teófilo Vega Jiménez. El primer alcalde de Tibás fue el historiador Percy Rodríguez Argüello del Partido Unidad Social Cristiana, electo en las primeras elecciones de alcaldes en el 2002 (Municipalidad de Tibás, 2021).

Tibás, al ser uno de los cantones más poblados del país, cuenta con múltiples desafíos tanto sociales como ambientales. Para el 2020, según el Índice de Competitividad Nacional del 2020, el cantón cuenta con una puntuación de 61.5; indicando principalmente un bajo nivel en el compromiso de la municipalidad con la promoción de un desarrollo sostenible (Consejo de Promoción de la Competitividad, 2021).

Asimismo, en temas de Desarrollo Humano, Tibás cuenta con un alto índice de 0.72, sin embargo, a pesar de ello, todavía se observan importantes desigualdades sociales y económicas entre su población. De igual manera, según datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, para el 2019, el Índice de Pobreza Multidimensional del cantón de Tibás corresponde a un 0,04 pero con una alta tasa de desigualmente del 0.06 con privaciones en educación, vivienda, salud (PNUD, 2021), además de problemáticas de inseguridad ciudadana y altas tasas de criminalidad dentro del cantón, especialmente en el distrito de León XIII.

La Municipalidad de Tibás cuenta con un Plan de Desarrollo Cantonal 2020-2030, en el cual se detalla información general del cantón de Tibás, entre la información se especifican las principales necesidades a las que se enfrenta el cantón. Posterior a esto se detalla la elaboración del Plan de Desarrollo Cantonal, luego la planificación estratégica, como penúltimo punto se habla sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y por último se detallan la implementación, seguimiento y evaluación.

### **Análisis de Misión y Visión de la Municipalidad.**

Debido a que el Cantón de Tibás es uno de los más poblados del país, la gestión y el trabajo que se realice en la municipalidad es de suma importancia ya que al ser uno de los cantones más urbanizados, también es uno de los que más problemáticas sociales y ambientales enfrenta dentro del país. Es por esto que su misión, visión y valores del gobierno local, deben de estar orientadas a cumplir con la demanda de trabajo y la toma de oportunidades que el desarrollo del cantón así lo requiera.

- **Misión**

Tibás es un cantón comprometido con la democracia participativa, que valora y desarrolla acciones para mejorar la calidad de vida, a partir de recursos, capacidades y competencias esenciales territoriales: en procura de un estilo de desarrollo sostenible, equitativo, inclusivo e innovador.

- **Visión**

Ser un cantón para la gente: habitable, sostenible, equitativo, inclusivo e innovador, dinamizado por procesos participativos, bajo el liderazgo del gobierno local.

Como se puede analizar, dentro de la misión y la visión de la Municipalidad de Tibás se menciona que dicho gobierno local se encuentra enfocado en mejorar la calidad de vida del cantón mediante el aprovechamiento de los recursos y competencias innovadoras. Asimismo, dentro de sus valores principales se encuentra en primer lugar la cooperación; por lo que aprovechar este recurso en un ámbito internacional puede resultar en una herramienta de gran importancia para que la Municipalidad pueda cumplir con la misión que se plantea.



El “desarrollar acciones para mejorar la calidad de vida” implica buscar alternativas de mejora en los procesos organizacionales y tomando en cuenta que la cooperación internacional descentralizada se han convertido en una pieza fundamental para los gobiernos locales de todo el mundo, es importante establecer una ruta de búsqueda de dichas oportunidades para el aprovechamiento de recursos internacionales que otros gobiernos locales en el mundo puedan compartir y así, mediante alianzas de cooperación, cumplir con el propósito de la mejora de la calidad de vida es los cantones correspondientes.

### **Análisis del organigrama.**

La Municipalidad de Tibás cuenta con un importante número de funcionarios pues para el año 2019 ya contaba con un total de 211 en sus distintas unidades y departamentos (Municipalidad de Tibás, 2019). Su estructura se encuentra compuesta por el Concejo municipal y la Administración General, dicha Administración cuenta con 10 departamentos: la Alcaldía, la Contraloría de Servicios, Relaciones Públicas, Servicios Jurídicos, Servicios Informáticos, Dirección Hacienda, Gestión Administrativa, Planificación Municipal, Unidad de Gestión Técnica Vial y Desarrollo Socio-Urbano.

En este último departamento recae la mayoría de las oportunidades para Proyectos de Cooperación, el cual se compone de los siguientes subdepartamentos: Gestión Social, Gestión Ambiental, Infraestructura y Servicios Públicos y Planificación Urbana. Y estos, a su vez, cuentan con otras divisiones como el de Gestión Social, el cual cuenta con oficina de la mujer, oficina del adulto mayor y accesibilidad, oficina de la niñez y adolescencia, de cultura, de atención de emergencias y otros.

Se puede identificar la falta de un departamento consolidado que se centre en la búsqueda y en la gestión de Cooperación, especialmente de Cooperación Internacional, en donde se puedan implementar los conocimientos adecuados para la debida gestión de dichos proyectos y, a su vez, mantener el orden, la comunicación y la gestión de estos entre todos los departamentos que se encuentren involucrados dentro de un proyecto.

De acuerdo con el Plan Estratégico Municipal 2020-2024, se realizó una modernización organizacional de la Municipalidad con el objetivo de cambiar una visión administrativa por una

gestora, así como un cambio en la cultura organizacional (pág. 9). Para el 2011 se creó un Manual Descriptivo de Clases de Puestos, este pretendía clarificar las funciones y actividades respectivas de cada puesto.

En dicho Plan se realizó un análisis de la estructura organizacional de la Municipalidad y se identificó que una de las oportunidades que se debían de aprovechar en mayor medida corresponde a los “Recursos de cooperación para impulsar procesos de fortalecimiento de la democracia y el gobierno abierto, proyectos de ciudades sostenibles y de innovación y competitividad” (pág. 19). Además, se identificó que una de las mayores debilidades es la falta de una estructura organizacional y funcional que permita la atención de los retos que se plantean.

**Figura 1. Organigrama actual de la Municipalidad de Tibás, 2023**



Fuente: Página de La Municipalidad de Tibás.

Por lo tanto, es importante realizar una reestructuración en el organigrama de la Municipalidad y tener en cuenta la creación de un departamento de Gestión de Cooperación que pueda ayudar a fortalecer y gestionar de la debida manera, las oportunidades de cooperación en busca del aprovechamiento de estos recursos.

## 1.2 Eficiencia y eficacia en la Municipalidad de Tibás.

Antes de comprender la importancia que tiene tanto la eficiencia como la eficacia en las municipalidades, se debe de comenzar definiendo lo que es cada uno para comprender su papel. De esta forma, la eficiencia es definida por la RAE (2022) como la “Capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos” y la eficacia es definida como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Sin embargo, existen múltiples definiciones diferentes por lo que se presentan las definiciones brindadas por Cequea en 2012:

**Cuadro 1. Definiciones de eficiencia y eficacia realizada por Cequea 2012**

| Término           | Definición  | Autor                         |
|-------------------|---|-------------------------------|
| <b>Eficiencia</b> | Es la relación entre los esfuerzos y los resultados, se mide al dividir las salidas entre las entradas.   | Díez De Castro et al., (2002) |
|                   | Es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.  | ISO 9000: 2008                |
|                   | Es el grado en que se cumplen los objetivos, teniendo en cuenta factores como la calidad y la oportunidad, pero sin tener en cuenta los costos. | Aedo (2005); Gutiérrez, 2005  |
|                   | Es definida como la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.  | Sumanth (2004)                |
|                   | Es el cumplimiento de los objetivos, dándoles un uso adecuado, racional y óptimo a los recursos.  | Aedo (2005); Gutiérrez (2005) |

|                 |  |                                   |
|-----------------|--|-----------------------------------|
|                 | Es definida como la consecución de metas teniendo en cuenta el óptimo funcionamiento de la organización. | Quijano (2006);<br>Álvarez (2001) |
| <b>Eficacia</b> | Es definida como la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados que se han propuesto.  | Díez De Castro et al. (2002)      |
|                 | Es el tiempo en el que se realizan las actividades y se alcanzan los resultados que fueron planificados. | (ISO 9000: 2008)                  |
|                 | Se refiere a la consecución de metas, el logro de los objetivos.   | Quijano (2006)                    |
|                 | Es el conjunto de resultados alcanzados que cumplen los objetivos o requisitos de calidad.               | Gutiérrez (2005)                  |
|                 | El grado en que las salidas actuales se corresponden con las salidas deseadas.                           | Mallo y Merlo (1995)              |

Fuente: Cequea (2012).

Con las definiciones brindadas anteriormente, se puede resumir que la eficiencia corresponde a los objetivos que se logran cumplir con la menor cantidad de recursos posibles o con los recursos establecidos. Por su parte la eficacia es el logro de las metas en un tiempo determinado con el fin de generar el impacto que se desea.

Se deben considerar tanto la eficiencia como la eficacia, como indicadores para medir el trabajo que realiza la municipalidad de Tibás en los proyectos de cooperación internacional con el objetivo de saber si realmente se está obteniendo el impacto deseado. Sin embargo, hay que considerar otros indicadores, como lo son el alineamiento y el impacto que se presentan en los proyectos de CID (cooperación internacional descentralizada).

En cuanto a la eficiencia, para relacionarla con las municipalidades y la importancia de su calidad, se pueden considerar primero dos términos presentados por Mokate (2001), los cuales son la eficiencia técnica y la eficiencia económica. En el primero caso la eficiencia técnica se encarga de examinar la relación entre la energía utilizada para la producción de un producto y el producto final, esto para estimar el costo de técnicas o tecnologías. Este término puede ayudar a comprender si los resultados presentados por funcionarios en proyectos de la Municipalidad conllevan una relación lógica entre el esfuerzo y otros factores como tiempo invertido comparado al resultado presentado.

De esta forma, la eficiencia técnica se puede considerar dentro de los indicadores de los proyectos realizados por parte de las municipalidades, ya que lo que propone es medir los resultados a los que se llega al presentar un resultado por medio de números que puedan respaldar el resultado final en unidades físicas, esto con el fin de definir los procesos más eficientes.

En cuanto a las municipalidad, al considerar este término, se pueden definir los procesos que se están aplicando que realmente están llevando a mejores resultados y los que están representando un mayor gasto de recursos sin tanta eficiencia, mostrando que puede ser utilizada en proyectos de cooperación internacional (CI) en la municipalidad de Tibás como “Ciudades que cuidan: Tibás y Coslada, una alianza a favor de gobernanzas participativas centradas en la inclusión social 2020”, o el proyecto “Mejoramiento de la conectividad verde del distrito de Cinco Esquinas de Tibás” logrando una mejor medición de los resultados obtenidos así como del aprovechamiento de cada proyecto en relación a las problemáticas que se buscaban tratar.

En cuanto a la eficiencia económica, Mokate (2001) expone que este concepto nace de la necesidad de comparar los procesos que necesitan más de un insumo para ser realizados y que pueden necesitar proporciones distintas de cada insumo. Asimismo, la eficiencia económica se puede resumir como costo-efectividad, midiendo tanto los logros como los costos que conllevan los logros.

Sobre la eficacia, para contar con esta como característica, la municipalidad debe tener en claro sus objetivos y metas, principalmente el camino para cumplir con cada uno de ellos, por lo que la comunicación entre los departamentos involucrados, actores relacionados y la comunidad

es completamente necesaria para comprender las problemáticas a las que se enfrentan y las soluciones que pueden dar.

De esta forma, se deben analizar las variables relacionadas a la eficiencia y eficacia con el fin de que se comprenda lo que abarca esos dos términos, así como las variables con las que deben de contar los funcionarios de esa entidad para ser eficientes y eficaces. De esta forma, como lo expone Maella (2010) se pueden encontrar seis variables involucradas en un proceso eficiente las cuales son:

- Simplificación.
- Suerte.
- Capacidad.
- Automotivación.
- Autogestión.
- Responsabilidad.

Sin embargo, para efectos de este trabajo se considera que el orden de las variables debe de ser distinto mostrando la priorización que debe de tener cada una y que se debe añadir la variable compromiso, así como sustituir suerte por riesgos, por lo que la lista de variables según su nivel de priorización que para obtener la eficiencia en los proyectos de la municipalidad es el siguiente:

- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Capacidad.
- Riesgo.
- Simplificación.
- Autogestión.
- Automotivación.

La responsabilidad y el compromiso se encuentran conectadas ya que sin la primera no se puede presentar la segunda. La responsabilidad hace que los funcionarios asuman sus compromisos y al relacionar ambos términos los funcionarios no solo hacen sus responsabilidades por cumplir con el trabajo, sino que adquieren conciencia de la importancia que conlleva hacia la

comunidad el trabajar en la municipalidad y los cambios que pueden hacer para bien, por lo que el compromiso de tomar sus tareas con seriedad y cumplir con ellas en el tiempo debido, así como con la mejor calidad, hace que la responsabilidad y el compromiso sean las dos variables más importantes.

En cuanto a la capacidad, esta se relaciona hacia los recursos con los que se cuenta para cumplir con los objetivos, tanto económicos como otro tipo de recursos necesarios, así como los conocimientos necesarios por parte de los funcionarios para cumplir con las metas y deberes establecidos Maella (2010). El riesgo es analizado principalmente como un análisis para comprender las dificultades que se pueden presentar en los distintos plazos y poder generar planes de acción con el fin de poder sobrellevarlos.

La simplificación se refiere a hacer las tareas lo más sencillo posible ya que permite conseguir resultados con una menor cantidad de recursos e incluso ayuda a realizar más tareas en un menor tiempo por lo que multiplica la eficiencia y efectividad. A su vez, a pesar de no considerar la suerte como una de las variables y sustituirla por el riesgo, se puede reconocer que pueden presentarse circunstancias no previstas que puedan facilitar o dificultar el desarrollo de las tareas asignadas o que compliquen el desarrollo de los proyectos y que al definir las tareas de forma simple puede facilitar el cumplimiento de estas y conseguir mejores resultados (Maella, 2010).

Por último, se encuentran las variables de autogestión y automotivación, las cuales se encuentran relacionadas entre sí, ya que los funcionarios deben de realizar sus trabajos aplicando sus conocimientos sin tanta supervisión, así como motivarse a sí mismos a cumplir con las metas establecidas con la menor cantidad de recursos, considerando la cantidad de proyectos que se debe manejar según cada problemática cantonal a enfrentar.

En cuanto al alineamiento, primero se puede estudiar la relación entre los proyectos de CID y CI que se han realizado con el Plan de Desarrollo Cantonal (PDC) de la Municipalidad de Tibás. El PDC es constante en temas medioambientales, de salud, tránsito y vivienda digna (los cuales son analizados en la sección 1.3 de este documento). Por lo que, considerando los proyectos, primero sobre medio ambiente el proyecto de Corredor Biológico se encuentra alienado al PDC, cumpliendo objetivos como el aumento en la biodiversidad, el bienestar de la comunidad y la

permeabilización del suelo, los cuales son importantes para el cuidado del medio ambiente y para generar más espacios limpios.

Otro de los proyectos de cooperación que se ha presentado en la municipalidad corresponde al Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal, el cual también se encuentra alineado con lo presentado en el PDC, buscando en conjunto con la GIZ y el Ministerio de Obras Públicas y Transportes que el cantón de Tibás pueda optar por la priorización de proyectos relacionados a las necesidades en temas de transporte y flujo vehicular. Este proyecto se encuentra alineado a una de las cinco dimensiones presentadas en el PDC la cual es movilidad urbana, y como es mencionado con anterioridad al ser Tibás un cantón altamente circulado este es uno de los principales temas a tratar.

A su vez, con la información anterior se puede analizar que la eficiencia y eficacia de la Municipalidad de Tibás, en cuanto a proyectos de cooperación descentralizada debe de mejorar, ya que utilizando como ejemplo el proyecto “Ciudades que cuidan: Tibás y Coslada, una alianza a favor de gobernanzas participativas centradas en la inclusión social 2020 ” (el cual es analizado de forma detallada en la sección sobre Cooperación Internacional Descentralizada en la Municipalidad de Tibás como parte del primer capítulo) no se ha presentado un análisis de riesgos o una constante revisión de resultados por medio de indicadores definidos y si bien como es mencionado por el Lic. Alfonso Salas, director de la oficina de Gestión Social, en la entrevista realizada este proyecto aún se encuentra en desarrollo, sin embargo, el análisis de riesgos (comprendido como una análisis en el cual se estudien los posibles riesgos que se puedan presentar en un proyecto y su nivel de impacto, así como vías para mitigar y abordar) debe de ser una de las primeras asignaciones a realizar en un proyecto de cooperación.

En cuanto al alineamiento, este proyecto trabaja dos de las cinco dimensiones del PDC las cuales son: el desarrollo y bienestar social y democracia y gobierno local, ya que, entre los resultados de este proyecto se abordan lo que es la generación de planes cantonales de igualdad y cuidados para las personas adultas mayores, población que tiene un espacio importante en el PDC enfatizando constantemente en la importancia de que el desarrollo tecnológico sea amigable para este grupo, así como la importancia de la salud y bienestar. Así mismo, entre los resultados se



presenta la importancia de la transparencia en los procesos y el involucramiento de las personas, señalando la gobernanza como un medio para alcanzar los objetivos propuestos.

A su vez, la cooperación descentralizada e incluso internacional, no es la herramienta que debe ser para lograr los objetivos planteados por parte de la municipalidad, denotando que los términos presentados anteriormente como indicadores no se cumplen al nivel deseado y eso puede ser una de las razones del por qué no se dan más proyectos de CID.

Se debe analizar la forma en la que abordan otras municipalidades del país estos términos, con el fin de medir el impacto que se puede tener con estos temas bien abordados y presentes dentro de la estructura municipal. Como ejemplo, se presenta la Municipalidad de Curridabat en la que en su Plan Estratégico Municipal (PEM) detalla por medio de principios la vía para manejar una gestión exitosa y buena evaluación por resultados.

Lo anterior, enfocando su gestión y evaluación en el estudio constante de los resultados que están obteniendo en todas las fases de sus proyectos, a su vez, organizan las actividades y recursos a utilizar para el cumplimiento de metas y el menor gasto posible, así como el uso de la información que ya disponen en sus bases de datos, por lo que se presenta un mejor orden y disciplina para obtener la eficiencia y eficacia en sus proyectos de cooperación.

Asimismo, la Municipalidad de Curridabat es enfática en su Plan de Desarrollo Cantonal 2013-2023 la importancia de la gobernanza ya que permite que la ciudadanía esté informada y con la capacidad de exigir rendición de cuentas, así como proyectos que reivindiquen sus necesidades e intereses de esta forma coadyuvando a la gobernabilidad, la cual se puede entender como eficiencia, eficacia y la legitimidad que tienen las acciones del gobierno, por lo que dedican toda una dimensión a la gobernanza local de las cinco que plantean en su Plan Estratégico con el fin de fortalecer la eficiencia y eficacia, lo cual impacta de forma positiva los proyectos realizados en esta municipalidad.

## **1.3 Análisis del Plan de Desarrollo Cantonal y Plan Estratégico Municipal de la Municipalidad de Tibás.**

### **1.3.1 Plan de Desarrollo Cantonal 2020-2030.**

La Municipalidad de Tibás cuenta con un Plan de Desarrollo Cantonal 2020-2030 (PDC), en el cual se detalla información general del cantón la cual incluye las principales necesidades a las que se enfrenta la población. Posterior a eso, se detalla la elaboración del Plan de Desarrollo Cantonal, luego la planificación estratégica, como penúltimo punto se habla sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y por último se detallan la implementación, seguimiento y evaluación de temas.

El Plan de Desarrollo Cantonal de Tibás 2020-2030 surge con el fin de ser un análisis de la situación del cantón, así como una proyección a largo plazo en la cual por medio de políticas, estrategias, objetivos y acciones se logren mejores condiciones económicas, sociales y culturales entre los habitantes. El Plan fue desarrollado de forma conjunta entre los ciudadanos, el gobierno local, organizaciones públicas que tienen presencia en el cantón, la sociedad civil, entre otros actores locales (Municipalidad de Tibás, 2019).

De esta forma, se puede analizar que la Municipalidad de Tibás fomenta la participación de los ciudadanos y otros actores locales, lo cual no solo mejora el impacto positivo que pueden llegar a generar los planes y proyectos que se propongan al tener claridad de los problemas a los que se enfrentan las personas en el cantón, sino que también se puede mejorar temas como la transparencia.

En la Municipalidad de Tibás, el plan de desarrollo gira en torno a cinco dimensiones las cuales son ambiente y ordenamiento territorial; economía y competitividad; infraestructura, equipamiento y movilidad urbana; desarrollo y bienestar social y democracia y gobierno local (Municipalidad de Tibás, 2019). Dichas dimensiones son áreas en las cuales es cada vez mayor la cooperación que se brinda para resolver problemáticas en torno a ellas, por lo que es importante que se priorice las necesidades en el cantón con el fin de crear proyectos que resuelvan los problemas de cada área indicada.

Si bien en la Municipalidad de Tibás no existe una oficina de cooperación internacional, se puede analizar que no se deja de lado, ya que en distintas partes de su Plan Cantonal es mencionada con el objetivo de cumplir con acciones estratégicas para mejorar las cinco dimensiones anteriormente presentadas, mencionando cooperación técnica; sin embargo, se deben considerar otros tipos de cooperación que podrían ser incluso más beneficiosos según el proyecto que se quiera desarrollar.

A su vez, la cooperación internacional descentralizada es un tema el cual no es mencionado con la frecuencia con la que se podría aplicar en el documento del Plan de Desarrollo Cantonal de Tibás 2020-2030, así como tampoco se puede encontrar en su página web, denotando la falta de una ruta de manejo de la cooperación descentralizada como herramienta para abordar las problemáticas en el cantón y generar una mayor cercanía e inclusión con los distintos grupos de interés anteriormente mencionados, con el objetivo de lograr mejoras al desarrollo.

La Municipalidad de Tibás es (al igual que todas las municipalidades), según el Código Municipal N° 7794 artículo 2, la persona jurídica estatal que cuenta tanto con patrimonio como con capacidad jurídica para ejecutar los actos y contratos necesarios para cumplir sus fines en beneficio del territorio que administran. Por lo que es necesario que tanto sus objetivos como su plan de desarrollo estén claramente detallados. De esta forma, es necesario primero analizar en el plan de desarrollo la importancia que se le brinda a las problemáticas del cantón, así como el espacio otorgado a la cooperación descentralizada e internacional con el fin de abordar las problemáticas cantonales.

En términos generales, el concepto de cooperación es empleado de manera general entre la documentación empleada por la municipalidad y no de manera específica como estrategia de atención de problemas locales. Si se considera que tampoco tienen una oficina para cooperación o un departamento que desarrolle el tema de forma integral, hemos de decir que cooperación como estrategia de atención y complemento, no forma parte del imaginario municipal.

La cooperación es mencionada únicamente un total de cinco veces en un documento de más de cien páginas. Tal cual, primero es mencionada la cooperación en la Tabla 7 sobre la Operacionalización del eje Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano como una forma de crear campañas con aliados por medio de cooperación técnica con el MEP, sector ambiente, MOPT, el

Comité de la Persona Joven y Comité Cantonal de Deportes y Recreación, con el fin de desarrollar campañas para la promoción de la movilidad urbana sostenible y responsable (Municipalidad de Tibás, 2019).

La segunda vez que la cooperación es considerada en el PDC es con el fin de generar convenios de cooperación y alianzas, en el eje de Ordenamiento Territorial. Al igual que el punto anterior, con el propósito de ayudar a familias que se encuentren en situación de asentamientos en condición de vulnerabilidad, por lo que se plantea la coordinación institucional con las familias y aliados para mejorar las condiciones y formas de habitabilidad de las familias que se encuentren más críticas en estado de asentamiento riesgoso.

La siguiente mención a la cooperación se presenta en el Tabla 9 sobre la Operacionalización del eje Desarrollo Humano, que incluye la ampliación de la inclusión social con lo cual el propósito de la municipalidad es la creación de redes de atención para la población vulnerable (como la niñez, adolescencia, migrantes irregulares, personas con alguna discapacidad, personas adultas mayores en situación de riesgo, personas en pobreza extrema, en situación de violencia, en situación de calle, entre otros) en conjunto con la implementación de cooperación técnica (Municipalidad de Tibás, 2019).

En conjunto con la mención anterior, también se considera a la cooperación técnica como una parte responsable para conseguir el desarrollo de la gestión artística y cultural por medio de un programa de fortalecimiento del arte en el cual se planea aumentar el inventario cultural y artístico, habilitar más espacios para actividades culturales y la creación de un comité cantonal de arte y cultura.

Por último, se considera la cooperación técnica para mejorar la salud y bienestar de la población de Tibás, creando una política de salud en la cual se puedan identificar los principales retos y necesidades, así como responsables y acciones a tomar para mejorar. Así mismo se busca mejorar la promoción de hábitos saludables y mejor alimentación entre otras actividades para incentivar la salud mental y física de los habitantes del cantón.

Otro reto que enfrentar es la alineación de la cooperación internacional, ya que, al no contar con una oficina de cooperación internacional o una especialización en ella, los proyectos se ven generados por cada departamento, esto se puede analizar por medio de su organigrama en el cual

no se muestra una oficina especializada en cooperación internacional. De esta forma, con una oficina encargada de la cooperación que se gestiona en la municipalidad podría alinearse de una mejor manera con el Plan de Desarrollo Cantonal de Tibás 2020-2030 (Municipalidad de Tibás, 2021).

Tal es el caso del departamento de Gestión Ambiental, el cual fue creado desde 2019 y se encarga de enfrentar las problemáticas medioambientales las cuales son mencionadas constantemente en el Plan de Desarrollo Cantonal, por lo que la cooperación internacional descentralizada permitiría gestionar proyectos que enfrenten amenazas de origen medioambiental, como lo son las amenazas hidrometeorológicas por los ríos Virilla, Quebrada, Torres y Rivera y Chiquita, la actividad sísmica, actividad volcánica por caída de grandes cantidades de ceniza y deslizamientos por fábricas y casas cercanas al borde del Valle del Río Virilla.

De esta forma, la cooperación internacional descentralizada, no sólo posibilitará una mayor interacción con la comunidad al escuchar sus inquietudes, sino que también generaría un trabajo en conjunto con otros actores, a los cuales también les sea importantes estas problemáticas (Consejo Nacional de Emergencias, s.f).

El Plan de Desarrollo Cantonal 2020-2030 cuenta con cinco ejes principales, los cuales tienen el objetivo de cubrir las aristas más importantes a tratar en el cantón con el fin de crear estrategias a largo plazo para abordar problemáticas y mejoras que se puedan presentar en los ejes. Los cinco ejes son los siguientes:

- Desarrollo humano, social y cultural.
- Participación económica y competitividad.
- Ambiente.
- Ordenamiento territorial y desarrollo urbano.
- Democracia y gobierno local.

Ahora identificados los ejes en los cuales el objetivo de desarrollo, así como resultado esperado se detallan en la siguiente tabla:

**Cuadro 2. Objetivo de los Ejes de Desarrollo del Plan de Desarrollo Cantonal 2020-2030**

| <b>Eje de desarrollo</b>                     | <b>Objetivo de desarrollo</b>  |
|--|--|
| Desarrollo Humano, Social y Cultural         | El objetivo de este eje es que la seguridad, la protección a los derechos, la salud y bienestar, así como el acceso a las oportunidades mejore, por medio de la educación, el arte y la recreación sana.   |
| Participación Económica y competitividad     | El objetivo de desarrollo es que por medio de la economía dinámica y creciente fomente la autonomía de la población, así como la sostenibilidad económica y los niveles de ingreso. Esto por medio de una red de actores preparados y competentes en el tema.                                |
| Ambiente                                     | Proteger y promover un ambiente sano en el cual no existan tensiones ambientales, y sea un ecosistema recuperado sin malas prácticas humanas que lo puedan dañar.  |
| Ordenamiento territorial y desarrollo urbano | Se plantea que la ciudad sea ordenada, accesible, con fácil y segura movilización, con espacios de recreación seguros y vivienda digna para todos los grupos de la población.  |
| Democracia y gobierno local                  | Este eje tiene como objetivo que se fomente una cultura participativa en la cual la población muestre un compromiso con el desarrollo humano sostenible. Esto por medio de mejoras tecnológicas que sean amigables con gente de todas las edades, así como con el respeto por la democracia. |

Fuente: Elaboración propia con datos del Plan de Desarrollo Cantonal 2020-2030.

Con lo anterior, se puede deducir que el Plan de Desarrollo Cantonal 2020-2030 es un documento que, si bien aborda las principales problemáticas cantonales, no propone distintas soluciones, sino que las plantea de forma superficial y sin un plan real para trazar las metas que se proponen en el documento.

A su vez, la cooperación es presentada únicamente como cooperación técnica y no se analizan a fondo los principales actores y aliados que pueden ayudar a la municipalidad a cumplir sus objetivos por medio de la cooperación internacional y la gran herramienta y/o oportunidad que esta puede significar para la Municipalidad.

### **1.3.2 Plan Estratégico Municipal 2020-2024.**

El Plan Estratégico Municipal (PEM) de la Municipalidad de Tibás está diseñado a lo largo de cuatro años de duración, comenzando desde el 2020 hasta el 2024. Este documento es creado con la intención de fortalecer la gestión estratégica institucional, así como la coherencia entre las necesidades y prioridades con la estrategia para el desarrollo del cantón. El PEM también es concebido como un análisis de la situación del cantón, el cual se desarrolla por medio de las opiniones de los ciudadanos, las organizaciones públicas relacionadas al cantón, la sociedad civil y otros actores relacionados (Gobierno Local de Tibás, 2019).

El Plan está constituido por seis ejes principales los cuales son los siguientes:

- Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano.
- Desarrollo Humano, Social y Cultural.
- Participación Económica y Competitividad.
- Mejora Institucional.
- Democracia y Gobierno Local
- Ambiente

Los seis distintos ejes están planteados con el objetivo de determinar las líneas en las que se debe de intervenir y las acciones que se tomarán para que la Municipalidad de Tibás cumpla con la visión institucional que se desea cumpliendo con las aspiraciones locales y proyectos para lograr el desarrollo. A su vez, cabe mencionar que, si bien existen esos seis ejes, el plan se encuentra dividido en distintas secciones las cuales son:

1. Diagnóstico de la Municipalidad de Tibás.
2. Metodología para la Elaboración del Plan Estratégico Municipal.
3. Marco Filosófico.

4. Planificación Estratégica.
5. Indicadores de resultados.
6. Estrategia de Implementación, seguimiento y evaluación.

En el primer capítulo, sobre el diagnóstico de la municipalidad, se profundiza en temas como el organigrama, la modernización organizacional desde cuatro aristas: 1. Estructura plana, 2. Organización por procesos, 3. Polifuncionalidad de los puestos y 4. Trabajo en equipo. Además, se profundiza en temas como el clima laboral, la gestión municipal, las oportunidades de mejora, las políticas y programas organizacionales y las políticas cantonales.

En cuanto al diagnóstico del clima laboral, en el PEM se presenta un cuadro con los principales elementos entre los cuales se denota la poca claridad en los objetivos, la mala planificación, la falta de comunicación, la carencia de recursos y falta de participación de trabajo en equipo (Gobierno Local de Tibás, 2019). Esos puntos son importantes ya que se puede considerar como necesarios para generar proyectos de cooperación, considerando que entre los pasos para formular un proyecto es necesario el trabajo en equipo, la comunicación entre las partes para que el proyecto sea ejecutado con el mayor éxito posible y en los tiempos establecidos.

Los seis ejes presentados tratan principalmente del análisis del índice de Gestión Municipal 2018, en el cual se analizan variables como gestión financiera, tecnologías de la información, recursos humanos, planificación, participación ciudadana y por último rendición de cuentas. En esta sección se consideran los ejes, principalmente la participación económica, mejora institucional, democracia y gobierno local y medio ambiente al considerar dentro de las variables analizadas temas económicos; desarrollo institucional, la participación de la ciudadanía y gestión de desarrollo ambiental (el cual obtuvo un 36,18 lo cual se puede considerar bajo para un cantón el cual promueve entre sus temas principales del Plan de Desarrollo y PEM como uno de sus temas principales).

En cuanto a las políticas y programas organizacionales, así como las políticas cantonales, al igual que en el PDC, se menciona la atención integral a la persona adulta mayor, así como la igualdad y la equidad de género, asimismo, se menciona la importancia del bienestar económico y social del cantón, la evaluación institucional, la transparencia y el desarrollo urbano sostenible



así como un análisis FODA con el fin de poder detallar más lo que necesita la municipalidad y las fortalezas (Gobierno Local de Tibás, 2019).

El PEM tuvo como metodología la principal característica de buscar la alineación entre la estrategia definida a nivel cantonal y la definida institucionalmente. Basando la metodología en la transparencia y los espacios para conversar con los funcionarios municipales que ocupaban puestos involucrados en la toma de decisiones. Utilizando en la metodología las siguientes características acorde al PEM (2019):

- Fomentar que se identificaran acciones que ayuden a mejores condiciones institucionales con el fin de mejorar las relaciones entre departamentos y en cada departamento, así como la eficiencia.
- Elaborar un plan según las necesidades y fortalezas que se identificaron en cada departamento según las estrategias definidas en la agenda cantonal en el periodo 2020-2030.
- Comprender las necesidades, problemas y fortalezas a los que se enfrenta la institución, incluyendo estas en un eje estratégico para mejorar la gestión de la municipalidad.
- Se recalcó que es necesario asignar responsabilidades y compromisos para fortalecer la organización, así como para alcanzar los objetivos a nivel de la municipalidad y a nivel cantonal. Por ello, los funcionarios municipales deben participar de forma activa en las distintas etapas del Plan de Desarrollo Cantonal.

De esta forma, se puede analizar que gran parte de lo que es propuesto en el PEM recae en que es necesario un ambiente laboral con mayor organización y compromiso por parte de los funcionarios municipales, así como una mejor comunicación a lo interno de esa institución y la ciudadanía, con el fin de crear espacios en los cuales se puedan compartir ideas, problemáticas, necesidades y transparencia sobre las acciones que está tomando la municipalidad para poder responder ante las necesidades de la población del cantón.

En cuanto al marco filosófico, se comienza haciendo una evaluación sobre la misión, visión y valores y principios que se propone la municipalidad durante el periodo 2020-2024, así como a nivel cantonal. Esto, ya que la misión es el propósito de la organización, la visión es a lo que aspiran las personas que lo componen y los valores y principios son cualidades éticas que deben

de tener las personas que lo componen y las acciones de la institución (Gobierno Local de Tibás, 2019).

Con la información anterior, se puede indicar que la misión de la municipalidad se encuentra orientada hacia la sostenibilidad y desarrollo social del cantón, la visión se enfoca en la unión como equipo, en capacidades, en competencias y en los recursos con el fin de lograr el desarrollo social. Los valores y principios son respeto, honestidad, compañerismo, responsabilidad, rigurosidad, innovación, cooperación y transparencia, entre otros. Sin embargo, únicamente en la visión es mencionado el medio por el cual se planea lograr lo deseado, planteando enfoques participativos, mejoramiento continuo y rendición de cuentas y no se hace mayor análisis en el PEM o en la página de la municipalidad.

En la cuarta sección, sobre planificación estratégica, es importante recalcar, los ejes del Plan de Desarrollo Cantonal 2020-2030, así como los ejes del Plan Estratégico Municipal 2020-2024. Estos son importantes ya que corresponden al análisis de la situación del cantón y una proyección de cómo se desea que sean esos ejes con iniciativas brindadas por el gobierno local, la sociedad civil y los ciudadanos, brindando oportunidades de generar o recibir cooperación descentralizada que pueda ayudar al cantón con sus necesidades y fortalezas.

A su vez, en dicha sección se desglosa el objetivo de desarrollo y el resultado esperado de cada eje que se presentó anteriormente, con esa información se puede resumir en la siguiente tabla lo esperado por la municipalidad esos ejes anotados:

**Cuadro 3.Objetivo de los ejes de desarrollo del Plan Estratégico Municipal 2020-2024**

| Eje de desarrollo                            | Objetivo de desarrollo   |
|--|--|
| Ordenamiento territorial y desarrollo urbano | El objetivo es ser una ciudad ordenada y flexible, contando con una movilización fluida y segura, que como se mencionó al detallar los conflictos a los que se enfrenta el cantón de Tibás uno de ellos es lo transitado que es el cantón, vivienda digna y espacios recreativos.          |
| Desarrollo humano, social y cultural         | Con este eje se espera mejorar la inclusión, seguridad y protección de los derechos de la población, esto por medio del acceso a oportunidades como educación, arte, cultura y recreación, esto con el fin de mejorar el desarrollo social tanto en los distritos como en el cantón.       |
| Participación Económica y Competitividad.    | En este eje el objetivo es generar condiciones para que la economía y competitividad del cantón mejore, esto por medio de una red de actores los cuales no son detallados en el PEM.   |
| Mejora Institucional                         | Se plantea mejorar los presupuestos, la estructura, los procesos, el clima laboral, las capacidades y competencias, entre otras, con el fin de que los retos sean abordados de forma correcta y según lo planteado en el PEM y en el PDC.  |
| Democracia y Gobierno Local                  | Este eje está enfocado en que se presente una cultura participativa en las instituciones y los ciudadanos por medio de un desarrollo humano sostenible y servicios inteligentes que puedan ser utilizados por todos y que resuelvan las necesidades que se presentan.                      |
| Ambiente                                     | El ambiente es uno de los ejes que debe de ser más importante en la municipalidad al ser un tema siempre tratado y un enfoque principal del cantón, es por esto que se busca que el cantón sea sostenible y libre de malas prácticas humanas que puedan generar problemáticas ambientales. |

Fuente: Elaboración propia, con datos del Plan Estratégico Municipal 2020-2024

El quinto punto corresponde a los indicadores para medir los resultados obtenidos por la Municipalidad del 2020 al 2024, los cuales fueron divididos por ejes. Sin embargo, no se ahondará en ese tema ya que el objetivo y resultado esperados son similares por no mencionar la igualdad entre el punto cuatro y la forma en la que son analizados los indicadores en el punto cinco, no detallando realmente los indicadores que serán utilizados para medir los resultados obtenidos.

La última sección del PEM se basa en la estrategia de implementación, seguimiento y evaluación, por lo que es de las partes más importantes ya que en esa sección se puede definir la forma en la que se medirán los resultados obtenidos por la municipalidad en los años 2020 al 2024. Así, el PEM debe de ser revisado en primera instancia por la Comisión Técnica Municipal, con la aprobación será remitido a la alcaldía, la cual lo enviará para su última aprobación hacia el Concejo Municipal. Así también, se debe presentar ante las instancias municipales con mayor jerarquía con el objetivo de identificar retos, así como adecuar los recursos (Gobierno Local de Tibás, 2019).

En cuanto al monitoreo, el seguimiento y evaluación será por medio del equipo gerencial el cual se encarga de hacer monitoreos cada seis meses para generar informes del avance de las metas anuales, además, a medio periodo se presentará un estudio por medio del PEM para medir el avance de las metas para ese punto y por último una evaluación final en el semestre de los cinco años (Gobierno Local de Tibás, 2019).

En cuanto a la cooperación internacional y a la cooperación descentralizada, esta segunda no es presentada en el PEM; sin embargo, la cooperación, en algunas de las secciones de este documento, no se presenta como se debería, considerando que es un cantón con múltiples necesidades y una de las zonas con más hacinamiento tal y como se presenta en los datos, así como ser uno de los cantones más concurridos de la provincia y con la inseguridad ciudadana en aumento. De esta forma, al igual que con el Plan de Desarrollo se presentará a continuación un análisis de la forma en la que se presenta la cooperación en la propuesta del PEM.

Primero, en el PEM (2019), se presenta a la cooperación interinstitucional como una de las fortalezas de la municipalidad, con entidades que tienen impacto en el territorio como lo son el ICE, AYA, distintas asociaciones entre otros, estos actores y su relación con la municipalidad.

Seguido de esta mención a la cooperación, se presenta la cooperación como una de las vías para fortalecer la democracia, generar proyectos para ciudades sostenibles, incentivar el gobierno abierto y la competitividad. Sin embargo, entre las oportunidades organizacionales falta mencionar lo necesaria que es la cooperación descentralizada con el fin de obtener lo mejor de otras municipalidades y nutrir esas partes débiles con las que cuenta la municipalidad como un ambiente laboral más sano y comprometido con las metas, así como oficinas especializadas y encargadas de la cooperación que colaboran constantemente para resolver las problemáticas cantonales.

Asimismo, la cooperación es nombrada de forma vaga como una de las fortalezas para resolver problemáticas. De la misma forma en la que la cooperación técnica es mencionada en el PDC, vuelve a ser mencionada en el PEM; por ello se menciona como uno de los responsables en las acciones y proyectos de distintos ejes. Como, por ejemplo, en el caso de la línea de habilitación de herramientas para la gestión territorial para generar una población educada en movilidad urbana que sea sostenible. De forma similar, se presenta como acción estratégica los convenios de cooperación para mejorar viviendas y barrios con el fin de generar asentamientos dignos y seguros (Gobierno Local de Tibás, 2019).

Continuamente se propone la cooperación técnica como responsable de la ampliación de la inclusión social, principalmente como una de las soluciones para las poblaciones que se encuentran en condiciones vulnerables y que sean atendidas de forma integral, esto por medio de políticas y con una red de actores relacionados y competentes. A su vez, de forma similar al PDC se presenta a la cooperación técnica como responsable de la gestión artística y cultural, así como para mejorar la salud y el bienestar del cantón tanto mentalmente como físicamente.

Por último, se considera la cooperación internacional como una de las acciones estratégicas para las acciones y proyectos de mejora institucional, con el fin de fortalecer las capacidades y funciones de planificación estratégica por medio de censos, diagnósticos, entre otros por medio de la cooperación internacional y alianzas estratégicas. Además, se remarca como uno de los factores de éxito el aprovechamiento de recursos de cooperación técnica, que, como se puede analizar tanto en el PDC como en el PEM, la cooperación técnica sí se encuentra considerada. No obstante, según los documentos aportados por la municipalidad, así como documentos encontrados en línea, no es

una realidad que se de dar un buen aprovechamiento, por lo que esto no se ha cumplido según la propuesta de ambos planes.

Asimismo, se llega a concluir que el Plan Estratégico Municipal analiza a profundidad la estrategia para que se logren los objetivos propuestos en el PDC, por lo que la cooperación es considerada en un mayor rango al ser una de las formas en las que la municipalidad puede conseguir recursos y conocimiento para lograr sus propuestas y objetivos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la cooperación técnica es mencionada más como una idea y no como su verdadera importancia que radica en una herramienta para conseguir lo propuesto, y esto puede considerarse como una de las razones del por qué realmente no se ha presentado con la frecuencia con la que era planeado en un principio en el PEM y PDC.

Se debe considerar que, si bien la cooperación internacional fue propuesta principalmente en el PEM, igual es mencionada pocas veces comparado a la cantidad de páginas del documento. Es así como se propone mejor claridad en las estrategias para mejorar los ejes, así como claridad de actores involucrados, distintos tipos de cooperación y desarrollo de lo que se espera de la cooperación técnica, así como los actores y beneficios que se plantean conseguir para la población.

Como último punto por considerar y el más importante para el presente proyecto es que si bien la cooperación internacional es mencionada (no como se podría), la cooperación descentralizada per se no es mencionada, por esto, se puede deducir que podría estar incluida para considerar alianzas estratégicas y que entre ellas sea el trabajo con otras municipalidades para principalmente obtener cooperación técnica más allá de brindarla. De esta forma, se puede analizar que la cooperación no es vista por la municipalidad como una gran oportunidad para hacer frente a las problemáticas actuales, ya sea por no tener encargados especializados o incluso puede arrojar a un desconocimiento de cómo conseguirla, así como aliados y actores de suma importancia para mejorar las necesidades cantonales.

#### **1.4 Cooperación Internacional en la Municipalidad de Tibás.**

Según la información brindada por algunos de los funcionarios de la Municipalidad de Tibás, especialmente por el Lic. Alfonso Salas, coordinador del Departamento de Gestión Social, hasta el momento solo se ha llevado a cabo un proyecto de Cooperación Internacional, el cual es

el llamado “Ciudades que Cuidan” financiado por la Unión Europea para una alianza entre el Ayuntamiento de Coslada, España y el Cantón de Tibás, Costa Rica.

**Proyecto: Ciudades que cuidan: Tibás y Coslada, una alianza a favor de gobernanzas participativas centradas en la inclusión social 2020.**

- Tipo de Cooperación Internacional: Descentralizada
- Proyecto financiado por la Unión Europea
- Coordinador: Lic. Alfonso Salas, Departamento Gestión Social Municipalidad de Tibás

Descripción: Un proyecto en busca de nuevas prácticas de gobernanza, participativas, sostenibles, con perspectiva de género, a la búsqueda de ciudades más cuidadoras, en especial en la etapa post-COVID 19.

Objetivo específico: Mejorar la gobernanza participativa en Tibás e inclusión social en el distrito de la León XIII por medio de intercambio de experiencias con el Ayuntamiento de Coslada y refuerzo de capacidades de la Municipalidad de Tibás, adaptación de su administración y provisión de servicios públicos en los ámbitos comunitario y cultural, economía verde y educación

Resultados Esperados:

- Reforzar las capacidades de la Municipalidad de Tibás para la transversalización de los enfoques de derechos humanos, género intersectorial, ciclo de vida y envejecimiento y diseño universal.
- Elaboración de planes cantonales de igualdad, cuidados, amigabilidad con las personas mayores y con discapacidad.
- Mejora de los servicios de la administración bajo criterios de diseño universal.
- Mejora de los procesos de transparencia y participación ciudadana, a los que incorporará el uso de TIC con criterios de sostenibilidad social e inclusión.
- Creación de comunidades de “Aprendizaje para la Práctica” para el intercambio de experiencias y el aprendizaje conjunto entre Tibás y Coslada en las temáticas más relevantes para que proyecto y que seleccionarán los grupos participantes.
- Construcción de un centro comunal y cultural en Garabito (distrito León XIII) como espacio simbólico donde se materializa el proyecto, especialmente las actividades comunitarias y de participación, y que servirá de referencia para la población.

- Programa de formación y acompañamiento para la incorporación laboral de mujeres y el emprendimiento colectivo.
- Intervenciones de urbanismo sostenible y cuidador (p.e. itinerarios de movilidad sostenible).
- Desarrollo de un programa de Aprendizaje Servicio.

ODS: Responde al ODS 11: “Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”.

El proyecto “Ciudades que Cuidan”, de acuerdo con la información brindada por el Lic. Alfonso Salas, coordinador del Departamento de Gestión Social, fue resultado de un concurso por parte de la Unión Europea el cual resultó de una alianza entre el ayuntamiento de Coslada y la Municipalidad de Tibás, gracias a la oportunidad que se le presentó al Lic. Salas de participar en la Conferencia Iberoamericana de Ciudades Amigables con los Adultos Mayores realizada en Madrid. En ella se llevó a cabo la alianza con dicho ayuntamiento español y en conjunto se presentó el proyecto ante la Unión Europea, el cual terminó ganando el concurso presentado por dicha institución.

El proyecto se encuentra en etapa de ejecución. Actualmente se está por empezar a construir el Centro de Cultura Garabito en la León XIII y se dio la contratación temporal de dos personas que se encargan de llevar a cabo la coordinación y ejecución del proyecto, ya que el proyecto incluye múltiples áreas dentro de la municipalidad, como el Departamento de Gestión Ambiental y el de Adulto Mayor, por lo que estas personas contratadas también se encargan de coordinar con los distintos departamentos.

Asimismo, este proyecto corresponde a un proyecto “Faro” por parte de la Unión Europea debido a que corresponde al único proyecto de Centroamérica y el Caribe donde se está financiando infraestructura, enfocada al tema social.

Además de dicho proyecto, aunque no se encuentran clasificados como proyectos de cooperación internacional dentro de la municipalidad, anteriormente se han presentado algunas colaboraciones y alianzas con ciertos organismos internacionales como la Agencia de Cooperación



Alemana GIZ, principalmente a través de otras instituciones de carácter nacional como MIDEPLAN.

### **Proyecto Cinco Esquinas Corredor Biológico.**

Uno de los Proyectos de Cooperación que se han realizado en la Municipalidad de Tibás corresponde al de “Mejoramiento de la conectividad verde del distrito de Cinco Esquinas de Tibás”. Este proyecto forma parte del Fondo de Ciudad Verde apoyado por la Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo - GIZ, en conjunto con otras instituciones como el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE).

Dicho Fondo, según Durán A. y Sandoval I. (2022), pretende fortalecer dos corredores biológicos interurbanos priorizados, entre ellos el Corredor Biológico Interurbano Río Torres Reserva de la Biosfera, el cual abarca los cantones de Montes de Oca, Goicoechea, San José y Tibás.

El proyecto de Conectividad Verde en Cinco Esquinas de Tibás tiene como propósito generar conexión biológica mediante la arborización urbana que abarque 1.200 metros lineales en el eje principal de Cinco Esquinas de Tibás (p.49). Asimismo, también cuenta con el objetivo de “establecer al menos 165 árboles grandes o medianos seleccionados a partir de sus funciones ecosistémicas y capacidad de adaptación al sitio, y al menos 1.500 plantas ornamentales pequeñas” (p.49).

Beneficios de la implementación del proyecto:

- El aumento de la biodiversidad urbana existente promoviendo el paso de avifauna en el sector arborizado.
- Restauración de la conectividad arborizando una zona altamente pavimentada e impermeabilizada.
- Se promueve la absorción del agua al suelo.
- Aporte a la salud y bienes de la población.
- Disposición de efectuar una mejor gestión de residuos sólidos.
- Se promueve la recuperación de los ecosistemas ribereños.
- Se contribuye a la meta de descarbonización.

La coordinación del proyecto estuvo a cargo de Alberto José Durán Soto: Coordinador del Departamento de Geografía de la Municipalidad de Tibás y de Ingrid Sandoval Villalobos: Coordinadora del Departamento de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Tibás. La ejecución técnica y operativa del proyecto se dio a través de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL).

La entidad a cargo de la administración de los fondos del proyecto correspondió a la fundación Fundecooperación para el Desarrollo Sostenible. Asimismo, la ejecución del proyecto, en lo que respecta a la etapa de plantación, fue realizada en el mes de junio del 2021.

Resultados: “Se intervino un total de 2140 metros lineales dentro de la Ruta Nacional 100 y algunas calles aledañas, así como el parque de Pinares de la Loma, alcanzando la colocación de 138 árboles y 1245 plantas ornamentales” (Durán A.; Sandoval I.,2022, p.51). De igual manera, se alcanzaron los objetivos ambientales como el aumento de la biodiversidad, la permeabilización del suelo y mejora del ornato y bienestar de la comunidad.

### **Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal Periodo 2019 – 2023.**

Otro proyecto que se encuentra en ejecución en el Cantón de Tibás es el Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal Periodo 2019 – 2023. Este proyecto es parte del Programa de Red Vial Cantonal del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, apoyado por la Agencia de Cooperación Alemana GIZ por medio de la consultoría de la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional de Costa Rica, en alianza con el Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales de la Universidad de Costa Rica (Lanamme UCR). Asimismo, desde la Municipalidad de Tibás, este fue coordinado por la Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal de Tibás y por el Departamento de Geografía Municipal.

Dicho Plan se elaboró con el propósito de establecer una guía “en material de vialidad mediante la implementación de un instrumento de planificación (...) en pro del desarrollo de todos los distritos del cantón, en este caso, desde la perspectiva de infraestructura vial” (Municipalidad de Tibás, 2019, p.13).

Con la elaboración de este Plan, y por ser el cantón de Tibás un cantón 100% urbano de gran flujo vehicular, Tibás puede optar por la priorización de proyectos y al establecimiento de políticas que se adapten a las necesidades de la población de dicho cantón en materia vial, por

parte de la Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal. Y para la formulación de este se contó con los conocimientos técnicos de las instituciones relacionadas en esta materia mencionadas anteriormente, entre estas la GIZ.

Los principales objetivos de la creación del Plan se relacionan con los objetivos de planificación local y nacional en materia vial, como lo son el reordenamiento vial, impulsar la inversión, la articulación nacional e intersectorial de aspectos sociales, económicos y ambientales, etc.

Para la elaboración de dicho Plan, se realizó un diagnóstico detallado del estado de la infraestructura vial del cantón, así como de la importancia de contar con un buen estado de ella debido a la gran cantidad de comercios, instituciones, viviendas y otras condiciones sociales importantes con las que cuenta el cantón de Tibás. Se llegó a la conclusión de que se debe trabajar arduamente por mejorar dicha estructura vial, principalmente en temas como en el sistema de drenajes, rampas, aceras y seguridad vial (Municipalidad de Tibás, 2019), sin dejar de lado el tema de la sostenibilidad ambiental.

Además de los tres proyectos descritos anteriormente, los cuales cuentan con algún tipo de cooperación internacional; la Municipalidad de Tibás también ha ejecutado otros proyectos de cooperación con entidades nacionales. Uno de estos es el Programa de “Carbono Neutralidad” implementado por el Ministerio de Ambiente y Energía el cual dio origen al Programa de “Compostaje, por un suelo más verde” de la Municipalidad de Tibás, el cual “consiste en la implementación de la gestión de los residuos orgánicos desde las viviendas, con ello podrán generar compostaje doméstico, que funcionará como mejorador del suelo” (Municipalidad de Tibás, 2022).

Los proyectos mencionados anteriormente son de gran relevancia para la Municipalidad ya que denota la gran oportunidad que representa para la Municipalidad el crear alianzas internacionales para su visibilidad y para futuros proyectos en conjunto. Sin embargo, para aprovechar dicha oportunidad se necesita la búsqueda de las mismas, el establecimiento de una especialización en Cooperación Internacional y un proceso sólido a seguir para lograr una buena eficiencia y eficacia en cada proyecto de Cooperación Internacional.

La Municipalidad de Tibás es uno de los gobiernos locales con más potencial para aprovechar las oportunidades de Cooperación Internacional, en especial de la cooperación descentralizada, ya que es fuerte en temáticas como medio ambiente pues realiza actividades para concientizar sobre el tema de forma constante, compartir sus experiencias y conocimientos con ciudades que tengan características similares y de igual manera, muestra interés en recibir las.

**Análisis FODA.**

Dentro del Plan Estratégico Municipal se realizó un análisis FODA en donde se especifican algunas de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las que se enfrenta la municipalidad del cantón de Tibás, específicamente en la organización de esta.

Para efectos del presente análisis, se realizará una comparación entre las áreas identificadas en el Plan Estratégico Municipal y su posible relación con el uso de las herramientas de Cooperación Internacional Descentralizada (CID).

**Cuadro 4. Análisis FODA en relación con la Cooperación Internacional Descentralizada**

| Fortalezas Organizacionales  | Relación con la CID   |
|--|---|
| Procesos de gestión institucional en desarrollo, que contribuirán a facilitar la toma de decisiones y capacidad de cumplimiento de estas.  | La gestión institucional es uno de los temas con mayor oportunidad de cooperación técnica con otras municipalidades del país, así como de otros países con el fin de obtener las mejores prácticas.   |
| Convencimiento del personal respecto a necesidades de mejora institucional, de fortalecer la lógica de servicio al ciudadano y de tener mayor incidencia en la agenda de desarrollo local. | Para desarrollar proyectos de cooperación internacional es necesario conocer las funciones específicas de cada departamento y personal que labora en la municipalidad con el fin de que se puedan generar puertas para servir a las problemáticas de la comunidad y de cada área de la municipalidad. |

|  |   |
|--|---|
| <p>Personal con amplia experiencia y conocimiento del contexto local, en todos los niveles de la organización.</p>   | <p>Se puede considerar que, si las personas son expertas en su trabajo, pueden identificar con mayor facilidad las necesidades del cantón por lo que se puede sacar un mayor provecho de la CID, así como un mejor manejo de los proyectos.</p> |
| <p>Implementación de procesos y espacios de articulación de actores cantonales, bajo liderazgo del gobierno local</p>  | <p>La paradiplomacia se considera otra de las áreas que no ha sido plenamente utilizada y que puede generar un aumento en la CID.</p>   |
| <p>Procesos de mejora institucional desarrollados o para arrancar en el corto plazo, como la actualización del Manual Descriptivo de Clases de Puestos, Diagnóstico de Clima Organizacional, fortalecimiento de la planificación, entre otros.</p> | <p>Implementar dentro de dichos procesos y dentro del Manual de Puestos, una especialización en Cooperación Internacional que pueda encargarse específicamente de la búsqueda de CID</p>  |
| <p>Enfoque de gestión por procesos, que facilita la orientación hacia la producción de resultados.</p>   | <p>Esta fortaleza remarca la facilidad con la que podrían manejarse proyectos de CI ya que logran generar un buen enfoque de gestión de proyectos, así como brindar resultados.</p>   |
| <p>Trayectoria de cumplimiento con procesos de control y fiscalización.</p>  | <p>Es importante reconocer que la municipalidad tiene la oportunidad de brindar cooperación técnica en temas como lo es la transparencia y fiscalización.</p>   |
| <p>Acceso a recursos para desarrollo territorial (IFAM, Bolsa de valores, Embajadas, Organismos internacionales, Entidades del Estado, entre otros)</p>  | <p>Aprovechamiento de recursos internacionales para la búsqueda de creación de alianzas y proyectos de cooperación.</p>   |
| <p>Proyectos en ejecución en Tecnologías de Información y Comunicación, con propósito de mejorar la funcionalidad corporativa municipal.</p>   | <p>Proponiendo no únicamente la CID se pueden generar aliados para desarrollar proyectos de cooperación en conjunto como lo son el ICE o incluso el TEC.</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <p>Convenios de cooperación interinstitucional con entidades de impacto territorial como lo es el grupo ICE, el AYA, Asociaciones, entre otros.</p> | <p>La Municipalidad de Tibás tiene como una de sus fortalezas que ya cuenta con relaciones entre los actores más importantes lo cual puede facilitar el estudio de las necesidades del área y generar cooperación en base a esto.</p> |
|---|---|

| <p><b>Oportunidades Organizacionales</b></p>   | <p><b>Relación con la CID</b></p>  |
|--|--|
| <p>Tendencia a mayor apertura y dinamismo de la relación institución – ciudadanía, y al fortalecimiento de la cultura ciudadana.</p>   | <p>Una especialización en CID ayudaría a fortalecer dicha relación por medio de la búsqueda de CID acorde a las necesidades prioritarias para la ciudadanía.</p>   |
| <p>Amplia red institucional cantonal, con presencia activa en el Consejo Cantonal de Coordinación Institucional (CCCI).</p>  | <p>Aprovechamiento de la presencia activa en el CCCI para el establecimiento de políticas que ayuden a consolidar y fortalecer la CID en la Municipalidad.</p>   |
| <p>Buenas condiciones de infraestructura urbana en el entorno, con tendencia estable, favoreciendo la conectividad y la competitividad local.</p>                                    | <p>Oportunidad para ofrecer CID técnica al exterior en materia de infraestructura urbana.</p>  |
| <p>Creciente desarrollo de redes de atención de necesidades locales, con participación ciudadana.</p>  | <p>Trabajar en conjunto mediante el aprovechamiento de la participación ciudadana para fortalecer la atención de las necesidades mediante la creación de proyectos de CID.</p>                                   |
| <p>Recursos de cooperación para impulsar procesos de fortalecimiento de la democracia y el gobierno abierto, proyectos de ciudades sostenibles y de innovación y competitividad.</p> | <p>Aprovechamiento de recursos y proyectos que pueden servir para crear alianzas de Cooperación con otras ciudades en el mundo con características similares en sostenibilidad, innovación y competitividad.</p> |

|   |  |
|---|--|
| Creciente interés ciudadano y de medios en temáticas de gestión institucional, agenda ambiental y de salud y bienestar físico y mental, cultura, seguridad comunitaria, protección animal, innovación y transparencia, entre otros. | Fortalecer la participación ciudadana involucrando a esta misma dentro de los proyectos de CID para una mejor visibilidad de la comunidad hacia los proyectos realizados de acuerdo con sus intereses. |
| Organización civil y académica, activa y dispuesta al trabajo coordinado con la municipalidad (Asociaciones, ONG, Empresariado, Universidades)  | Aprovechamiento de alianzas con instituciones y organizaciones de ámbito internacional para la búsqueda y buena coordinación de proyectos de CID.  |
| Nuevas tecnologías de información y comunicación que pueden potenciar los resultados corporativos respecto a la prestación de servicios y el gobierno abierto.  | Oportunidad de brindar cooperación técnica y formular proyectos de CID en beneficio mutuo con otras ciudades en el mundo que requieran fortalecer dicha área.  |

| <b>Debilidades Organizacionales</b>   | <b>Relación con la CID</b>   |
|---|--|
| Clima organizacional y condiciones de salud y seguridad ocupacional con importantes necesidades de mejora | Crear alianza especializada en salud y seguridad ocupacional con otro gobierno local internacional cuyo tema sea una de sus fortalezas.          |
| Gestión de capital humano enfocado en funciones administrativas tradicionales.                            | Romper el esquema tradicional administrativos, enfocados en la especialización adecuada para el aprovechamiento de los recursos y oportunidades. |
| Escaso aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación, a nivel interno y externo.           | Atracción de CID en materia de TICs para el debido aprovechamiento de estas.   |

|   |  |
|---|--|
| Endebles habilidades blandas del personal, entre ellas comunicación, trabajo en equipo, manejo de conflictos, con desarrollo limitado.  | Creación de un departamento especializado en CI que pueda mejorar la coordinación de los proyectos y la comunicación de los subdepartamentos que se encuentren involucrados. |
| Endeble actividad de análisis de resultados, bajo directrices y métodos, que permitan un proceso de mejora continuo y efectivo.   | Una especialización en CI puede encargarse del cumplimiento y del análisis de resultados de los proyectos que se lleven a cabo y el mejoramiento de estos.                   |
| Débil estructura organizacional y funcional que permita la atención de la demanda de retos que plantea el ejercicio actual y planificado a mediano y largo plazo.                     | El departamento especializado en CI puede fortalecer la estructura organizacional atendiendo de una mejor manera los retos que puedan ser cubiertos mediante CID             |
| Desconocimiento del uso efectivo o productivo del conocimiento del recurso humano, en la atención de la demanda de trabajo especializado que se requiere de la corporación municipal. | Aprovechamiento de un recurso humano enfocado en la especialización de CI para una mejor coordinación de los proyectos que se lleven a cabo en la Municipalidad.             |

| <b>Amenazas Organizacionales</b>  | <b>Relación con la CID</b>   |
|---|--|
| Tensiones sociales crecientes, en un marco de recesión económica que lesiona las oportunidades.       | Consolidación de oportunidades de cooperación descentralizada en un esfuerzo por mejorar la situación económica del país.                      |
| Tendencia al aumento de población con perfil de vulnerabilidad, con limitada respuesta institucional. | Especialización en CI que pueda responder a las vulnerabilidades sociales mediante oportunidades de cooperación internacional descentralizada. |



|  |  |
|--|--|
| <p>Cambios en el modelo productivo que suponen retos para actividades tradicionales.</p>                             | <p>Una lenta adaptación a un nuevo modelo productivo puede llevar a que los proyectos de CI se vean detenidos o afectados debido a los cambios que se presenten en la municipalidad.</p> |
| <p>Patrones de ocupación del territorio y de movilidad no sostenibles, con limitaciones y alto costo de espacio.</p> | <p>Búsqueda de proyectos de CI financiera para cubrir con costos de proyectos para movilidad sostenible a cambio de cooperación técnica.</p>   |

## **Capítulo II. Actores relacionados, desconocidos o aliados.**

### **2.1 Proceso de Identificación de actores y creación de alianzas.**

El proceso de identificación de actores en la cooperación internacional representa una de las partes más importantes de un proyecto e incluso antes de comenzar a desarrollar lo que conlleva un proyecto de la CI y sus diferentes tipos. De esta forma, surge la necesidad de plantear el paso a paso de la identificación de actores de la CID como una guía para la Municipalidad de Tibás y con el fin de poder identificar, a su vez, la relación que lleva esta instancia con actores de CID tanto nacionales como internacionales.

Para identificar los actores que pueden tomar parte de la cooperación, es importante comprender el término cooperación internacional descentralizada. De esta forma, la CID es un tipo de cooperación internacional para el desarrollo, la cual se puede presentar en el sector público y privado como es presentada por Lugo y Páez (2019), mostrando que a nivel privado la sociedad civil es el actor que actúa por medio de ONGs y actores no gubernamentales, mientras que el sector público se enfoca principalmente en actores gubernamentales locales, como lo son las universidades y las municipalidades.

Como primer paso, se debe realizar un análisis de stakeholders para así identificar a las partes interesadas. Dicho análisis se compone de tres pasos, los cuales son:

- Identificar a los interesados por medio de una relación entre quienes pueden resultar afectados ya sea de forma positiva o negativa.
- Priorizar a los interesados según el nivel de influencia o interés que tienen en el proyecto y según esto, las acciones y comunicación que se debe presentar sobre el avance del proyecto.
- Estudiar a los principales interesados, lo que les interesa del proyecto, sus riesgos e intereses en base al proyecto.

Seguidamente, se presenta un cuadro con los actores relacionados identificados en el PDC en su estrategia de implementación, evaluación y seguimiento y su importancia en los proyectos de CID con la municipalidad de Tibás:

**Cuadro 5. Caracterización de los actores entre su rol en el Plan de Desarrollo Cantonal y su relación con la cooperación internacional descentralizada**

| Actor  | Rol en PDC  | Rol en CID  |
|--|---|---|
| Gobierno Local   | Se encarga de la ejecución, coordinación y articulación de otros entes, y es el responsable del PDC.  | Es uno de los actores más importantes en la propuesta y gestión de proyectos de cooperación descentralizada y puede ser también un emisor de cooperación.   |
| Órganos y entes públicos del sector centralizado y descentralizado | Ejecuta y promueve los programas, servicios en espacios locales, comunicación y coordinación.   | Este actor es importante en la creación de proyectos relacionados a las personas adultas mayores, la salud, entre otros al ser algunos dedicados específicamente a estos temas y ser de los temas más importantes del cantón.   |
| Equipo de Gestión Local  | Participan en la implementación, seguimiento y evaluación del PDC, en la comunicación, evaluación, seguimiento y auditoría en el ámbito municipal y de interacción ciudadana. | Este equipo se puede encargar de la evaluación, seguimiento y auditoría de los proyectos de cooperación internacional para el desarrollo que se presenten en la municipalidad actualmente debido a la falta de una oficina encargada de estas labores.                                  |
| Asociaciones de Desarrollo y organizaciones afines                 | Se encarga de promover, implementar y/o colaborar en la ejecución de proyectos de interés comunal alineados hacia el desarrollo.  | Este actor debe de tener una alta relación con las oficinas en las cuales se presentan proyectos de CID y eventualmente de una oficina de CI de la municipalidad ya que puede ser un aliado en la gestión de proyectos e implementación de distintas actividades según sea la temática. |
| Municipes  | Participan en la gestión del desarrollo local y en el seguimiento, fiscalización y evolución.   | Se puede encargar de dar una mayor transparencia en cuanto a los proyectos  |

|                                     |   |   |
|-------------------------------------|---|---|
|                                     |   | presentados, así como que realmente se genere un impacto positivo.  |
| Organizaciones gubernamentales      | no<br>Promueven, implementa y/o colabora en la ejecución de proyectos que sean de interés de la comunidad, alineados al desarrollo.   | Las ONGs son uno de los actores que constantemente manejan proyectos de cooperación con objetivos similares a los que se presentan en el cantón, como medio ambiente, salud o vivienda digna, por lo que puede representar un aliado para desarrollar proyectos en conjunto.  |
| Empresa privada                     | Se encarga de generar una relación colaborativa entre el gobierno y actores locales para contribuir con el desarrollo cantonal, así como una participación en alianzas en alianzas público-privadas para la ejecución de proyectos que solucionen las necesidades de la sociedad.                         | Este actor, debido a la responsabilidad social, usualmente tienen oficinas encargadas específicamente para generar proyectos, por lo que son otros aliados que pueden ser donadores y presentar un interés incluso publicitario por aportar en proyectos que ayuden al desarrollo de la comunidad.                  |
| Contraloría General de la República | Se encarga de verificar y emitir que se cumplan los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE). Aprueban los planes de presupuesto anual y extraordinario del gobierno local, por lo que debe de estar alineado con la planificación de largo y mediano plazo, | Debe de existir una claridad en cuanto al presupuesto dedicado a la cooperación descentralizada como puestos necesarios para la gestión de proyectos e incluso capacitaciones de ser necesarias al personal con el fin de que se generen más proyectos y que sean eficientes y eficaces para cumplir con objetivos. |
| Academia                            | La academia se encarga de establecer una relación colaborativa entre el gobierno y actores locales, así como proyectos para el desarrollo y donaciones de recursos financieros, materiales técnicos y otros para aportar a proyectos de desarrollo.   | Las universidades y otras instituciones académicas representan un aliado para generar proyectos en conjunto de desarrollo como un emisor y se debe analizar para cooperación triangular y cooperación técnica.  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional</p> | <p>Coordina el diseño, fiscalización y ejecución de la política pública que tenga incidencia local, a su vez conforma comisiones para la gestión de acciones de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.</p> | <p>Este consejo no ayuda a la transparencia, sino que en el momento de esta investigación al no contar la municipalidad con un solo departamento encargado de la cooperación puede ser encargado de rendir cuentas en cuanto a los proyectos que se han presentado y en con una eventual oficina de cooperación puede funcionar como un doble filtro.</p> |
|--|---|---|

Fuente: Elaboración propia con datos del Plan de Desarrollo Cantonal 2020 - 2030 de la Municipalidad de Tibás.

En los proyectos de cooperación internacional en los que ha participado la Municipalidad de Tibás, se puede analizar que se presentaron actores tanto nacionales como internacionales, como lo son la Agencia de Cooperación Alemana GIZ, el Ministerio de Ambiente y Energía, la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional de Costa Rica, el Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales de la Universidad de Costa Rica, la Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal de Tibás y el Departamento de Geografía Municipal.

De esta forma, se puede considerar que la Municipalidad de Tibás ha enfocado sus proyectos principalmente en actores académicos, asociaciones de desarrollo y otros entes públicos pero se han dejado de lado las ONGs así como otros gobiernos locales internacionales, ya que, si bien se presentó el proyecto con la ciudad de Coslada, no se han presentado más proyectos similares a pesar de las problemáticas en el cantón y de que en el PDC se mencionan áreas en las cuales se planeaba utilizar la cooperación técnica como una de las formas para enfrentar dichas problemáticas como en el área de salud, las necesidades de las PAM entre otras.

## 2.2 Actores nacionales.

Surge la necesidad de identificar los actores nacionales como internacionales con los que la Municipalidad de Tibás se encuentra relacionada, así como con los que se debe generar una relación al encontrar la carencia de identificación específica y detallada tanto en la página web, así

como en el PDC y en el PEM. De esta forma, se puede comenzar identificando los actores nacionales.

La cooperación descentralizada corresponde a un término definido de distintas formas, abarcando muchas veces únicamente a los gobiernos locales y en otras definiciones se muestra una separación entre la cooperación descentralizada pública (CDPL) y la cooperación descentralizada privada (CDPR).

De esta forma, la CDPL es aquella en la que los agentes públicos descentralizados representan un papel central, mientras que la CDPR toma en cuenta actores de la sociedad civil (Alcaldía de Medellín, 2005). De esta forma como es expresado por Malé:

“El hecho de que los gobiernos locales asumen el liderazgo de la cooperación descentralizada permite precisamente la movilización de un amplio abanico de actores sociales locales, ofreciendo un marco de actuación coherente y sometido al control de la ciudadanía.” (Malé, 2006, 19)”

Cabe destacar algunos de los actores nacionales, los cuales es importante de analizar, en el proceso de gestión de política pública referida a proyectos de cooperación internacional en gobiernos locales. El primero de estos, como es mencionado anteriormente en el subsistema de CI, corresponde a MIDEPLAN, entidad de vital importancia para el manejo de proyectos y para la articulación nacional de la CI.

Relacionado con las municipalidades, dentro de la Ley de Planificación Nacional se menciona, en el Artículo 10, que: “Ningún ministerio u organismo autónomo o semiautónomo podrá iniciar trámites para obtener créditos en el exterior sin la previa aprobación del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica” (Ley de Planificación Nacional, 1982). Si bien es cierto, pese a la autonomía institucional de las municipalidades en el país, no se limita la articulación de esfuerzos generados por la vía de cooperación descentralizada, de lo contrario, sirve para potenciar el desarrollo local con el resto de las instituciones del subsistema de planificación nacional.

Por lo anterior, es de gran importancia que a la hora de establecer un proceso sólido de gestión de la cooperación en la municipalidad, se tome en cuenta la presentación de estos proyectos

ante dicho subsistema, especialmente ante MIDEPLAN, con la finalidad de articular estos procesos con la entidad, y así, aunque se trate de un tema de descentralización y autonomía de los gobiernos locales, exista una coordinación de las agendas locales con el poder ejecutivo y los diversos niveles de planificación nacional, representados en instituciones autónomas y semiautónomas que participan en el desarrollo nacional.

Además, otra institución importante de tomar en cuenta en un proceso de CI en la Municipalidad es la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL), pues posee un papel de articulación y representación nacional de forma más descentralizada, política y jurídica. La UNGL, “promueve y desarrolla acciones de apoyo tendientes a lograr una mejor gestión municipal de creciente equidad, eficiencia y transparencia por medio de sus diferentes proyectos y actividades” (UNGL, s.f.). Asimismo, dentro de las principales gestiones de esta institución se encuentran los procesos de relaciones internacionales y cooperación internacional, con el objetivo de fortalecer las capacidades municipales y servir como representante político ante instituciones nacionales e internacionales.

El instituto de Fomento y Asesoría Municipal IFAM, es otra entidad de gran importancia en el desarrollo municipal, pues es el brazo estatal que apoya a las municipalidades y a su gestión, capacita, acompaña, articula y promueve el fortalecimiento integral, incluso con créditos, los cuales, bien direccionados, son un instrumento importante para fortalecer el desarrollo cantonal en el país

En cuanto a los proyectos de cooperación internacional y cooperación descentralizada, se han generado relaciones con actores como la Compañía Nacional de Fuerza y Luz la cual es una empresa pública que se encarga de brindar el servicio eléctrico en la Gran área Metropolitana. A su vez, se ha presentado una relación con la fundación Fundecooperación para el Desarrollo Sostenible para el manejo del presupuesto de un proyecto realizado, y es una fundación privada que se enfoca en el modelo socioambiental en brindarle a los agricultores y empresas pequeñas acceso a financiamientos (Fundecooperación, 2023).

Otro de los actores que ha sido partícipe de los proyectos de la Municipalidad de Tibás es el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), en conjunto con la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional de Costa Rica y en alianza con el Laboratorio

Nacional de Materiales y Modelos Estructurales de la Universidad de Costa Rica; participando en un proyecto relacionado al cuidado del medio ambiente por medio de la plantación de árboles, mostrando como se presenta en la tabla 4 la presencia de actores de la academia así como ministerios del gobierno.

Asimismo, otros ministerios que han sido partícipes de proyectos de la municipalidad han sido el Ministerio de Obras Públicas y Transportes y el Ministerio de Ambiente y Energía, el primero participando en proyecto “Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal Periodo 2019 – 2023” y el segundo en el Programa de “Compostaje, por un suelo más verde”, denotando la importancia de la municipalidad en girar sus proyectos en seguridad vial y medio ambiente principalmente siendo dos de sus ejes en el PDC.

Con la información anterior, se puede analizar que si bien se han involucrado ministerios y centros académicos en los proyectos que se han presentado en la Municipalidad de Tibás los actores involucrados han sido limitados.

Lo anterior, posiblemente debido a los pocos proyectos que se han presentado, por lo que se debe comenzar a involucrar más otro tipo de actores como las ONGs, empresas privadas y otras municipalidades. Esto con el fin de abarcar más necesidades presentes en el cantón y comprender la forma en la que se puede generar cooperación con estos actores de esta forma se presenta una tabla con el tipo de cooperación y área en la que se pueden relacionar y trabajar en conjunto en nuevos proyectos.



**Cuadro 6. Posibles actores donantes y participantes en proyectos de cooperación en la Municipalidad de Tibás**

| Nombre de la organización, municipalidad o empresa   | Tipo de cooperación                     | Área de trabajo en común  |
|--|---|---|
| Embajadas con presencia en el país (Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Australia, entre otras).                  | Cooperación financiera no reembolsable. | Seguridad, educación, vivienda digna, ambiente.                                   |
| Fundaciones de medio ambiente (Costa Rica por siempre, Onesea, FUNDECOR, CODEFORSA, APREFLOFAS, INBio, entre otras)    | Cooperación técnica                     | Medio ambiente y biodiversidad.   |
| Municipalidades en Costa Rica (Santo Domingo, Curridabat, Moravia, Santa Ana, San José, Escazú, Heredia, entre otras). | Cooperación técnica                     | Transparencia, manejo de la cooperación, medio ambiente, seguridad vial.          |
| Inamu  | Cooperación técnica.                    | Proyectos relacionados a los derechos de las mujeres e igualdad de oportunidades. |
| Asociación Gerontológica Costarricense   | Cooperación técnica.                    | Proyectos relacionados a las personas adultas mayores y el desarrollo.            |

Fuente: Elaboración propia.

### **2.3 Actores Internacionales.**

Los actores internacionales son parte fundamental para el aprovechamiento de las oportunidades de cooperación internacional. En la mayoría de los tipos de cooperación son estos

actores los que determinan el proceso y las condiciones de los proyectos, además de los recursos y la especialización para llevarlos a cabo.

Entre los principales Agentes de Cooperación Internacional con los que Costa Rica ha establecido gran parte de sus alianzas en cooperación internacional, se encuentran:

- JICA: Agencia de Cooperación Japonesa.
- AECID: Agencia de Cooperación Española.
- GIZ: Agencia de Cooperación Alemana.
- Organizaciones Internacionales como la Unión Europea.
- Organizaciones No Gubernamentales.
- Gobiernos locales de otros países (Cooperación Descentralizada).
- BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

La Municipalidad de Tibás ha trabajado en conjunto con varias de las organizaciones mencionadas anteriormente, así como otros organismos internacionales como lo es la Unión Europea, la cual se encuentra involucrada en el proyecto de cooperación que se está llevando a cabo actualmente en la Municipalidad, “Ciudades que Cuidan”. Debido a ello se puede analizar que el municipio de Tibás ya cuenta con fuertes alianzas con varios de esos actores, sin embargo, no se ha llevado a cabo el aprovechamiento en cuanto a la búsqueda de oportunidades de cooperación.

Tibás, al ser un cantón con múltiples necesidades en casi todas las áreas como son ambiente, infraestructura, educación, seguridad, cultura y derechos humanos, puede recibir cooperación en muchas de ellas, pero al ser también un cantón que ha implementado múltiples mejoras para aumentar su nivel de desarrollo en algunas de las áreas mencionadas, dicha cooperación puede ser recíproca.

En Costa Rica no existen muchos ejemplos de cooperación descentralizada. Al ser un tipo de cooperación que apenas está adquiriendo un gran auge y que apenas se comienza a visualizar su importancia y sus beneficios, se podría decir que no se le ha dado aún el aprovechamiento necesario entre los gobiernos locales del país. Sin embargo, se han llevado a cabo múltiples proyectos con agencias de cooperación y organismos internacionales con algunos municipios del

país, la mayoría de los cuales van principalmente orientados a un desarrollo sostenible. Entre ellos se citan:

**Cuadro 7. Proyectos de Cooperación Internacional en algunos municipios del país**

| Proyecto  | Objetivo Principal  |
|---|---|
| Proyecto “Ciudad Paisaje” AECID - Municipalidad de San José.<br><br>(Centro Cultural de España en Costa Rica, 2020)   | Poner en valor a San José en el marco del plan de Carbono Cero de Costa Rica a partir de un proyecto global, de transformación integral a través de las artes, la arquitectura, el urbanismo, la vegetación y el diseño.  |
| Proyecto “Bici Parqueo” GIZ - Municipalidad de Santa Ana<br><br>(Soto, R. 2023)   | Fortalecer movilidad activa y sostenible, disminución de gases de efecto invernadero, talleres sobre uso de la bicicleta.   |
| Proyecto “Fortalecimiento de medios de vida en las zonas urbanas y rurales en gestión integral de riesgo local y cambio climático” JICA - Municipalidad de Santa Ana<br><br>(MIDEPLAN, 2023)                            | Los habitantes del cantón de Santa Ana implementan acciones en gestión integral del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático, para el fortalecimiento de las capacidades locales y los medios de vida en la zona urbana y rural.  |
| Proyectos “Mejoramiento del sistema de drenaje” y “reconstrucción de la estructura y pavimento del camino principal del distrito Salitrillos” BID - Desamparados y Aserrí<br><br>(Municipalidad de Desamparados, 2019). | Mejoramiento del sistema de drenaje y superficie de ruedo en el camino Calle Lajas, con un total de 1.7 km a intervenir. El segundo proyecto es el mejoramiento del sistema de drenaje y superficie de ruedo en el camino Calle Leiva y Calle La Violeta, con un total de 2.6 km de intervención. El tercer proyecto consiste en la reconstrucción de la estructura y pavimento del camino principal del distrito Salitrillos del cantón de Aserrí, que comunica el Barrio Santa Teresita con Jericó en Desamparados. |
| Proyecto “Sembremos Seguridad” Embajada de Estados Unidos - Gobiernos locales de Alajuelita y Desamparados.<br><br>(Embajada de Estados Unidos, s.f.)   | Apoyar a las comunidades a combatir la expansión del crimen organizado transnacional desde los centros de prevención, donde se realizan programas de enseñanza del idioma inglés, cocina, computación, música, baile, deportes y más para jóvenes.  |

Los proyectos descritos anteriormente permiten identificar las oportunidades que, por medio de la creación de alianzas con actores internacionales, pueden abarcar muchas de las necesidades que enfrenta el cantón de Tibás.

Infraestructura, medio ambiente, cultura son algunas de las áreas en las que se pueden formular proyectos de CI para presentar ante las distintas organizaciones internacionales, de igual manera existen otras como la Embajada de Estados Unidos, la cual ha colaborado en distintas ocasiones con el Ministerio de Seguridad Pública en ciudades como Alajuelita y Desamparados en materia de seguridad ciudadana; proyectos que pueden ser implementados en los distritos de Tibás que más se enfrentan con esa problemática como es León XIII.

En Costa Rica existe una gran presencia de actores internacionales, agencias, ONG'S, dispuestas a realizar proyectos de cooperación e invertir en el desarrollo del país. Si Gobiernos Locales como el de Tibás implementarán una estrategia de cooperación internacional para buscar esas oportunidades y fortalecer las alianzas con dichos actores, resultaría una gran herramienta para el desarrollo local.

## **Capítulo III. Estrategia de Cooperación Internacional en la Municipalidad de Tibás**

Antes de generar una propuesta hacia la Municipalidad de Tibás, se debe analizar modelos exitosos de municipalidades en las cuales se gestiona la cooperación internacional de forma distinta a la municipalidad analizada en la presente investigación. Por ello, se comenzará analizando distintas municipalidades que cuentan con oficinas que se encarguen de los proyectos de cooperación. Asimismo, se mostrará la cantidad de proyectos registrados en el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), con el objetivo de mostrar si se lleva un mejor registro cuando se presenta una oficina específicamente encargada de la gestión de proyectos.

### **3.1 Análisis de Cooperación Internacional en otros Municipios: principales insumos.**

La Municipalidad de San José cuenta con una Oficina de Gestión de Proyectos como parte de la Dirección Planificación Estratégica Institucional. A su vez, se han realizado proyectos enfocados en la seguridad ciudadana, movilidad e infraestructura, cultura, gestión del gobierno, gestión operativa y administrativa considerando proyectos tanto de cooperación internacional (incluyendo proyectos de cooperación descentralizada) como proyectos manejados por la municipalidad que no son considerados cooperación como el proyecto presentado en el MIDEPLAN llamado “Implementación de la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES) en la Ciudad de San José, Costa Rica” el cual es cooperación internacional norte-sur de modalidad financiera no reembolsable en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (MIDEPLAN, 2023).

La Oficina de Gestión de Proyectos de la Municipalidad de San José cuenta con las siguientes funciones generales según la descripción en su página web:

- Define y establece las herramientas, las normas y directrices que se deben de implementar en la gestión de proyectos.

- Da seguimiento y conforma al portafolio de los proyectos de la institución con base a lo establecido en el PDM.
- Gestiona y monitorea las interrelaciones entre proyectos (plurianuales, multi-área, y críticos o claves).
- Apoya en proyectos estratégicos que se presentan en otras áreas.
- Orienta y da soporte a los responsables de los proyectos para la adecuada gestión de los proyectos desde el inicio hasta el cierre de los mismos.
- Gestiona y monitorea las interrelaciones entre proyectos (plurianuales, multi-área, y críticos o claves).
- Administra y monitorea la información de los proyectos por medio del Sistema de Gestión de Proyectos (SIGEP).
- Capacita y asesora a los responsables de los proyectos sobre la metodología de la gestión de proyectos y sobre cómo se utiliza el SIGEP.

En cuanto al presupuesto municipal para el año 2023, se indica que asciende a ¢73.473.44 millones, sin embargo, en el desglose presentado en la página web de la municipalidad es presentado por temas dividido en siete grandes áreas y posterior a esto en subtemas como los anteriormente mencionados en los proyectos que se han realizado, por lo que no se puede garantizar el porcentaje del presupuesto que es destinado a la Oficina de Gestión de Proyectos.

Otro ejemplo es la Municipalidad de Heredia, la cual, si bien no cuenta con una oficina de gestión de proyectos, cuenta en las secciones de Inversión Pública y de Territorios con Ingenieros de Proyectos los cuales se encargan de los proyectos de cada área. A su vez, cuenta con una sección en su página web donde se muestran todos los proyectos que se han presentado de CI y para la mejora de las áreas de interés, divididos por área y con una sección en la cual se pueden presentar proyectos de participación ciudadana en conjunto con los que ya se han presentado y el presupuesto que se les ha destinado (Municipalidad de Heredia, 2023).

En cuanto a los proyectos presentados en MIDEPLAN, se encuentra el “Programa de implementación del pilar externo del plan de acción a mediano plazo para la efectividad en el desarrollo (PRODEV)” el cual se dio en conjunto con el BID con modalidad financiera no

reembolsable y actividad norte-sur. mostrando que se da un poco registro de los proyectos por medio de MIDEPLAN el cual sería el paso correcto de los proyectos.

El tercer ejemplo es la Municipalidad de San Carlos, la cual cuenta con una oficina de Gestión de Proyectos como parte de la Oficina de Desarrollo Estratégico. Como es presentado en su página web, el presupuesto se desglosa según los temas más importantes de tratar como economía, ambiente, desarrollo, gestión institucional, infraestructura y política social local y el monto estimado total de presupuesto para el 2022 fue de ¢14.600 millones de colones. A su vez, en MIDEPLAN no se encuentra ningún proyecto registrado. En la página web de esa municipalidad, los proyectos que se presentan son únicamente generados por la Municipalidad de San Carlos y no son de cooperación internacional (Municipalidad de San Carlos, 2021).

El último ejemplo por analizar es la Municipalidad de Alajuela, la cual cuenta con una Oficina de Diseño y Gestión de Proyectos como parte de la Oficina de Planeamiento y Construcción de Infraestructura, la cual se encarga del desarrollo de las siguientes actividades relacionadas a proyectos según la página web de la Municipalidad (s.f):

- Elabora los anteproyectos relacionados al área y lleva a cabo las actividades de coordinación y recopilación de información requerida.
- Efectúa estudios de costos, de factibilidad y de viabilidad sobre los proyectos que pueden ser de interés municipal.
- Coordina con Agencias e Instituciones para el desarrollo con el fin de lograr convenios de cooperación para la formulación, diseño y ejecución de proyectos de infraestructura pública local.

En relación con el presupuesto en octubre del 2022 se destinó un total de 467,639.00 colones, considerando que el monto es similar por mes se destina un aproximado de 5,611,668 de colones por año para la Oficina de Diseño y Gestión de Proyectos (Municipalidad de Alajuela, 2022). Sobre los proyectos presentados en la página web, se encuentran únicamente los de la Municipalidad y no relacionados con cooperación internacional de cualquier tipo, asimismo, en el MIDEPLAN no se encuentra registro de ningún proyecto de cooperación internacional.

Con la información presentada se puede considerar que las Municipalidades que cuentan con oficinas de Gestión de proyectos o Relaciones Internacionales cuentan con secciones más ordenadas de sus proyectos, así como más información sobre los proyectos y su finalidad.

Sin embargo, si se considera el registro presente en el MIDEPLAN, se puede considerar que no hay una mejora, ya que al tomar en cuenta a la Municipalidad de Tibás, se tiene un registro de tres proyectos en conjunto con el Estado de Japón, los cuales son de cooperación técnica: “Desarrollo de gestión integral de residuos – Punto Limpio”, “Coordinación y aporte técnico al Centro de Acopio de la Municipalidad de Tibás, ubicado en el distrito de Cinco Esquinas de Tibás” y “Educación Ambiental en la Municipalidad de Tibás”. Esto puede significar que las municipalidades desconocen del debido proceso que deben llevar los proyectos de cooperación internacional involucrando al Ministerio de Relaciones Exteriores y al MIDEPLAN.

A su vez, se debe considerar según las municipalidades analizadas que, al contar con una oficina de gestión de proyectos, la recopilación de datos, el registro de proyectos de forma interna y la búsqueda de cooperación se presentan de forma más sencilla y con mayor apoyo hacia otros departamentos que desean participar o crear proyectos de cooperación internacional.

Lo anterior según las funciones que se presentan en dichos departamentos y oficinas, así como los proyectos registrados de CI en esas municipalidades. Así mismo, abre las puertas a que se busquen y apliquen distintos tipos de cooperación, entre ellos la cooperación descentralizada, la cual no se presenta en las municipalidades con la constancia que debería para abordar las problemáticas y temas principales de cada municipio.

### **3.2 La Cooperación Internacional en la Municipalidad de Tibás: brechas.**

La Municipalidad de Tibás no cuenta con una oficina y no tiene capacidades en materia en materia de cooperación internacional, lo cual ha desencadenado en que los proyectos que se han trabajado se presenten desde distintas áreas funcionales, sin metodología de proceso, con poca especialización y con pérdida de información sobre las lecciones aprendidas.

A su vez, se presenta un desconocimiento de las funciones y el alcance de la cooperación internacional, viéndose en el PEM únicamente como una vía para generar alianzas desde y hacia



el municipio. También, se identifica un gran desconocimiento acerca del funcionamiento de la normativa de la cooperación internacional al no ser mencionada en las entrevistas realizadas, así como en el alineamiento y la operatividad del PEM y PDC.

Como es mencionado por Gallegos (2021), son muy pocas las municipalidades que han registrado cooperación internacional en SIGECI y si bien la Municipalidad de Tibás ha registrado en MIDEPLAN tres proyectos, entre ellos no se encuentra el proyecto de Coslada, siendo una posible causa que afecta negativamente para tener una mejor y más eficiente gestión y evaluación del proyecto. De la misma forma, no se hace mención de la Dirección de Cooperación Internacional que pretende brindar una guía de CI que ayudaría en gran medida a la Municipalidad de Tibás al no contar con personal especializado en CI y gestión de proyectos.

Siguiendo con Gallegos (2021), en Chile se impulsó una agenda de desarrollo la cual se planteaba generar la descentralización de la cooperación, la representación política, los planes de desarrollo, el fortalecimiento del capital humano e inversiones y un mayor respaldo a las zonas extremas y a los territorios con estatutos especiales. Toda una articulación de política pública que potenciara el rol de las municipalidades para incidir con mayor fuerza en el desarrollo local. Por ello, el ideal para Costa Rica resultaría en la promoción de una agenda articulada de capacidades municipales para que la cooperación descentralizada sea un instrumento de apoyo en el nivel local.

En la presente investigación, uno de los hallazgos es la falta de direccionamiento sobre el tema de proyectos de cooperación ejecutados desde la municipalidad. Por ejemplo, se contactó primero a la secretaría de la municipalidad en búsqueda de información de la oficina o persona que contara con la recopilación de los documentos relacionados con proyectos de cooperación internacional (analizado al inicio de forma abierta y posteriormente sólo como tema CID, con el objetivo de recopilar la mayor cantidad de información posible).

Sin embargo, desde la secretaría se nos comunicó con la Oficina de Gestión Social, posteriormente con la Oficina de Dirección Urbana y posteriormente con Alcaldía para redirigir a Dirección Urbana. De esa forma, se brindó información de un único proyecto el cual corresponde a “Ciudades que cuidan: Tibás y Coslada, una alianza a favor de gobernanzas participativas centradas en la inclusión social 2020”.

Los otros proyectos recopilados, los cuales no se encuentran catalogados como Cooperación Internacional por parte de la municipalidad, fueron ubicados en la página web de la Municipalidad de Tibás en la sección de proyectos. Se puede analizar que son proyectos diferentes a los que se registran en el MIDEPLAN por lo que es posible que esos documentos estén perdidos y no exista un registro de evaluaciones o resultados.

De acuerdo con la información brindada por el Lic. Alfonso Salas, la municipalidad de Tibás únicamente cuenta con un proyecto de Cooperación Internacional, el ya mencionado “Ciudades que Cuidan”, en alianza con el Ayuntamiento de Coslada y a través de la Unión Europea, el cual se encuentra en etapa de ejecución.

Para la ejecución de este proyecto se llevó a cabo una contratación temporal de dos personas que se encargarán de su ejecución. Debido que el Departamento de Gestión Social cuenta con muchas áreas de trabajo, como la Oficina de la Mujer, la Oficina del Adulto Mayor etc., se necesita una buena coordinación entre cada uno de los departamentos involucrados en el proyecto, ya que cuenta con varios ejes de trabajo, incluso el departamento de Gestión Ambiental se encuentra involucrado. Asimismo, el Lic. Salas, menciona que,

“Cuando fuimos invitados a participar en este concurso por parte del Ayuntamiento de Coslada estábamos en plena pandemia y el volumen de trabajo se redujo muchísimo, eso nos dio la posibilidad de presentar el proyecto y hacerlo lo mejor posible, si en este momento se nos presenta un proyecto similar difícilmente podemos asumir la representación de la muni por un tema estrictamente de tiempo.” (Lic. Alfonso Salas, comunicación personal, 09 de marzo de 2023).

De acuerdo con lo anterior, de no ser por la oportunidad de participar en la Conferencia de Madrid y de no ser porque la carga de trabajo para el Departamento de Gestión Social disminuyó en gran medida en tiempos de pandemia, la Municipalidad, actualmente, no contaría con ningún proyecto de Cooperación Internacional. Esto refleja la necesidad de abrir un espacio dentro de la Municipalidad para que una persona o un equipo especializado en Cooperación Internacional pueda encargarse de buscar y coordinar más oportunidades como esta de una mejor manera.

Asimismo, en cuanto a la coordinación del proyecto, el Lic. Salas menciona que ha sido un aprendizaje a nivel de prueba y error, ya que se trata de algo novedoso que nunca se había llevado a cabo en la municipalidad y que, por ende, no existe un proceso sólido para tales fines. Con un departamento de Cooperación Internacional se podría llevar a cabo el establecimiento de un proceso para la búsqueda de oportunidades de cooperación, así como un proceso o guía para tener en cuenta a la hora de coordinar y ejecutar un proyecto de este tipo.

El proyecto con Coslada consiste en un proyecto de cooperación descentralizada entre estas dos ciudades, Coslada y Tibás. Además, como parte del proyecto se cuenta a la Unión Europea, que funciona como intermediaria de los recursos financieros para llevar a cabo el proyecto.

Dicho proyecto resulta en un ejemplo de gran importancia para demostrar cómo dos ciudades con características similares pueden ayudarse mutuamente. Además, también demuestra la capacidad que posee la Municipalidad de Tibás, siendo uno de los municipios con gran importancia en el país, tanto por su posición colindante con la capital como por el carácter urbano que posee.

Sin embargo, para eso es necesario que se tome en cuenta la cooperación internacional como una herramienta esencial dentro de la municipalidad, especialmente la cooperación internacional descentralizada.

“Claro que sí, considero que debería haber un área o departamento de Cooperación Internacional a nivel municipal, son poquitas las munis que lo tienen, (..) me parece importante que la municipalidad promueva proyectos, porque primero, esta experiencia han sido una experiencia fuera de cualquier cosa que uno pueda imaginarse, tener que enlazar equipos de género de España y Costa Rica, enlazando equipos de medio ambiente de España y Costa Rica y así sucesivamente. Hemos tenido compañeros de España acá en Costa Rica en asesoría técnica y en visita recíproca, hemos ido a España también, hay una compañera en este momento en Bruselas; realmente ha sido un proceso riquísimo, así que si la municipalidad pudiera tener más proyectos en esta línea pues en buena hora.” (Lic. Alfonso Salas, comunicación personal, 09 de marzo de 2023).

### **3.3. Estrategia de Cooperación Internacional Descentralizada para la Municipalidad de Tibás.**

Al considerar los aportes del punto 3.1. del presente capítulo, los cuales sirven de insumo para la consideración de capacidades que han desarrollado otras municipalidades en el país en materia de cooperación, así como la identificación de las brechas del punto 3.2. que se identifican en la Municipalidad, se plantea la siguiente estrategia para fortalecer el tema de cooperación descentralizada en la Municipalidad de Tibás:

#### **3.3.1. Fase de sensibilización sobre el tema de Cooperación Descentralizada en el cantón de Tibás.**

La fase de sensibilización es conceptualizada en la estrategia como la plataforma, las bases sobre las que descansa el proceso y tiene como finalidad, un manejo nivelado en la información para los diferentes actores que participan en el proceso de CID.

Objetivo: Construir sensibilidad acerca de la importancia de la cooperación descentralizada para atender las necesidades que se presentan en el cantón de Tibás.

Meta a alcanzar en 2025: Todos los directores de los departamentos municipales, las autoridades políticas del Concejo Municipal y la alcaldía, desarrollan capacidades y disponen de material de divulgación en Cooperación Internacional Descentralizada.

##### **3.3.1.1. Capacitación en temas de CID a autoridades locales actuales.**

Con el desarrollo de la presente investigación se ha identificado la necesidad de que las autoridades tanto políticas como administrativas reciban capacitación en materia de cooperación internacional en general y de cooperación descentralizada en particular.

En entrevistas realizadas, una de las respuestas recibidas fue el desconocimiento del término y de los procesos de cooperación descentralizada. Por ello, con el fin de generar alianzas y fortalecer la gestión interna, es necesario iniciar el cambio con funcionarios, regidores, síndicos, alcaldía, directores de departamento y coordinadores de unidades funcionales para que conozcan con claridad el concepto y la aplicación de la cooperación descentralizada.

Para un mejor aprovechamiento de las oportunidades de cooperación, es necesario también establecer un proceso de implementación de dichos proyectos para una mejor coordinación de ellos. Para eso es importante tener conocimientos en métodos de gestión de proyectos y capacitar a sus funcionarios para que puedan gestionar los proyectos de cooperación internacional en el periodo en el que, de forma paralela, se fortalece las capacidades internas para una mayor y más eficiente administración de la cooperación. Los temas a desarrollar son los siguientes:

- Cooperación Internacional: conceptos y aplicaciones.
- Arquitectura nacional de la cooperación.
- Desarrollo local, municipalidades y articulación con actores de la planificación nacional.
- Gestión municipal de la cooperación internacional y especialidades.
- Identificación de necesidades locales, problemas y oportunidades.
- Formulación, gestión y evaluación de proyectos.

### **3.3.1.2. Divulgación sobre el tema de CID en redes sociales y páginas web de la Municipalidad.**

Se va a desarrollar un plan de mejora para fortalecer la gestión de las comunicaciones en materia de cooperación internacional en la Municipalidad de Tibás en su página web, así como la generación de mayor contenido en redes sociales sobre los proyectos que gestiona y actores con los que se mantienen alianzas y trabajo en conjunto.

Adicionalmente, es necesario que ese plan de divulgación de información permita la generación de espacios para interactuar con autoridades distritales y grupos organizados en general, en procura de abordar las problemáticas y posibles formar de atención conjunta, integral y participativa. Se considera oportuna una comunicación fluida de evaluación mensual para la revisión constante no solo de contenido, sino de potenciales iniciativas que puedan germinar en la gestión municipal.

### **3.3.1.3. Gestión de actores de apoyo y formación de redes.**

En primer lugar, es importante tener información actualizada sobre las necesidades cantonales con la finalidad de tener una plataforma legitimada de potenciales proyectos a impulsar.

Para ello, se debe establecer una estrategia de reuniones y seguimiento con los diferentes departamentos y unidades donde se pueda visibilizar los planteamientos de la población y alinear esos temas tanto con el plan estratégico, con el plan de desarrollo cantonal, así como las agendas de los grupos locales, asociaciones de desarrollo y otras fuerzas vivas que articulan proyectos de desarrollo. El objetivo es que con ese nivel de participación se conforme un portafolio de proyectos que pueda ser promovido desde agendas de cooperación descentralizada y con ello, gestionar los involucrados y los temas particulares para beneficio del cantón.

Al formular proyectos, pueden ser presentados ante fondos internacionales de cooperación (como el fondo EOCA que se abre una vez al año para concursar en proyectos sobre medio ambiente), concursos de organizaciones internacionales y, además, mediante la coordinación con gobiernos locales de otras ciudades en otros países y en Costa Rica con las cuales se comparten ciertas similitudes que puedan favorecer la creación de un proyecto de cooperación en conjunto. A su vez, fortaleciendo la relación con los actores aliados en la actualidad, así como por medio de la creación de alianzas con nuevos actores como otras ONG's del cantón.

De igual manera, es importante generar capacidades de gestión entre los actores locales participantes para un mejor seguimiento de los proyectos implementados. Como parte de las lecciones aprendidas, la Municipalidad de Tibás puede ir especializando recurso humano interno para que además forme capacidades entre las autoridades distritales y otros miembros de los grupos sociales involucrados.

### **3.3.2. Fase de construcción de capacidades en la Municipalidad para potenciar la CID.**

La fase de construcción es conceptualizada como la fase que se encarga de construir capacidades en todo nivel, mismas que no están actualmente presentes ni en la municipalidad ni en los actores con lo que se relaciona.

Objetivo: Construir capacidades humanas, de infraestructura y organizacionales sobre el tema Cooperación Internacional Descentralizada en la Municipalidad de Tibás.

Meta a alcanzar en 2026: Implementar al menos tres cambios administrativos relevantes para fortalecer la capacidad actual en materia de CID en la Municipalidad de Tibás.

### **3.3.2.1. Estructura organizacional.**

Se propone como estrategia en materia organizacional la evolución paulatina de la actual gestión de la cooperación internacional de la Municipalidad de Tibás, procurando atender al menos tres áreas esenciales en ese proceso en los próximos tres años:

- Procesos y procedimientos. La idea es que se promuevan diseños oficiales para la atención interna de proyectos de cooperación, sobre la base institucionalizada de documentación de respaldo que oriente esos temas.
- Aprobación interna. Con la finalidad de establecer la formalidad de esos cambios, es necesario que las propuestas sean aprobadas por la autoridad municipal y tenga el respaldo institucional que merece el tratamiento de esos temas.
- Divulgación. Las aprobaciones de los procesos y procedimientos, así como los diagramas y documentación que regulan, debe ser de libre disposición de los actores locales con la finalidad de participar activamente de los procesos y se rinda cuentas de ellos por parte de funcionarios encargados en el municipio.

Este proceso, de la mano con el proceso de sensibilización del punto anterior, fortalece la gestión municipal mientras que, además, se evoluciona en la participación activa, ordenada y transparente en materia de cooperación.

Como es mencionado en el análisis FODA realizado en la Municipalidad de Tibás, se presenta una débil estructura organizacional y funcional que permita la atención de la demanda de retos que plantea el ejercicio actual y planificado a tanto a mediano como a largo plazo, por lo que una estrategia paulatina e integral es lo más idóneo en este tipo de procesos que usualmente suelen ser de avance lento.

Si bien el presupuesto y la creación de plazas para crear mejores condiciones para el desarrollo de la cooperación presenta limitaciones en el sector público, existen estrategias para que se aproveche otros recursos adicionales que no necesariamente requieren inversiones para la municipalidad.

Tal es el caso de la coordinación con universidades y escuelas donde se imparte la carrera de relaciones internacionales, especialmente la de la Universidad Nacional, con la finalidad de

gestionar no solo procesos de apoyo logístico en la materia, sino de acceso a asistentes ad honorem, los cuales podrían colaborar con el municipio para gestionar trabajos de formulación de proyectos con las comunidades o apoyar los procesos de mejora administrativa propuestos en este trabajo de investigación.

### **3.3.2.2. Capacidades en talento humano.**

La Municipalidad de Tibás cuenta con personal con amplia experiencia y conocimiento del contexto local en todos los niveles de la organización. Como es mencionado en el análisis FODA, en la Tabla 4, se considera que dicho personal cuenta con talento humano para trabajar en proyectos de CID.

Pese a lo anterior, a la vez, como es mencionado anteriormente, se considera que existe una falta de espacios para compartir opiniones e ideas para abordar problemáticas relacionadas con la CID por lo que es importante que el municipio establezca oficialmente un departamento que lidere el tema de fortalecimiento de capacidades como se ha venido proponiendo en esta investigación.

Un departamento y funcionarios o funcionarias asignas oficialmente permite la construcción de liderazgos internos en complemento con un fortalecimiento de capacidades que pueden ir siendo trasladadas hacia otras oficinas departamentales en beneficio del proceso de transición que se propone.

### **3.3.2.3. Capacidades específicas para una oficina de CI.**

Un departamento de Cooperación Internacional dentro de la Municipalidad de Tibás, como una consecuencia necesaria de la construcción paulatina de capacidades, así como una respuesta a las necesidades de la población, podría ejecutar otras funciones relacionadas como lo son:

- La Gestión de los proyectos de cooperación: Como se menciona anteriormente, esta sería la principal función del departamento. La búsqueda, coordinación, ejecución, así como llevar a cabo la identificación de oportunidades de cooperación, el estudio y formulación de propuestas, búsqueda de financiamiento y evaluación de proyectos ejecutados, son funciones típicas de este tipo de iniciativas.



- Establecer y mantener relaciones internacionales: La creación de alianzas con gobiernos y actores extranjeros, organismos internacionales y agencias de cooperación, mantiene vigente las relaciones con el mundo de la cooperación. La organización de visitas internacionales, participación en foros y reuniones internacionales con el objetivo de promocionar la ciudad a nivel internacional, son actividades de especialización que requiere atención a tiempo completo.
- Cooperación Descentralizada: se puede identificar los gobiernos locales y municipalidades fuera del país con las cuales se genere alianzas para el trabajo conjunto en pro del desarrollo.
- Desarrollo Local Sostenible: en colaboración con otros departamentos de la municipalidad, se pueden coordinar en conjunto los proyectos que aborden temas relacionados con el desarrollo sostenible según área de aplicación. Además, se puede promover esas iniciativas de desarrollo a través de la cooperación internacional.
- Asistencia Humanitaria: En situaciones de emergencia, como la vivida recientemente con la pandemia, o situaciones de desastres naturales, entre otros; este departamento puede coordinar y brindar asistencia humanitaria en colaboración con organizaciones humanitarias internacionales, en la recolección y movilización de recursos, coordinación de acciones y actividades, y reconstrucción post emergencia.
- Cooperación Nacional Interinstitucional: Una gran parte de los proyectos de cooperación que se realizan en los gobiernos locales son a nivel interinstitucional, es decir, el gobierno local en conjunto con otras instituciones a nivel nacional tanto públicas como privadas, como ministerios, otras municipalidades, ONGs, universidades, etc. Un departamento de Cooperación dentro de la municipalidad también se podría encargar de fortalecer, consolidar, gestionar y coordinar proyectos desarrollados a nivel nacional.
- Otras Tareas Administrativas: atender todo lo relacionado con documentación y archivo de los documentos relacionados con proyectos y actividades realizadas sobre cooperación internacional, desde acuerdos de cooperación, formulación de propuestas y proyectos, recaudación de fondos, recursos necesarios, evaluaciones de los mismos proyectos, etc. Se puede crear una base de datos que contenga dicha información de manera que se pueda acceder a ella de una forma organizada y simple.

Otra de las funciones en la Oficina de Cooperación Internacional es la creación de espacios para conversar con los departamentos de la Municipalidad de Tibás con el fin de generar iniciativas de atención de problemáticas y necesidades que enfrentan las comunidades, una especie de conexión local, una plataforma de atención de proyectos por medio de la cooperación.

#### **3.3.2.4. Gestión de actores de apoyo y formación de redes.**

La cooperación descentralizada se presenta como el enfoque de CI que mejor resultaría para fortalecer relaciones con actores poco presentes en la municipalidad, como son otras municipalidades del país e internacionales, así como con las organizaciones no gubernamentales que, al analizar similitudes como necesidades y problemáticas o presupuestos, se generaría sinergias que por sí mismas, no podrían ser atendidas desde un departamento.

Además, actores importantes como el IFAM para los gobiernos locales, también han incluido dentro de su plan estratégico el apoyo a la descentralización de las municipalidades en materia de CI, por lo que la atención de ese tipo de instituciones beneficia la gestión local en todo nivel.

#### **3.3.3. Fase de fortalecimiento de capacidades en la Municipalidad para potenciar la C.D.**

Finalmente, la fase de fortalecimiento tiene que ver con la atención de temas específicos que actualmente tiene la municipalidad en materia de CID, pero deben ser fortalecidas pues no funcionan ni cumplen objetivos eficientes y eficaces.

Objetivo: Contar un procedimiento sostenible en materia de cooperación internacional descentralizada en la Municipalidad de Tibás.

Meta a alcanzar en 2027: Tener consolidado un proceso de cooperación descentralizada que aproveche las oportunidades y atienda las necesidades locales en apoyo de la gestión municipal.

##### **3.3.3.1. Gestión documentada de proyectos.**

En este apartado es importante comprender que, independientemente de la existencia o no de una oficina de cooperación, uno de los factores claves de éxito en la materia es la trazabilidad

de los procesos de formulación, gestión y evaluación de proyectos, que, en conjunto, suman a generar eficiencia y eficacia en la gestión.

Esto se evidencia con los ejemplos de otras municipalidades del país, que, si bien no cuentan con un departamento de CI en concreto, disponen de oficinas y personal especializado en la materia de gestión y evaluación de proyectos, lo cual permite no solo el aprovechamiento de oportunidades, sino que facilita la atención complementaria e integral de las necesidades de las comunidades.

Para el fortalecimiento de temas como la eficiencia y eficacia, se propone desarrollar los siguientes puntos:

- Documentación que regule los procesos de CID en el municipio.
- Formularios que facilite la formulación, la gestión y evaluación de proyectos.
- Divulgación en línea para el acceso de actores externos e internos.
- Interacción constante con las comunidades.

### **3.3.3.2. Gestión de contactos y actores.**

Al implementar una estrategia de cooperación internacional, la Municipalidad de Tibás adquiriría un papel de representación importante para los demás gobiernos locales y actores relacionados tanto dentro como fuera del país; debido a que atendería de manera sostenible los diferentes actores de la CID, abandonando la práctica actual donde el caos y la desinformación son los elementos comunes alrededor del tema.

De forma complementaria, se fortalecería las relaciones con los actores que son aliados en la actualidad generando más proyectos en conjunto, así como reuniones para conversar las problemáticas y necesidades con el fin de fortalecer las relaciones de la Municipalidad de Tibás.

### **3.3.3.3. Experiencia y lecciones aprendidas.**

Dentro del PDC y el PEC cantonales, se ha mencionado la Cooperación Internacional como una herramienta útil para el desarrollo del cantón. Eso quiere decir que la Municipalidad reconoce el potencial y la importancia de aprovechar oportunidades en esta materia, sin embargo, no ha

dejado de ser parte de un discurso político y convertirse en una de las prácticas más importantes para esta institución.

No obstante, actualmente no se está aprovechando las lecciones aprendidas y la experiencia institucional generadas en los proyectos en que ha participado la Municipalidad de Tibás siendo que la estrategia en esta materia busca implantar en el corto plazo:

- Gestionar la información de forma centralizada.
- Generar sistematización de proyectos que realimenten los procesos vigentes.
- Implementar mejoras a los procesos de CID vigentes.
- Facilitar la información en línea para uso de actores cantonales.

## Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones.

El cantón de Tibás posee tanto grandes logros como importantes retos. Al ser uno de los más poblados del país y por su ubicación estratégica dentro de la capital, su desarrollo es clave para la calidad de vida de los que habitan en dicho cantón.

Así como se analiza en el primer capítulo, en el índice de Competitividad Nacional no presenta puntuaciones elevadas en su desarrollo, especialmente en cuanto al nivel de pobreza y acceso a educación, mostrando la necesidad de un mayor enfoque en el aprovechamiento de oportunidades para alcanzar un mejor nivel de desarrollo humano, que sea sostenible y que ayude a mejorar la calidad de vida de los que habitan en dicho cantón.

Considerando el marco estratégico, la misión y la visión institucionales, el marco estratégico, al estar enfocado en la calidad de vida de las personas y considerando la información anterior, se puede ver que sigue existiendo una falta de atención de esos temas y que, a pesar de contar con proyectos enfocados hacia un mejor desarrollo cantonal, no se les da el enfoque y la importancia requerida para cumplir con dicha visión.

Asimismo, entre sus valores principales, al ser la cooperación uno de ellos, se debería recurrir a organismos internacionales, así como a empresas privadas, ONGs, otras municipalidades, y actores usualmente involucrados en proyectos de cooperación internacional, con el fin de aprovechar dicha herramienta y abordar los temas de necesidad mediante la búsqueda de soluciones en conjunto o de apoyo, ya sea técnico, financiero o de otras experiencias y áreas exitosas.

En la misma línea, la cooperación internacional es una vía para abordar las problemáticas y la cooperación descentralizada permite a la municipalidad generar alianzas con distintos actores, así como recurrir y articular los procesos de CI con otros actores nacionales que formen parte de Subsistema de Planificación Nacional, como el IFAM, la UNGL, o la Dirección de Cooperación Internacional, en la búsqueda de guía y recursos.

Queda claro que la autonomía municipal no riñe con los procesos de cooperación descentralizada, más bien es una fortaleza para que en el marco de esa autonomía e independencia, articule procesos de coordinación con diversos actores del desarrollo nacional porque problemas complejos requieren iniciativas integrales.

En cuanto al análisis del organigrama de la municipalidad, es importante visualizar el alcance que esta posee por su gran cantidad de áreas de trabajo y departamentos. No obstante, al contar con un gran número de departamentos y subdepartamentos se genera una gran descoordinación que puede llegar a afectar con mayor fortaleza la eficiencia y la eficacia con la que se cumplan los objetivos de trabajo, especialmente en los proyectos que se ejecutan, así como el aprovechamiento de oportunidades de cooperación internacional.

Además, se presenta una falta de información y trazabilidad en gestión de proyectos que incide en no poder medir la eficiencia, la eficacia, el alineamiento e impacto que se ha presentado en los proyectos de cooperación internacional, siendo un aspecto sensible de corregir para potenciar futuros proyectos de cooperación.

Lo anterior sustenta que la falta de un proceso integral alrededor del tema de cooperación internacional ha resultado en la posibilidad de pérdida de documentos importantes y principalmente, la pérdida de oportunidades por falta de involucramiento de esa municipalidad en cooperación descentralizada y en una agravación de las problemáticas enfrentadas explicadas a detalle en el análisis del PEM y PDM de este documento. Por ello, la materia de cooperación ha sido utilizada a manera de retórica y como discurso político, pero no necesariamente como un instrumento para la gestión integral de recursos para la mejora del desarrollo cantonal.

En cuanto a los proyectos analizados, se puede considerar que no se les ha prestado atención a distintos tipos de cooperación, principalmente a la cooperación descentralizada, que es la de principal interés para el presente proyecto, por lo que con un proceso paulatino y bien pensado de transición y fortalecimiento, se lograría aumentar la cantidad de proyectos gestionados por año ya que como fue desarrollado, se podría contactar directamente a los actores con propuestas formuladas y problemáticas en común.

Un departamento de Cooperación Internacional dentro de la Municipalidad de Tibás debiera ser una necesidad sentida pero no un fin en sí mismo, por ello, la propuesta que se desprende del presente proceso de investigación apuesta por un cambio paulatino, informado, técnicamente fortalecido, que con su implementación se articulen las mejoras procedimentales internas, así como la articulación de los actores externos, buscando que las necesidades y las oportunidades que las comunidades necesitan, sean atendidas de forma eficiente, eficaz y oportuna, y se construyan las capacidades necesarias para la cooperación descentralizada en el municipio.

## **Recomendaciones.**

Al considerar los hallazgos anteriormente descritos, las recomendaciones inmediatas para la Municipalidad de Tibás son las siguiente:

- 1. Crear estructura de cooperación al desarrollo proyectos para mejorar la eficiencia y la eficacia en la gestión de la cooperación.**

Las municipalidades, instituciones u organismos que cuentan con capacidades en el tema de cooperación, mejoran en gran medida la eficiencia y la eficacia en la ejecución de su trabajo. La Municipalidad de Tibás, aunque menciona la cooperación en el PEC y en el PDC, como una gran herramienta de apoyo al desarrollo, no ha logrado sacar el máximo provecho que esa modalidad le genera.

En ese sentido, la Municipalidad debe implementar una estrategia de CI y establecer un proceso en gestión de proyectos que agilice la formulación, la planificación, la ejecución y el cierre de una forma ordenada, tomando en cuenta el cumplimiento de la normativa ante el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y de MIDEPLAN para su revisión y aprobación al alinearse a los ODS y al Plan de Desarrollo del país.

- 2. Diseñar funciones para centralizar la toma de decisiones y no duplicar proyectos y tareas.**

Una estrategia de CI dentro de la Municipalidad de Tibás debe apuntar hacia una mejor organización interna, disminuyendo la duplicidad de funciones a la hora de gestionar un proyecto de cooperación, debido a que el o los encargados de dicho departamento pueden coordinar cada una de las tareas que involucren a otros departamentos de la municipalidad, encargándose de recolección, revisión y archivo de los documentos.

### **3. Gestionar los procesos, lecciones aprendidas y la documentación de los proyectos.**

Si bien la Municipalidad de Tibás es una de las que más cuenta con proyectos registrados en MIDEPLAN, se hace necesaria la mejora de la trazabilidad de la información generada, su centralización, disposición y puesta en conocimiento de la población como una buena práctica de rendición de cuentas, sobre todo cuando hay involucramiento de recursos públicos.

### **4. Diseñar un desarrollo local con soporte a los proyectos de cooperación y la ampliación de los tipos de cooperación internacional vigentes.**

La Municipalidad de Tibás debe apostar hacia una especialización de su personal con la finalidad de desarrollar con mayor fortaleza conceptual y metodológicamente, la importancia de la cooperación internacional como un soporte real y no solamente retórico, de los procesos de prestación de servicios hacia la población.

Sobre ese tema, es importante el desarrollo de temas como la Cooperación Triangular, la Cooperación Sur-Sur y la Ayuda Oficial al Desarrollo en un concepto de redes que permita la articulación de presupuestos públicos, de participación ciudadana y búsqueda de impactos positivos entre la población.

### **5. Creación de alianzas estratégicas, visibilización, fortalecimiento de autonomía y apuesta por mejores resultados entre la población.**

Con la implementación de una estrategia de cooperación internacional, enfocada en la creación de un departamento especializado en el tema, no solo se busca mejorar los resultados de los proyectos, sino también la atracción de ellos mediante la visibilización del cantón de Tibás a nivel internacional, la creación de múltiples alianzas tanto con ciudades similares a Tibás como también



con países interesados en cooperar para mejorar el desarrollo de este cantón, ya que se ha expuesto el potencial que puede tener.

Buscando sus propias oportunidades de cooperación para utilizarlas como herramienta para la disminución de las problemáticas, la Municipalidad puede potenciar diversas áreas de acción en materia social, económica, cultural, vivienda, en estrecha relación con los sectores políticos que agrupa y con los sectores sociales locales.

## Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Medellín. (2005). Manual de Cooperación Descentralizada. En línea: <https://acimedellin.org/wp-content/uploads/publicaciones/manual-decooperacion-2005.pdf>
- Ávila, C y Villegas, K. (2019). Estrategia de cooperación internacional para el desarrollo local enfocada en la implementación de innovación social en la Municipalidad de Curridabat: programa “la experiencia de confianza en el lugar habitado”, periodo 2017- 2018. Universidad Nacional de Costa Rica, 1-112. En línea: <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/18312>
- Cequea, M., (2012). Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica: aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas. Industriales. En línea: <https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.14877>
- Centro Cultural de España en Costa Rica, (2020). Ciudad Paisaje San José. En línea: <http://ccecr.org/evento/san-jose-ciudad-paisaje/>
- Consejo de Promoción de la Competitividad. (2021). Índice de Competitividad Nacional 2020. En línea: <https://icn.cr/documentos/datos-2021/>
- Cubillo, M. (2011). La descentralización en Costa Rica. En Ideario sobre la descentralización en Costa Rica. Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. UNED
- Durán, A., Sandoval, I. (2022). Experiencia municipal: Mejoramiento de la conectividad verde del distrito de Cinco Esquinas de Tibás. Ambientico. En línea: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ambientico.una.ac.cr/wp-content/uploads/tainacan-items/5/37739/007-Duran-Sandoval.pdfm>
- Embajada de Estados Unidos en Costa Rica, (s.f.) Centros de prevención brindan espacios seguros para jóvenes de Alajuelita y Desamparados. En línea: <https://cr.usembassy.gov/es/centros-de-prevencion-brindan-espacios-seguros-para-jovenes-de-alajuelita-y-desamparados/>

Fundecooperación para el Desarrollo. (2023). Nuestra Historia. Fundecooperación.  
<https://fundecooperacion.org/quienes-somos/>

Gallegos, A. (2021). La Gestión de la Cooperación Internacional Descentralizada en Chile y El Salvador: Lecciones Aprendidas para su Desarrollo en Costa Rica. Universidad De Costa Rica. En línea:  
[https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/85343/TFIA\\_Ana\\_Mercedes\\_Gallegos\\_Castro\\_20211108-firmado-final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/85343/TFIA_Ana_Mercedes_Gallegos_Castro_20211108-firmado-final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gobierno Local de Tibás. (2019). Plan Estratégico Municipal 2020-2024. Municipalidad de Tibás. En línea: <https://www.munitibas.go.cr/files/folder/fcfbe942-d9ba-4636-9250-5761048122da.pdf>

Comisión de Trabajo para la Formulación del PEI. (2020). Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2030. Instituto de Fomento y Asesoría Municipal IFAM. En línea: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.ifam.go.cr/wpcontent/uploads/2020/10/Plan-Estrat%C3%A9gico-Institucional-2021-2030-VF-NUEVO-FORMATO-003.pdf>

Malé J. (2006). Especificidades De La Cooperación Descentralizada Pública: Actores, Contenidos Y Modelos. Observatorio Cooperación Descentralizada: Unión Europea/América Latina. En línea: [https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/4723/resource\\_files/Mal%C3%A9\\_Especificidades\\_de\\_la\\_cooperaci%C3%B3n\\_descentralizada\\_p%C3%BAblica\\_2007.pdf?v=63735507977](https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/4723/resource_files/Mal%C3%A9_Especificidades_de_la_cooperaci%C3%B3n_descentralizada_p%C3%BAblica_2007.pdf?v=63735507977)

Mokate, K. (2001). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir? Banco Interamericano de Desarrollo. En línea: <http://courseware.url.edu.gt/PROFASR/Docentes/Facultad%20de%20Ciencias%20Pol%C3%ADticas%20y%20Sociales/Gu%C3%ADa%20Docente%20Gerencia%20Social%201/Bibliograf%C3%ADa%20digital/Gu%C3%ADa%203/Unidad%209/MOKATE1.PDF>

Maella, P. (2010). Las Variables y las Conductas de la Eficacia Personal. IESE Business School. En línea: <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0174.pdf>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2023). Búsqueda de proyectos. En línea:

MIDEPLAN.<https://mideplan5n.mideplan.go.cr/cooperacioninternacional/busqueda/default.aspx?idregion=1>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (s.f). Subsistema de Cooperación Internacional. MIDEPLAN. En línea: <https://www.mideplan.go.cr/node/970>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2020). Política de Cooperación Internacional 2020-2022. Actualización de Medio Periodo. San José, Costa Rica.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. (2023). Dirección de Cooperación Internacional de Costa Rica. Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto República de Costa Rica. En línea: <https://www.rree.go.cr/?sec=ministerio&cat=cooperacion%20internacional>.

Municipalidad de Alajuela. Estados Financieros con Base en Devengado al 31/10/2022. Municipalidad de Alajuela Contabilidad. En línea: [https://www.munialajuela.go.cr/cms/api/File/DownloadFile/OtherFiles/ESTADOS\\_FINANCIEROS\\_OCTUBRE\\_2022\\_22-11-2022\\_11\\_59\\_34.pdf](https://www.munialajuela.go.cr/cms/api/File/DownloadFile/OtherFiles/ESTADOS_FINANCIEROS_OCTUBRE_2022_22-11-2022_11_59_34.pdf)

Municipalidad de Curridabat. (2018). Plan Estratégico Municipal 2018-2022. En línea: <https://www.curridabat.go.cr/wp-content/uploads/2021/01/Plan-Estrat%C3%A9gico-Municipal-2018-2022.pdf>

Municipalidad de Curridabat. (2013). Plan de Desarrollo Humano Local del cantón de Curridabat 2013-2023. En línea: [http://curridabat.go.cr/archivos/PCDHL\\_Oficial.pdf](http://curridabat.go.cr/archivos/PCDHL_Oficial.pdf)

Municipalidad de Desamparados. (2019). Más de 1 Mil 800 millones de colones fueron aprobados por el BID para mejora de caminos. En línea: <https://www.desamparados.go.cr/es/the-city/news/infraestructura/mas-de-1-mil-800-millones-de-colones-fueron-aprobados-por-el-bid-para>

Municipalidad de Heredia. (2023). Proyectos Municipales. Heredia Gobierno Local. En línea: <https://www.heredia.go.cr/es/gobierno-abierto/proyectos-de-inversion?page=1>

- Municipalidad de San José. (2023). POA-PRESUPUESTO 2023. Datos Abiertos. En línea:  
<https://datosabiertos.msj.go.cr/dashboards/21615/poa-presupuesto-2023/>
- Municipalidad de San Carlos. (2021). Presupuesto Ordinario 2022. ACTA 55-2021. En línea:  
[https://www.munisc.go.cr/Documentos/Secciones/68/Acta%2055%20Viernes%2010%20de%20setiembre%202021%20%20\(Presupuesto%20Ordinario%202022\).pdf](https://www.munisc.go.cr/Documentos/Secciones/68/Acta%2055%20Viernes%2010%20de%20setiembre%202021%20%20(Presupuesto%20Ordinario%202022).pdf)
- Municipalidad de San José. (s.f). Staff: Oficina Gestión de Proyectos. En línea:  
MSJ.[https://www.msj.go.cr/cant/Paginas/ofic\\_proyectos.aspx](https://www.msj.go.cr/cant/Paginas/ofic_proyectos.aspx)
- Municipalidad de Tibás. (2023). Organigrama. En línea:  
<https://www.munitibas.go.cr/organigrama>
- Municipalidad de Tibás. (2021). Historia del Cantón de Tibás. Tibás Gobierno Local. En línea:  
<http://munitibas.go.cr/articulo/10/historia-del-canton-tibas>
- Municipalidad de Tibás, (2019). Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal Periodo 2019 – 2023 Cantón Tibás. En línea: Munitibas. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/<https://www.munitibas.go.cr/files/folder/e77ebf8b-9605-4e79-9d63-da70002c6b69.pdf>
- Municipalidad de Tibás. (2019). Municipalidad de Tibás Plan de Desarrollo Cantonal 2020 -2030. Tibás en Ruta al Desarrollo 2030. En línea:  
<http://www.munitibas.go.cr/files/folder/edc1c03c-d6ea-4e0b-8c9f-500a01a22c3e.pdf>
- Municipalidad de Tibás, (2022). Tibás obtiene símbolo de Carbono Neutralidad. Munitibas. En línea: <https://www.munitibas.go.cr/proyecto/31/simbolo-carbono-inventario>.
- PNUD, (2021). Atlas de desarrollo humano cantonal, 2021. En línea:  
<https://www.undp.org/es/costa-rica/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal-2021>.
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2008). Ley de Planificación Nacional. SCIJ. En línea:  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?p](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?p)

aram1=NRTC&nValor1=1&nValor2=34439&nValor3=91172&param2=1&strTipM=TC  
&IResultado=3&strSim=simp#ddown.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2008). CÓDIGO MUNICIPAL. SCIJ. En línea: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40197&strTipM=TC#:~:text=a\)%20Dictar%20los%20reglamentos%20aut%C3%B3nomos,por%20su%20vigilancia%20y%20control.](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40197&strTipM=TC#:~:text=a)%20Dictar%20los%20reglamentos%20aut%C3%B3nomos,por%20su%20vigilancia%20y%20control.)

Soto, R. (2023). Gobierno Local y GIZ habilitan un autobús como Bici Parqueo para sus bicicletas. Noticias La Garita Costa Rica. En línea: <https://www.noticiaslagaritacr.com/2023/02/27/gobierno-local/>.

Ponce, E. (2016). Fundamentos y actuación de la cooperación descentralizada y para el desarrollo local. En Teoría y práctica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Una perspectiva desde México. Centro de Gestión y Cooperación Internacional para el Desarrollo, S.C.

Real Academia Española. (2022). Eficacia. RAE. En línea: <https://dle.rae.es/eficacia?m=form.>

Real Academia Española. (2022). Eficiencia. RAE. En línea: <https://dle.rae.es/eficiencia?m=form.>

Romano, O. (2019). ¿Qué es la Cooperación Descentralizada al Desarrollo? Aquae Fundación. En línea: <https://www.fundacionaquae.org/que-es-la-cooperacion-descentralizada-para-el-desarrollo/>

UNGL. (s.f.). Proceso de Relaciones Internacionales y Cooperación Internacional. Unión Nacional de Gobiernos Locales. En línea: <https://www.ungl.or.cr/index.php/areas-de-gestion/direccion-ejecutiva/relaciones-internacionales-y-cooperacion-internacional.>

## Anexos

### Anexo 1. Plan de trabajo y cronograma de actividades

| Actividades  | Fecha de las actividades |                         | Responsable                                |
|--|--------------------------|-------------------------|--|
|  | <i>Inicio (mes, año)</i> | <i>Final (mes, año)</i> |  |
| A. Listado de las variables  | Enero, 2022              | Febrero, 2022           | María Fernanda Brenes                      |
| B. Priorización de variables   | Febrero, 2022            | Marzo, 2022             | Nicole Loaiza León                         |
| C. Creación del diagrama FODA  | Marzo, 2022              | Abril, 2022             | María Fernanda Brenes                      |
| A. Implementación de una entrevista al departamento de cooperación de la Municipalidad | Mayo, 2022               | Mayo, 2022              | Nicole Loaiza León                         |
| B. Planteamiento de un flujograma  | Junio, 2022              | Junio, 2022             | María Fernanda Brenes                      |
| C. Elaboración del flujograma  | Julio, 2022              | Agosto, 2022            | Nicole Loaiza León y María Fernanda Brenes |
| A. Indagación de la cantidad de proyectos.   | Julio, 2022              | Julio, 2022             | María Fernanda Brenes                      |
| B. Análisis de la difusión e importancia de la CI para la municipalidad                | Agosto, 2022             | Octubre, 2022           | Nicole Loaiza León                         |

|   |                  |                  |  |
|---|------------------|------------------|--|
| C. Desarrollo de un cuadro comparativo  | Marzo, 2022      | Mayo, 2022       | María Fernanda Brenes                      |
| A. Estudio del trabajo de otras oficinas de CI en el país y en otros países                                     | Agosto, 2023     | Septiembre, 2023 | María Fernanda Brenes y Nicole Loaiza León |
| B. Resumen de las mejores técnicas de las oficinas de CI estudiadas   | Octubre, 2023    | Noviembre, 2023  | Nicole Loaiza León                         |
| C. Desarrollo de una propuesta para la Municipalidad de Tibás   | Septiembre, 2023 | Diciembre, 2023  | María Fernanda Brenes y Nicole Loaiza León |
| A. Análisis los actores involucrados en proyectos anteriores  | Enero, 2023      | Enero, 2023      | Nicole Loaiza                              |
| B. Estudio de los principales actores donantes de CI hacia Costa Rica   | Febrero, 2023    | Febrero, 2023    | María Fernanda Brenes                      |
| C. Listado de los principales actores donantes hacia la Municipalidad de Tibás                                  | Marzo, 2023      | Marzo, 2023      | María Fernanda Brenes                      |
| A. Listado de las personas encargadas de la cooperación Internacional en la Municipalidad de Tibás              | Octubre, 2022    | Octubre, 2022    | Nicole Loaiza                              |
| B. Desarrollo de preguntas a realizar en la encuesta hacia los encargados de la CI en la Municipalidad de Tibás | Noviembre 2022   | Noviembre 2022   | Nicole Loaiza y María Fernanda Brenes      |



|  |                |                 |  |
|--|----------------|-----------------|--|
| C. Encuesta a las personas encargadas de la CI en la Municipalidad de Tibás          | Diciembre 2022 | Diciembre 2022  | Nicole Loaiza y María Fernanda Brenes      |
| A. Revisión de los proyectos realizados previamente                                  | Enero 2023     | Febrero 2023    | Nicole Loaiza León                         |
| B. Selección de los proyectos que han sido evaluados en alguna etapa de su ejecución | Febrero 2023   | Febrero 2023    | Nicole Loaiza León                         |
| C. Desarrollo de un diagnóstico sobre los resultados obtenidos                       | Marzo, 2023    | Mayo, 2023      | María Fernanda Brenes y Nicole Loaiza León |
| A. Formulación de preguntas de la entrevista   | Junio 2023     | Julio 2023      | María Fernanda Brenes                      |
| B. Entrevista a las personas involucradas de la zona                                 | Julio 2023     | Julio 2023      | María Fernanda Brenes                      |
| C. Análisis de los resultados obtenidos en la entrevista                             | Agosto 2023    | Septiembre 2023 | María Fernanda Brenes y Nicole Loaiza León |

## **Anexo 2. Entrevista diseñada para el personal de la Municipalidad de Tibás.**

1. ¿Ha estado relacionado con algún proyecto de Cooperación Internacional? ¿De ser así podría mencionar en cuáles ha estado relacionado?
2. ¿Conoce cuál es el proceso que se sigue dentro de la municipalidad para la ejecución de un proyecto de cooperación internacional?
3. ¿Conoce cuál de las oficinas o quiénes se encuentran a cargo del manejo de los proyectos de Cooperación Internacional?
4. ¿Cree que el manejo de los proyectos de cooperación internacional ha sido el adecuado?
5. ¿Considera que es necesario un departamento encargado de la cooperación internacional? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles mejoras considera que se pueden implementar para modernizar el proceso de CI?
7. ¿Cuáles actores han estado involucrados en los proyectos en los que ha participado?
8. ¿Conoce lo que es cooperación descentralizada y cómo la definiría?
9. ¿Considera importante que la municipalidad promueva proyectos de Cooperación Internacional?
10. ¿Conoce cuál es el proceso que se sigue dentro de la municipalidad para la ejecución de un proyecto de cooperación internacional?
11. Para el proyecto de Cinco Esquinas, sobre el Corredor Biológico... ¿Cuáles fueron los principales obstáculos durante la coordinación y la ejecución del proyecto?
12. ¿Se dio algún tipo de coordinación directa con la GIZ?
13. ¿El proyecto se ajustó al presupuesto que fue planteado al inicio?
14. ¿Qué mejoras se plantean para futuros proyectos?