



# **Gestión de la Cooperación Internacional en el MTSS de Costa Rica: Evolución y Desafíos**

- Esfuerzos dispersos

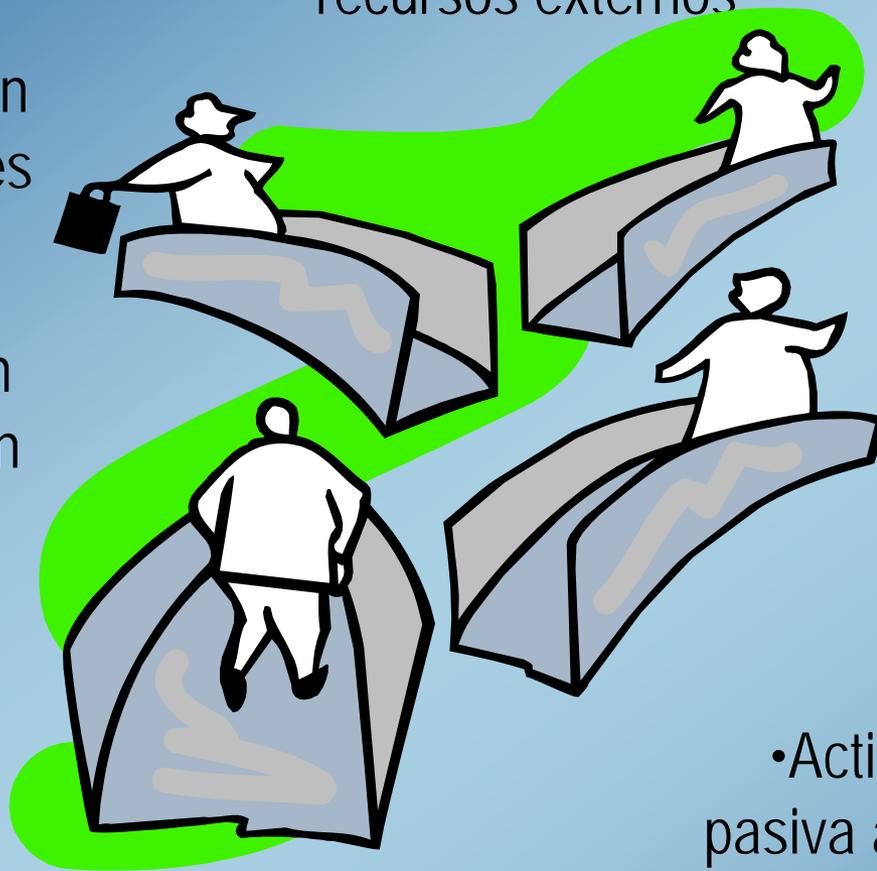
- Desperdicio de recursos externos

- Formulación de proyectos por personas ajenas a la problemática por solucionar

- Duplicación de funciones

- Concentración de proyectos en pocas áreas

- Improvisación de proyectos



- Planteamientos no siempre precisos acerca de las necesidades prioritarias

- Actitud institucional pasiva ante las ofertas de cooperación técnica

## Lo que teníamos (2004)

- Capacitación de funcionarios en formulación, ejecución y evaluación de proyectos
- Posicionamiento del Departamento de Asuntos Internacionales del Trabajo (DAIT) como gestor de los temas relativos a los asuntos internacionales del trabajo, incluyendo la cooperación.
- Fortalecimiento de las relaciones del DAIT con organismos donantes, agencias ejecutoras y embajadas entre otros.
- Reconstrucción y mantenimiento de documentación relativa a Cooperación Internacional y Foros
- Divulgación de las ofertas de cooperación elaboradas por los donantes.
- MTSS como sujeto activo de cooperación: Identifica, Formula, Propone, Monitorea, Evalúa



**En lo que hemos estado  
trabajando...**

# Debilidades que persisten

- Descoordinación hacia dentro del MTSS.
- Dificultades para la identificación de necesidades.



Débil comunicación intra institucional

Recursos limitados (equipo, recurso humano, espacio físico, etc.).

## Amenazas

- Decisiones unilaterales de donantes.
- Procedimientos excluyentes para adjudicación de proyectos a agencias ejecutoras.
- Procesos extensos para la aprobación de proyectos.
- Calificación de Costa Rica como país de renta media.

# Fortalezas

- Conocimiento de la realidad institucional del MTSS.
- Compromiso de los funcionarios.
- Estabilidad laboral de los funcionarios a nivel técnico.
- DAIT es punto de contacto para todos los acuerdos de cooperación laboral en los tratados de libre



# Oportunidades

- Acuerdos o Capítulos Laborales de Cooperación Laboral en el marco de tratados de libre comercio: Canadá, CAFTA – DR, China, ACCUE.
- Fortalecimiento de mecanismos de cooperación horizontal.
- Tendencia hacia proyectos de cooperación horizontal.

- ✓ Participación activa en todas las fases del ciclo de proyecto: identificación, formulación, ejecución, monitoreo y evaluación eficaz y oportuna.
- ✓ Participación responsable y coherente en los Foros de Política Laboral Internacional: Mejor coordinación institucional.
- ✓ Funcionarios con capacidades suficientes para una gestión eficaz de los recursos de cooperación
- ✓ Fortalecida la capacidad institucional como punto de contacto de los acuerdos y capítulos laborales en los Tratados de Libre Comercio.



**Hacia donde vamos?**

# **Cómo tener una participación activa y responsable para una gestión eficaz de la cooperación internacional en el Ciclo de Vida del Proyecto?**

- Identificación
- Formulación
- Valoración
- Planeación
- Implementación
- Evaluación

# ¿Cómo evitar que nos suceda esto?



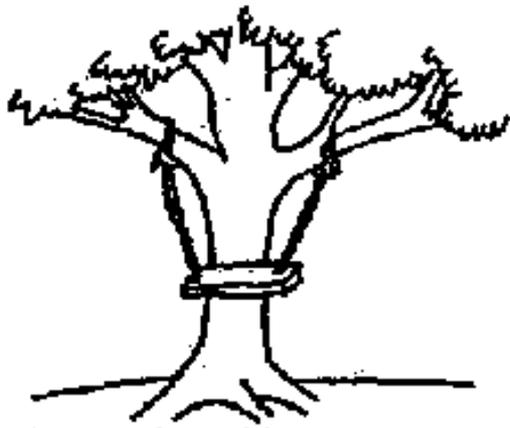
As proposed by the project sponsor.



As specified in the project request.



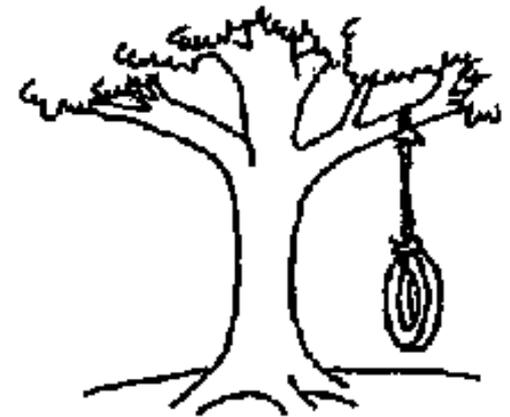
As designed by the senior analyst.



As produced by the programmers.



As installed at the user's site.



What the user wanted.

# Preguntas claves para una exitosa gestión de la cooperación

- En el documento del proyecto, en su apartado de “Identificación de problemas” :
  - Se ha seguido un método de análisis sistematizado para la identificación de problemas? Matriz de marco lógico, Árbol de problemas?
  - Se plantean o valoran otras alternativas para la solución de este problema?
  - Se han determinado relaciones causa-efecto?
  - Quiénes han estado involucrados en el proceso de identificación de problemas?
  - Se ha hecho un análisis de la participación de los interlocutores sociales?
  - La documentación y estadísticas sobre la cual se hace análisis es confiable, actualizada, están claramente citadas las referencias?



# Preguntas claves para una exitosa gestión de la cooperación

- Al valorar el documento del proyecto como un todo:
  - Contribuye el propósito del proyecto a la solución de un problema?
  - Se ha desarrollado una matriz de marco lógico de proyecto en la que claramente se puedan identificar objetivos, actividades, resultados, indicadores, etc.?
  - Tiene la propuesta un cronograma de actividades que muestran claramente la intención de alcanzar el objetivo propuesto y la interdependencia entre unas y otras?
  - Queda claro cuál es el valor agregado?
  - Como está financiado el proyecto?Cuál es la estructura gerencial propuesta?
  - Cuáles riesgos existen?



# Preguntas claves para una exitosa gestión de la cooperación

- Cuando somos contraparte institucional y monitoreamos la implementación de la propuesta:
  - Se ha incorporado en la propuesta indicadores claros y comprobables que permitan un monitoreo efectivo?
  - Las actividades realizadas y el presupuesto destinado contribuyen claramente al logro de un objetivo? Agregan valor agregado?
  - Existe alguna situación que obligue a eliminar o modificar una actividad programada?
  - Durante su ejecución existe una contribución paulatina a mejoramiento de las condiciones originales o por el contrario genera más problemas?



# Preguntas claves para una exitosa gestión de la cooperación

- A la hora de la evaluación:
  - Somos tomados en consideración durante las evaluaciones en calidad de beneficiarios/contrapartes institucionales/interlocutores?
  - Se han realizado evaluaciones ex-ante o de medio periodo que haya permitido corregir situaciones?
  - Recibimos copia de los informes de evaluación?
  - Quienes tienen a cargo la evaluación?
  - Se incorporan nuestras sugerencias como elementos de mejora de la gestión?



# Preguntas claves para una exitosa gestión de la cooperación

- La gran pregunta:

¿Contribuyó el proyecto a la solución del problema planteado? O por el contrario, ¿Fue el proyecto un fin en si mismo?



# Lecciones aprendidas

- El receptor / contraparte institucional debe participar en todas las fases de ciclo del proyecto. Sin apropiación institucional es complicado alcanzar los objetivos. La capacitación permanente de las contrapartes es fundamental
- La comunicación ágil y fluida: donante-agencia ejecutora-receptor, es básica para una buena ejecución del proyecto.
- La transparencia sobre la disponibilidad y cantidad de recursos así como los tiempos de ejecución brindan confianza entre las partes.
- La evaluación constante y posterior debe ser incorporada permanentemente mediante el fortalecimiento de las capacidades de los involucrados.
- No siempre los grandes proyectos con muchos recursos pero con altos costos de operación son los más exitosos.

# Nuestra propuesta ...

