



**UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA**

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración Pública

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración de la Escuela de
Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, para optar por el grado de
Licenciatura en Administración Pública

Diseño de campaña de sensibilización y capacitación para los principales actores
políticos de la Administración Pública sobre los temas centrales de las alianzas
público - privadas para el desarrollo bajo el marco jurídico e institucional de Costa
Rica

Bach. Alexandra López Aragón – A73598

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

Octubre 2014



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta #17-2014

Acta de la Sesión 17-14 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 08 de julio del 2014, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Alexandra López Aragón quien opta por la modalidad de: Práctica Dirigida.

Presentes:

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez quien presidió; Dr. Orlando Hernández Cruz como tutor; M.Sc. Laura Ramírez Herrera como lectora; Licda. Alam Luz Solano Ramírez como lectora y M.Sc. Lorena Mora Portillo, quien actuó como secretaria de la sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que el expediente de la estudiante postulante, contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en *Administración Pública*.

Artículo 2

La estudiante Alexandra López Aragón, carné A73598, hizo la exposición del Trabajo Final titulado "Diseño de Campaña de sensibilización y capacitación para los principales actores políticos de la Administración Pública sobre los temas centrales de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo bajo el marco jurídico e institucional de Costa Rica"

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a la postulante el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5


Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró Aprobado.
(Satisfactorio/insatisfactorio) (aprobado/no aprobado)

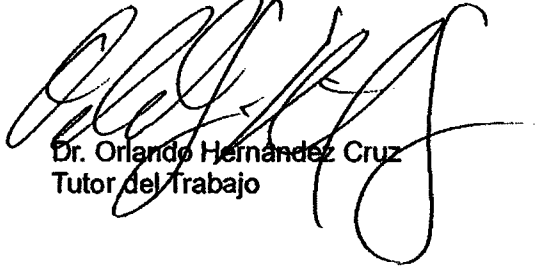
Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y la declaró Licenciada en Administración Pública.

Se le indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y la estudiante a las 6:00pm horas.


Dr. Leonardo Castellón Rodríguez
Director de la Escuela


Alexandra Lopez Aragón
Carné A73598


Dr. Orlando Hernández Cruz
Tutor del Trabajo

M.Sc. Laura Ramírez Herrera
Lectora


Licda. Alma Luz Solano Ramírez
Lectora


M.Sc. Lorena Mora Portillo
Secretaria de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones:

El Comité solicita en carpeta las observaciones en cuanto a metodología y marco teórico ausente de la lectora Ramirez Herrera.



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



08 de julio del 2014

Réplica del Trabajo Final de Graduación titulado:

“Diseño de Campaña de sensibilización y capacitación para los principales actores políticos de la Administración Pública sobre los temas centrales de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo bajo el marco jurídico e institucional de Costa Rica”.

Alumnos sustentantes:

Nombre	Carné	Calificación Final
Alexandra López Aragón	A73598	8.5

Tutor:

Dr. Orlando Hernández Cruz

Firma:

Todos los Derechos Reservados.

Esta Memoria de Práctica Dirigida solo podrá ser utilizado para fines académicos y de investigación, citando adecuadamente a la autora.

Contenido

Justificación	7
Objetivos	11
Marco teórico.....	12
Problema	15
Metodología.....	18
Capítulo I: Síntesis resoluciones Contraloría General de la República y la Procuraduría General de la República entorno a las alianzas público privadas para el desarrollo	21
Capítulo II: Posición y conocimiento de los principales actores políticos sobre las alianzas público-privadas para el desarrollo	54
Capítulo III: Diseño "Campaña de sensibilización y capacitación sobre los temas centrales de las alianzas público-privadas para el desarrollo"	66
Conclusiones y Recomendaciones	76
Bibliografía	78
Anexos	82

Objetos

Objeto 1: Actividades "Campaña de sensibilización y capacitación sobre los temas centrales de las alianzas público privadas para el desarrollo"	20
Objeto 2: Contactos Ministerios de la República.....	54
Objeto 3: Integrantes Comisión de Asuntos Jurídicos – Gobierno Administración	59

Cuadros

Cuadro 1: Análisis de involucrados	69
Cuadro 2: Marco lógico	72
Cuadro 3 – Análisis de riesgos.....	73

Resumen Ejecutivo

Dada la coyuntura actual resulta necesario crear consciencia de las necesidades que aquejan al Estado y los costarricenses; además de la gran cantidad de trabajo que se puedan realizar entre los diferentes actores del sector público y el sector privado. El concepto de alianza público privada para el desarrollo aunque es nuevo en la literatura, se viene realizando desde otros términos y perspectivas.

La presente memoria de práctica dirigida es un diseño de campaña de sensibilización y capacitación para los principales actores políticos de la Administración Pública sobre los temas centrales de las alianzas público - privadas para el desarrollo bajo el marco jurídico e institucional de Costa Rica.

El diseño de la campaña fue realizado mediante la investigación de la jurisprudencia y resoluciones de la Contraloría General de la República y Procuraduría General de la República durante el período de 1992-2012.

Seguido de consultas estructuradas a los principales actores del sector público: Señores Ministros y Diputados en ejercicio con el Gobierno de turno; de estas consultas se extrajo información elemental sobre el conocimiento o ausencia del mismo, entorno a las alianzas público privadas para el desarrollo que a su vez sirvió como referencia para la realización del diseño de la campaña de sensibilización.

La campaña fue diseñada para que la Fundación ALIARSE para el Desarrollo la ejecute con base en la experiencia previa de la investigación y sea bajo los estándares básicos de la administración de proyectos.

Justificación

“... El gobierno no puede ser una empresa, pero sí puede tornarse más empresarial”

Los costarricenses son consientes de las diferentes patologías que les aquejan en el tiempo actual, en la sociedad y en el día a día. Están al margen de las decisiones tomadas por los diferentes actores políticos que de una u otra manera son los que hacen crecer y avanzar el país o, por el contrario, lo estancan y hundan cada vez.

Actualmente, existe una gran congestión de los servicios públicos, las instituciones no están siendo lo suficientemente eficientes en su labor y esto es una situación que se vienen arrastrando a lo largo de los años. Durante mucho tiempo, las diferentes instituciones han incumplido con las altas expectativas de los ciudadanos, la burocratización del sector público ha ido cada vez en más aumento y el rol del gobierno ha sido más entorpecedor que cooperador y facilitador. A pesar de esta situación, no se puede creer que la solución es única ni tampoco que se dará en un corto plazo.

Existen nuevos modos de gobernanza que podrían permitir una sociedad más integral y un estado con políticas públicas mucho más inclusivas, que a su vez persigan una reconstrucción de la legitimidad del Estado. Este cambio podría tener grandes aportes para la construcción de una nueva gestión pública, desde un Estado preocupado más en el ciudadano visto como un cliente y no como un usuario, hasta el control en la calidad de los servicios que se ofrecen así como el traslado y el apoyo a las empresas privadas y organizaciones no gubernamentales en la prestación de los servicios o respuestas antes las necesidades.

Este cambio de paradigma, dirección y organización contempla una interrelación de redes en temas determinados, los cuales pueden ser actores clave en la

solución de propósitos comunes. Si se centraliza la función primordial de una red de actores, se podría concluir que es una la búsqueda de una superación de problemas de la acción colectiva, restringiendo los comportamientos egoístas y oportunistas. La red permite la acción no estratégica basada en la comunicación y confianza y la reducción de los costos de traslación e información. (Börzel, 1997)

Las APPD, trabajando como una red de actores, podrían contribuir a la maximización de los recursos así como la potenciación del interés de diferentes actores sociales. Sin embargo, aunque todo este escenario sea favorable hace falta una delimitación de los alcances que pueden tener en el sector público. Según el principio de legalidad bajo el cual todo administrador público debe de regirse, es indispensable tener claro cuáles son las limitaciones y las capacidades con que cuentan bajo el ordenamiento jurídico de Costa Rica y los reglamentos institucionales. Desde esta óptica se debe de manejar una manera correcta los elementos del derecho público y privado y sus respectivas repercusiones; ya que, si bien es cierto resulta muy alentador el panorama, es necesario aclarar bajo cuáles normas se podría dar esta interrelación.

Se tienen dos posibles escenarios en cuanto a las partes involucradas, por un lado algunos actores del sector público pueden tener posiciones diversas desde el punto de vista económico y político, o tienen gran desconocimiento si quiera de qué se puede o no se pueda hacer, o del que sería de una interrelación de actores entre el sector privado y público y de una posible alianza entre estos. Por otro lado como consecuencia del desconocimiento, puede que no exista un interés por asumir el compromiso y las implicaciones de descentralización y desconcentración en la gestión de los proyectos del Estado, dejando debilitada la sostenibilidad de los procesos de desarrollo.

Resulta realmente indispensable determinar la posición de actores clave que propicien o incentiven este cambio así como una comunicación efectiva para los programas de inversión social, buscando el compartir responsabilidad y lograr un mayor impacto en la sociedad. Nada es absoluto y las posiciones pueden cambiar, es que resulta necesario realizar un trabajo especial con actores clave

del sector público. El realizar una campaña de sensibilización y capacitación con estas personas permitirá determinar cuáles son los alcances y limitaciones de las APPD, los beneficios para la nueva gestión del sector público, la optimización en la búsqueda e implementación de las estrategias más adecuadas y eficaces para el logro de los objetivos de desarrollo. Cumpliendo la función de ser un instrumento para lograr una sociedad más integrada y cohesionada, aumenta la confianza y se contribuye a fortalecer las instituciones.

Objetivos

El presente proyecto tiene como objetivo general el desarrollar una campaña de sensibilización y capacitación para los principales actores políticos de la administración pública sobre temas centrales de las alianzas público-privadas para el desarrollo bajo el marco jurídico e institucional de Costa Rica.

Este objetivo se lograría mediante la consecución de cada uno de los siguientes objetivos específicos:

1. Sintetizar las resoluciones que ha realizado la Contraloría General del República y la Procuraduría General de la República en torno a las APPD del período que comprende de 1992-2012.
2. Determinar la posición y participación de los principales actores políticos de la administración pública ante las alianzas públicos privadas para el desarrollo.
3. Diseñar una campaña de capacitación y sensibilización para los principales actores políticos en el marco de la jurisprudencia costarricense.

Marco Teórico

Al determinar como tema central la importancia y todo lo que engloban las alianzas público privadas para el desarrollo es necesario definir las como la interacción corresponsable de las instituciones y las organizaciones privadas para la generación de valor que responda a las prioridades y a la estrategia de desarrollo sostenible. (Aliarse, 2007)

A su vez la importancia radica en ser el vehículo clave en la forma de concebir, promover, ejecutar, desarrollar, monitorear, verificar y gestionar los programas de inversión social “(...) las alianzas nos permiten tener acceso a más opciones de financiamiento, a compartir y ordenar responsabilidades y a lograr un mayor impacto en el objetivo común de colaborar a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio.” (Schonhonffer: 2008, pp. 161 y 165)

Bajo este esquema de interacción y trabajo en conjunto, resulta importante definir al beneficiario directo de la aplicación de esta nueva modalidad y es la sociedad civil. La cual se puede entender como una gran red, una red social en la que están insertos actores individuales y colectivos; organizaciones, instituciones y asociaciones que persiguen objetivos privados o públicos y que se enmarcan en la esfera pública que supone el Estado (Requena, 2008, p.7).

Al hablar de redes de actores, redes sociales y redes políticas es necesario tener claro que son un conjunto de relaciones relativamente estables entre los actores públicos y privados que interactúan a través una estructura interdependiente con el objetivo de lograr metas comunes en una sociedad o en una comunidad (Requena, 2008, p.47).

También, se pueden definir las redes como el conjunto de actores públicos y privados y sus interacciones más o menos estables a través de las cuales dirigen, coordinan y controlan los recursos materiales o inmateriales en un ámbito de política pública de interés común (Héritier, 1993, pp. 143-144); o bien como un grupo o complejo de organizaciones conectadas con otras por dependencias de

recursos, y distinguidos de otros grupos o complejos con rupturas en las estructuras de dependencia de recursos” (Rhodes, 1988).

Estos actores clave pueden influir significativamente sobre un proyecto o programa debido a sus capacidades, sus conocimientos o su posición de poder. Los actores clave son aquellos cuyo apoyo o participación suele resultar indispensable para que un proyecto o programa alcance los resultados esperados.

Ahora, para poder analizar una red, es importante identificar los actores, clarificar cuáles son las metas de los agentes, y cómo es usada su influencia política en la red. (John y Cole, 2000, p. 249) Según Jose Villal, para lograr tener claras esas metas, es necesaria una gobernanza como una respuesta práctica e histórica, surgida en la tercera etapa de la globalización moderna, en la que el Estado ya no es el único actor determinante en las relaciones en el eje-global; sino que por el contrario interactúa con organizaciones multinacionales y no gubernamentales, organizaciones interestatales, entidades calificadoras (...) quienes paulatinamente le van restando legitimidad y protagonismo, propiciando una telaraña de intereses en el marco de la sociedad de la información y el conocimiento, y la nueva economía; que para ser manejados, requieren de altas dosis de operación de redes de relaciones de actores públicos, privados y de la sociedad civil.

Justamente este término de gobernanza es el que hace referencia a la conducción, coordinación y coherencia entre un amplio y heterogéneo conjunto de actores con diferentes objetivos y propósitos, tales como actores políticos, institucionales, organizaciones corporativas, sociedad civil y organizaciones transnacionales. Tales roles, que antes eran desempeñados por el Estado, en la actualidad son vistos como problemas que el conjunto de la sociedad puede resolver, tanto por instituciones públicas como por otros actores. (Pierre y Peters, 2000)

De esta manera queda clara la incapacidad de la dirección pública para satisfacer las necesidades de la sociedad. Meoño lo define como la capacidad institucional y personal en la Administración Pública, así como de todo organismo y funcionario

para identificar necesidades sociales y tomar decisiones sobre los recursos humanos, materiales y organizaciones que constituyen dicho aparato burocrático, con el fin de orientarlos hacia el logro de resultados que satisfagan dichas necesidades sociales. (Meoño, 1986, p.64)

Problema

Dada la coyuntura actual se vuelve necesario realizar una pausa y ver qué está pasando con las instituciones, qué se está dejando de hacer y por qué no se está realizando. Esta situación ha generado una serie de cambios en la cultura de la sociedad general; buscando la palabra correcta, existe un malestar. Para muchos costarricenses el criticar la situación política, económica y social del país es como abrir el periódico o en el peor de los casos como respirar o abrir y cerrar los ojos.

El sector público ha dejado grandes vacíos en cuanto a lo que es respuesta eficiente y efectiva a las necesidades de las mayorías, también ha dejado de perseguir su fin principal, el buscar un bienestar general para la sociedad civil. Existen muchas excusas o quizás limitaciones que plantean los diferentes actores del sector público para lograr sus objetivos, desde falta de presupuesto y una coordinación efectiva, hasta las limitaciones de pensamiento donde muchas veces no se busca cómo solucionar el problema, sino nada más ver que está ahí, que estorba pero nadie tiene la iniciativa de resolverlo.

¿Qué será lo que necesita realmente el sector público para realizar una gestión efectiva? La respuesta puede ser muy amplia, sin embargo, para términos de este proyecto es el enfoque en cómo establecer las alianzas públicos privadas para el desarrollo, como parte de un nueva plataforma de interacción de actores que busquen cambiar el modelo actual de gobierno y de pensamiento de la sociedad a un desarrollo e innovación de las programas de inversión y una sociedad mucho más estable.

No obstante, el plantear esta necesidad de cambio se envuelve una incógnita a resolver, ya que actualmente no existe un marco legal con un panorama claro donde se establezcan las alianzas públicas privadas para el desarrollo, sus limitaciones y oportunidades. El ejemplo más claro es el tema de las concesiones, ya que existe la Ley de Concesiones de Obras Públicas que autoriza la

participación de empresas en proyectos que son de competencia pública y también se encuentra el Consejo Nacional de Concesiones que vienen trabajando de la mano; pero en el momento no existe un buen trabajo en conjunto ya que la obra en algunos casos no es efectiva y todo el proceso de coordinación, fiscalización y supervisión es evadido o tergiversado por los actores involucrados.

Este es solo un ejemplo, pero existe gran cantidad de proyectos y programas que se podrían realizar mediante la sombrilla de las APPD. A pesar de esto existe un gran temor en cuanto al romper la lógica de que el Estado es el único proveedor, hacedor y regulador de prácticamente todo lo que se necesite. Este cambio va interrelacionado con la nueva gerencia pública, la cual debería de abarcar procesos de flexibilización en contratación administrativa sin olvidar el principio de legalidad y la capacidad de trabajar sobre los procesos y objetivos de la mano con la planificación estratégica, etc. (Bolaños Garita, 2008)

Esta nueva manera de ver, de gobernar y de actuar enfrenta grandes retos desde el punto de vista de cambiar paradigmas, ya que la idiosincrasia del costarricense es de dejar que las cosas pasen y no permite crear nuevos espacios o quizás muchas veces es más quisquilloso. Pero ahora es momento de hacer un cambio, de ver realmente que es lo que se necesita. ¿Se continuará permitiendo que exista desconocimiento de lo que se puede o no se puede hacer con las APPD? ¿Existe realmente un interés por parte de los principales actores políticos que incentiven la aplicación de estas modalidades o cambios? ¿O se continuará en lo mismo?

Día a día aquejan miles de problemas a Costa Rica, desde la infraestructura, carreteras, hasta servicios de salud, repercutiendo de esta manera en los costarricenses, pero no está claro cómo se va a solucionar este problema. Los partidos políticos cada cuatro años cambian sus políticas públicas, sus planes a cumplir y no dan continuidad siquiera a lo que se ha empezado y va en buen camino. No es fructífero solucionar los problemas en papel si no se pone en práctica los planes, por ello habrá entonces que sensibilizar y hacer mostrar a personas clave de los beneficios, de las ventajas e importancia de las APPD y cuánto podría beneficiar al país, no solamente como parte de la solución al

problema sino como parte de un todo que puede abarcar desde los recursos, competitividad, capacidad de respuesta y legitimidad hacia el sector público.

Resulta necesario mostrar cuáles son las opciones que se les puede presentar a las instituciones para que cumplan más efectivamente su labor y que sociedad sea cada vez más integral. Existen líderes políticos y actores clave que quizás desconozcan hasta dónde puedan llegar, bajo el principio de legalidad y su beneficio con las APPD.

Es cuestión de resaltar y estudiar realmente qué es lo que se puede y lo que no se puede hacer y hasta dónde se puede llegar mediante las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo y el Estado, teniendo en cuenta este no es un proveedor de un todo que es responsabilidad de todos y no solo de uno y que es necesario buscar opciones que permitan un desarrollo más integral a nivel país y los diferentes actores involucrados.

Metodología

El presente proyecto se realizó en tres fases, las cuales serán consecuentes con los objetivos específicos planteados anteriormente, la consecución de cada una de las fases permitió el inicio de la siguiente. Los elementos metodológicos utilizados buscaron tener la coherencia y objetividad que sustenten la necesidad de la realización de este.

Estuvo presente desde un inicio el enfoque cualitativo, el cual evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad (Corbetta, 2003). A su vez, se buscó la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003)

La primera etapa del proyecto en la cual se trabajó el objetivo número uno se realizó mediante estudios exploratorios, los cuales sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto a un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias. Todo esto debido a que no existen conocimientos a profundidad sobre las APPS y su relación con el ordenamiento jurídico vigente en Costa Rica.

Según Hernández, Fernández, & Baptista los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relaciones con el problema de estudio, se deseó indagar sobre temas y áreas de nuevas perspectivas.

En la segunda etapa relacionada con el objetivo número dos, está presente un enfoque cualitativo donde se estudió la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que

tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. (Gregorio Rodríguez Gómez, 1996) Este enfoque se utilizó ya resultó necesario conocer la posición y la coyuntura actual con los principales actores relacionados con las alianzas público privadas para el desarrollo.

Sin embargo, resultó necesario la utilización del mapeo de actores que ayudó a representar la realidad social, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que solo el sentido común o la sola opinión de un informante calificado. A su vez, el mapeo de actores permitió conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y por ende, permitirá seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento.

Una vez realizado el mapeo de los actores, se procedió a la realización de las consultas estructuradas a los principales involucrados que serán parte fundamental para lograr conocer su posición y necesidades ante las APPD.

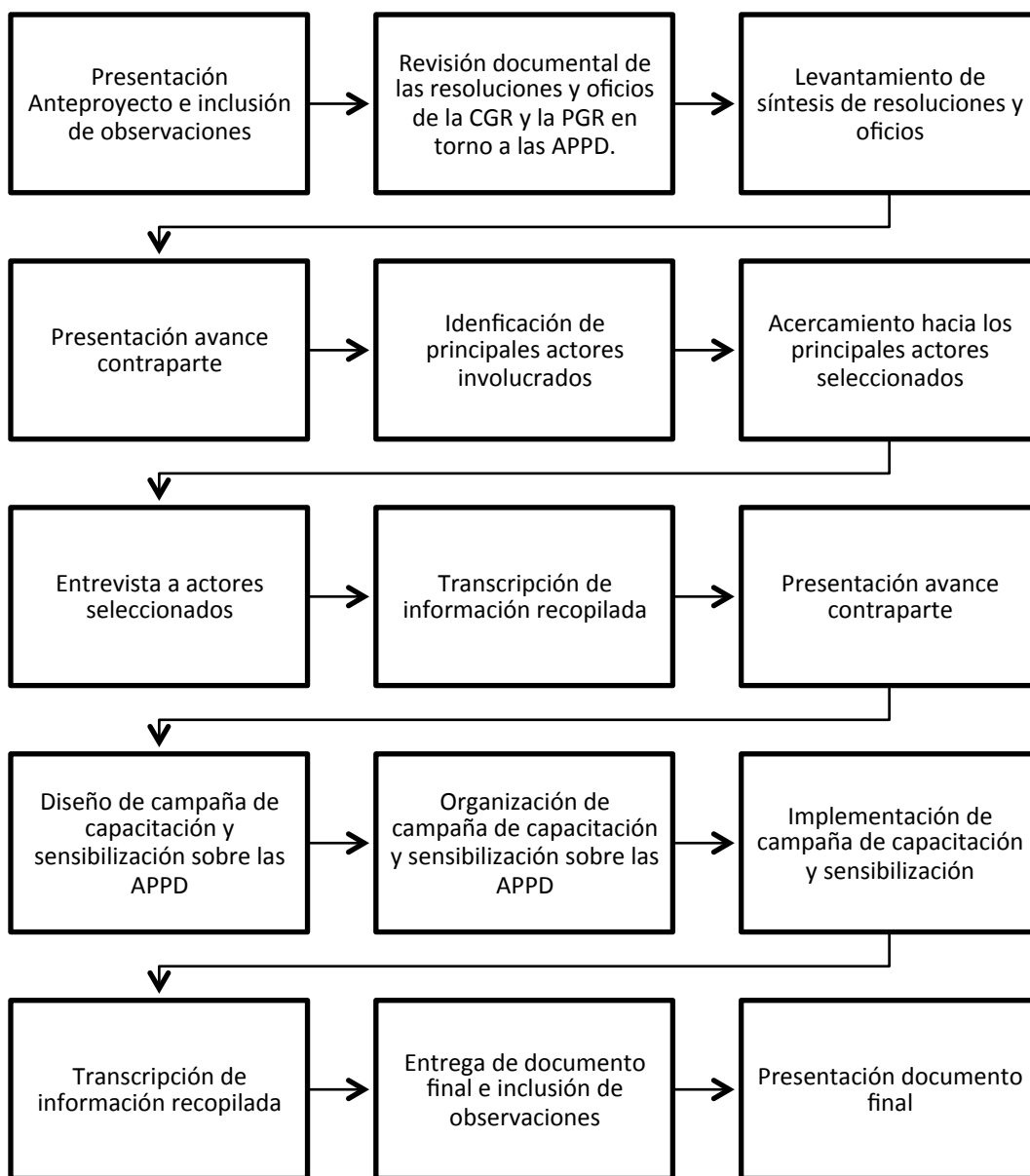
Nahoum define las consultas estructuradas como un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra , y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico. Por otro lado, Luis Enrique Alonso expone que son un discurso enunciado principalmente por el consultado pero que comprende las intervenciones del consultor cada una con un sentido determinado, relacionados estos a partir del llamado contrato de comunicación y en función de un contexto social en el que se encuentren.

Como parte de la tercera fase y último objetivo, se procedió a realizar la creación de un Diseño de Proyecto, con base en los estándares básicos de la administración de proyectos. Con base en las principales matrices e información adicional que sea de interés para el proyecto, además se establecerán de manera

completa los principales pasos a seguir para que en un futuro próximo Aliarse para el Desarrollo, como institución que vela por las APPD en Costa Rica, lo utilice.

A continuación, se presenta el detalle de las actividades del proyecto según orden cronológico en el período de un año:

Objeto 1 – Actividades “Campaña de sensibilización y capacitación sobre los temas centrales de las alianzas público-privadas para el desarrollo”



Fuente: Autor

Capítulo I: Síntesis resoluciones Contraloría General de la República y la Procuraduría General de la República entorno a las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo

A partir de 1950 y hasta 1980, Costa Rica sufre una serie de cambios desde las esferas políticas, económicas y sociales. El papel del Estado empieza a tener una connotación más empresarial y busca bajo el Modelo de Sustitución de Importaciones diversificar el aparato productivo del país. De esta manera, se originó el “*Estado Benefactor o de Bienestar*” con el cual se iniciaron una serie de cambios como la modernización e intervención económica.

Las líneas de producción del sector agro exportador tuvieron un gran transformación ya que para esa época estaba más que demostrado que Costa Rica dependía casi en su totalidad de la producción del café y banano, y se buscó entonces la manera de fortalecer los mercados internos de los pequeños productores como el frijol, el arroz y el maíz.¹

Por otro lado, el crecimiento industrial fomentó la inversión extranjera y se daban facilidades para el ingreso de inversionistas al país; sin embargo, para la década los setenta se buscó la manera de que los ingresos no quedaran en manos extranjeras, sino más bien dinamizar la economía, por lo que se adoptó una medida que lograra contrarrestar esta situación y es así como el Estado incursiona en lo que sería la producción de bienes.

Se puede enumerar incontables consecuencias tanto positivas como negativas para el país, entre las principales se encuentran la creación de la Ley de Desarrollo de Fomento Industrial, el ingreso de Costa Rica al Mercado Común Centroamericano, la creación del Instituto Nacional de Aprendizaje (con el objetivo

¹ Rodríguez Vega, Eugenio. (2004). Costa Rica en el Siglo XX. Tomo III. San José, Editorial UNED.

de capacitar a los obreros de la naciente industrial), la creación de la Corporación Costarricense de Desarrollo (CODESA), la cual fungía como un ente público que destinaba proyectos que el sector privado no tenían las condiciones o el interés en desarrollar; entre sus principales logros estuvo la creación de Algodones de Costa Rica, Aluminios Nacionales, Fertica y Recope, entre otros; sin embargo, a pesar de que esta entidad logró gran empleabilidad para la época se demostró que había más control político que técnico y fue clausurada en la década de los 90.

Adicional, para este período hubo valiosas creaciones de instituciones y jurisprudencia que hasta la fecha está vigente como la emisión de la Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo y del Consejo Nacional de Producción. Se creó la Contraloría General de la República sustituyendo para ese entonces la llamada Inspección General de Hacienda Municipal, también la creación del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, Ley de Expropiaciones, Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, entre otros.

Al final de esta etapa, la característica principal del Estado y la administración pública fue su capacidad de convertirse en un agente económico con vida propia, capaz de generar toda una gama de actividades productivas. El Estado, al asumir un rol "liberal" en el ámbito económico, lanzó el liderazgo económico a la empresa privada, permitiendo de esta manera grandes fugas de capital debido a que las empresas eran de capital mixto; aumentando de esta manera los casos de corrupción y conflictos políticos económicos, manipulados principalmente por los intereses extranjeros; y es así como a partir de esta década y hasta hoy se mantienen estas características vigentes.²

Dadas esas características, surgen una serie de nuevos conceptos desde la gestión pública como el *New Public Management* y también el concepto que es de interés para este trabajo como lo son las Alianzas Públicas para el Desarrollo (en

² Ibid.

adelante APPD). Aunque este último no ha sido abordado anteriormente es importante tomar en consideración una serie de requisitos fundamentales para que estas tengan logren su objetivo principal e cual siempre será lograr un mayor impacto para un desarrollo sostenible.

El realizar Alianzas Público Privadas para el Desarrollo conlleva una búsqueda por lograr que los objetivos sean cumplidos eficientemente entre las partes relacionadas; logrando consigo una apertura de canales de comunicación, maximización de recursos y competitividad ante el problema o situación por la cual se hayan aliado y/o buscado el convenio entre las partes.

Sin embargo, esta nueva modalidad se está implementando hace pocos años, inclusive si se busca el término de APPD en algunos documentos esto resulta prácticamente imposible o es nula. Es por esto que para términos de esta investigación resultó complejo encontrar las resoluciones y todas las jurisprudencias relacionadas.

El término de las APPD inicia alrededor de los años 1990, sin embargo, esto no quiere decir que solamente para estos años es que se realicen como mencioné anteriormente CODESA en los setenta, el cual fungió como un ente de 'APPD'. Pero entonces, ¿cómo se conocían estas APPD en los otros tiempos? Para algunos estudiosos en Costa Rica, encontramos relación con los términos "CONVENIOS" o "ALIANZAS".

Entendiendo convenios una serie de procedimientos para que el ejercicio de esas competencias se haga de forma conjunta, ya que de esta forma la satisfacción del interés público se realizará de forma más eficaz, y no hay que olvidar que el principio de eficacia es un mandato constitucional para la Administración y con menores costos.³

³ Enciclopedia Jurídica, UNED, 2014

Luego de varios hallazgos el término *convenio marco* es otro concepto con que se pueden relacionar la APPD, entendiendo estos como convenios en los que se expresa la intención de establecer una relación duradera con otra entidad, que se puede concretar en una serie de actuaciones específicas.

Por otro lado el término alianza es aquella acción entre dos o más naciones, gobiernos o personas, también conocido como pacto, convención o aquella unión de cosas que concurren a un mismo fin. Aunado a estos dos conceptos anteriores tenemos la cooperación, entendida como aquel trabajo en conjunto llevado a cabo por un grupo de personas o entidades mayores que persiguen un objetivo compartido, un aspecto importante es que la cooperación siempre va de la mano con sumar fuerzas hacia un mismo objetivo y no competir entre sí.

Un aspecto a resaltar en esta investigación es que se dejó por fuera todo lo relacionado con las contrataciones administrativas y/o licitaciones en sus diferentes clasificaciones, ya que estas son más un concurso que se realiza en las instituciones públicas para comprar bienes y/o servicios que no pueden ser solventados por ellos mismos y recuren al sector privado, aunque se toman en consideración variables importantes como cumplimiento de objetivos, plazos específicos, sanciones claras, penalidades por incumpliendo, operan dentro un marco legal, entre otros la relación 'compras-precio' se sale del objetivo que se persigue con las APPD.

Jurisprudencia Instituciones

Se presenta a continuación un breve recorrido sobre la jurisprudencia de las principales instituciones de nuestro país que permiten adoptar este nuevo concepto y es permitido desde el punto de vista de un marco legal. Como todo funcionario público se rige en su actuar por el principio de legalidad, el deber siempre será el realizar aquello que únicamente la ley lo faculta a realizar.

Veremos a continuación en cuales instituciones se establecen facultades para que

se puedan realizar este tipo de convenios o alianzas.

Contraloría General de la República

Si existe una entidad que tenga una estricta vinculación con las APPD es la Contraloría, esta como parte de sus funciones al controlar y regular el proceder de los fondos públicos en uso y a su vez los fondos privados relacionados con el sector público deben de velar porque todo aquello que establezcan las mismas cumplan con las reglas establecidas para el control de fondos y actividades privadas. Esto se establece de la siguiente manera:

ARTÍCULO 6.- ALCANCE DEL CONTROL SOBRE FONDOS Y ACTIVIDADES PRIVADOS

En materia de su competencia constitucional y legal, el control sobre los fondos y actividades privados, a que se refiere esta Ley, será de legalidad, contable y técnico y en especial velará por el cumplimiento del destino legal, asignado al beneficio patrimonial o a la liberación de obligaciones. La Contraloría General de la República podrá fiscalizar el cumplimiento, por parte de los sujetos privados beneficiarios, de reglas elementales de lógica, justicia y conveniencia, para evitar abusos, desviaciones o errores manifiestos en el empleo de los beneficios recibidos. Dentro del marco y la observancia de estas reglas elementales, tanto la Contraloría General de la República como la entidad pública concedente del beneficio respetarán la libertad de iniciativa del sujeto privado beneficiario, en la elección y el empleo de los medios y métodos para la consecución del fin asignado. (Ley Orgánica De La Contraloría General De La Republica, 1994)

Esta entidad pública funciona como la principal herramienta de fiscalización para garantizar el cumplimiento y el respeto de las APPD.

Otra institución que en su constitución resguarda un sentido que permite a sí misma un trabajo en conjunto para el sector privado es:

Ministerio De Trabajo

En la Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social establece que el mismo buscará mantener las relaciones que sean ineludibles para una buena gestión, así como se expresa a continuación:

Artículo 5

Igualmente procurará el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, mantener las relaciones necesarias con los diversos organismos e instituciones de la material, públicos y particulares, a fin de lograr la armonía y mayor efectividad de sus funciones. (Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1955)

Ahora bien, el Ministerio como ente rector y ejecutor de la política laboral y de seguridad social cuenta con este beneficio para las personas trabajadoras y empleadoras. Será que en alguna oportunidad a aplicado este plus para solventar alguna necesidad? Eso lo podremos ver más adelante.

Tenemos ahora el caso de las Instituciones Públicas de Educación Superior, las cuales por su propia naturaleza cuentan con facultades que les permiten ser partes elementales de una APPD en las cuales podrían obtener grandes beneficios. Se presentaran de manera específica los principales artículos que dan pie a lo anteriormente mencionado:

Universidad Técnica Nacional

Tanto en el Estatuto Orgánico Universidad Técnica Nacional como en la Ley Orgánica de la Universidad Técnica Nacional, se establecen una serie de atribuciones. En el artículo 5 de la Ley Orgánica de la Universidad Técnica Nacional se establece que en las funciones de la UTN se deben de aprovechar los

convenios de cooperación con entes públicos y privados para el desarrollo de sus programas.

Artículo 5 – Funciones

G) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos educativos del país, mediante la suscripción de convenios de cooperación con instituciones y empresas públicas o privadas, nacionales o extranjeras, para el desarrollo de programas conjuntos de docencia, investigación o extensión. (Ley 8638 Ley Orgánica de la Universidad Técnica Nacional, 2008)

Por otro lado en su Estatuto se describe como esta organización tiene ampliamente permitido la coordinación y el trabajo en conjunto:

Artículo 6

L) La Universidad Técnica Nacional podrá coordinar y articular sus programas de docencia, investigación y extensión con otras Instituciones de educación superior, públicas, privadas, nacionales y extranjeras y también con los programas de educación técnica del Ministerio de Educación Pública y con el Instituto Nacional de Aprendizaje, de conformidad con el Reglamento correspondiente y los convenios que se suscriban. (Estatuto Orgánico Universidad Técnica Nacional, 2010)

En el aspecto económico se permiten inclusive la aceptación de donaciones con tal de cumplir los fines de la misma, esto se establece en el artículo 18, inciso z:

Artículo 18

Z) Aceptar donaciones, herencias y legados destinados a cumplir con los fines de la Universidad. (Estatuto Orgánico Universidad Técnica Nacional, 2010)

Entre las funciones de la rectoría tenemos la aprobación de convenios de cooperación, también la dirección de Asuntos Jurídicos la cual debe de revisar y elaborar contratos y convenios, esto lo encontramos en los siguientes artículos:

Artículo 37 – De las funciones del Consejo de Sede

H) Proponer al Rector, la aprobación de los proyectos de convenios de cooperación en que la Sede tenga interés.

Artículo 5 – De las funciones de la Dirección de Asuntos Jurídicos

H) Elaborar, revisar y emitir opinión sobre los contratos y convenios que celebre la Universidad, organizando y manteniendo el archivo de los mismos.

(Estatuto Orgánico Universidad Técnica Nacional, 2010)

Ahora, por otro lado, tenemos una Institución que desde un inicio mencioné que era de gran importancia y tiene relación estricta con las APPD, se trata del:

INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE

Desde el momento en que se dio origen a esta institución se establece una estrecha vinculación entre el sector público y privado. La Ley Orgánica Del Instituto Nacional De Aprendizaje, en el artículo 3 establece:

Ch) Establecer empresas didácticas y centros de formación - producción, o apoyar la creación y funcionamientos de estos últimos, en coordinación con otras entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales.

f) Dictar, cuando sea necesario y no corresponda a otras instituciones públicas, normas técnicas – metodológicas que regulen los servicios de capacitación y formación profesional, que ofrezcan entidades privadas a título oneroso, así como velar por su aplicación.

K) Diseñar, elaborar y ejecutar programas de capacitación y formación profesional, tendientes a satisfacer las necesidades del sector empresarial formal, o bien procurar su formalización. (Ley 6868 Ley Orgánica Del Instituto Nacional De Aprendizaje, 1983)

Como se demuestra en estos tres incisos, la estrecha vinculación que existe entre el ambos sectores es uno de los pilares fundamentales de la razón de esta organización.

Adicional, parte de esta estricta relación se establece desde el hecho que la junta directiva del INA debe estar compuesto por ambos sectores, tal y como se establece en el artículo cinco de La Ley Orgánica Del Instituto Nacional De Aprendizaje:

Artículo 5 – Junta Directiva

C) Tres representantes del sector empresarial y tres representantes del sector laboral, elegidos en las condiciones que se fijan en el artículo siguiente. (Ley 6868 Ley Orgánica Del Instituto Nacional De Aprendizaje, 1983)

Más adelante se ahondará más en el tema del INA, sin embargo, es importante destacar el papel y la estricta relación que existe entre esta organización y el objeto en estudio.

Por otro lado tenemos, una institución que aunque se podría pensar que tiene muy claras sus regulaciones, atribuciones y reglas; en el caso específico de esta investigación resultó bastante complejo de encontrar su limitaciones en cuanto a las APPD, estamos hablando de la:

Universidad De Costa Rica

La cual muy sutilmente en el Estatuto Orgánico De La Universidad De Costa Rica, establecen dos menciones a los convenios, sin embargo, deja abierta la opción a que sea público y privado, como es el caso del artículo cuarenta y nueve en las funciones de los vicerrectores y el artículo doscientos nueve con respecto a los acuerdos de los graduados, tal y como se expone a continuación.

Artículo 49 – Funciones de los Vicerrectores

E) Informar anualmente al Consejo Universitario sobre el desarrollo y resultado de la ejecución de los convenios con organizaciones nacionales e internacionales.

Artículo 209

Los graduados de otras universidades pueden solicitar reconocimiento y equiparación de su grado académico y de su título. Los que hayan aprobado estudios en otras universidades y que no culminaron con un diploma de graduación, también podrán solicitar reconocimiento y equiparación de estos estudios. Un reglamento regulará el procedimiento para estos reconocimientos y equiparaciones. Se incluirá en ese reglamento el trámite para cumplir los tratados internacionales o los convenios en que sea parte la Universidad en lo relativo a la material. (Estatuto Orgánico De La Universidad De Costa Rica, 1974)

Aunque en ambos artículos se habla de convenios no se establece a claridad si son para ambos sectores tanto públicos como privados.

Por otro lado de manera más detallada y con más precisión tenemos una institución que autoriza en su Estatuto Orgánico la firma de convenios entre organismos públicos y privados:

INSTITUTO TECNOLOGICO DE COSTA RICA

En su artículo dieciocho del Estatuto Orgánico Del Instituto Tecnológico De Costa Rica, establece en el inciso q a:

Artículo 18

q) Autorizar la firma de convenios con instituciones y organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros, de acuerdo con el reglamento respectivo. (Estatuto Orgánico Del Instituto Tecnológico De Costa Rica, 1971)

Aunque se habla de reglamentos respectivos, se autoriza de manera inmediata a la posible realización de APPD. Por otro lado tenemos un aspecto importante a considerar y es que en esta institución se permiten crear Unidades vía convenios, como se establece en el artículo cincuenta y uno, inciso C:

Artículo 51 - Departamentos

C) Unidad creada vía convenio

Es una unidad creada vía convenio(s) específico(s) entre el ITCR y otra(s) universidad(es) para desarrollar programas académicos compartidos, en los que el cuerpo de profesores esté compuesto por miembros de las instituciones participantes en tales convenios.

En este tipo de unidad, la estructura orgánica, forma de nombramiento y funciones del coordinador, línea jerárquica, así como la integración y funciones de los órganos colegiados encargados de dirigir las actividades académicas de dicha unidad así como todas aquellas normas necesarias para la buena ejecución del programa, serán definidos en un “Reglamento de estructura y funcionamiento” específico para cada una de dichas unidades, aprobado por el Consejo Institucional, en cuya formulación se deberán tomar en cuenta las cláusulas incorporadas en los respectivos convenios interinstitucionales. (Estatuto Orgánico Del Instituto Tecnológico De Costa Rica, 1971)

Si bien es cierto se habla de convenios entre universidades públicas y privadas, tampoco se hace una aclaratoria que lo impida de alguna manera, a la fecha el ITCR tiene convenios con la formación y prácticas profesionales con otras universidades fuera del país y podrían entrar estas como parte de las APPD.

Por otro lado y de manera más detallada, tenemos que el artículo ciento treinta y dos establece el régimen económico y su autorización para recibir donaciones sobre convenios aceptados en el Consejo Institucional:

Artículo 132 – Régimen Económico

E) Los ingresos provenientes de préstamos, ayudas y subvenciones.

F) Las donaciones aceptadas por el Consejo Institucional.

G) Los fondos provenientes de convenios aceptados por el Consejo Institucional

H) Las utilidades generadas por las empresas de su propiedad.

I) Otras formas de ingresos no contemplados en este Artículo y aprobados por el Consejo Institucional. (Estatuto Orgánico Del Instituto Tecnológico De Costa Rica, 1971)

Dejando de lado las autorizaciones establecidas por parte del ITCR nos encontramos con un caso muy particular y es el de la:

Universidad Nacional

Resulta realmente particular este caso por el hecho de que esta Universidad además de contar con artículos que los respaldan en el Estatuto Orgánico De La Universidad Nacional, tiene de manera particular un Reglamento para la Tramitación y Aprobación de instrumentos de Cooperación Externa, donaciones y préstamos.

De manera particular en el Estatuto Orgánico De La Universidad Nacional, se establecen recomendaciones sobre los acuerdos de cooperación y todo lo relaciones y referente a los mismos:

Artículo 110 – Funciones del Consejo Académico de la Unidad

G) Recomendar convenios y acuerdos de cooperación con organismos externos a la Universidad.

Artículo 278

Los convenios de cooperación que suscriba la Universidad Nacional con instituciones u organismos nacionales, internacionales o extranjeros, públicos o privados, deberá ajustarse a las disposiciones establecidas en

este Estatuto y en el Reglamento que para tal efecto elabore el Consejo Universitario. Aunque no se haga expresa referencia al Estatuto o Reglamento, se entenderá que éstos forman parte del convenio que se suscriba. La aprobación definitiva de los convenios de cooperación o ayuda, corresponderá al Consejo Universitario.

Artículo 279 – Manejo de Fondos Provenientes de Convenios

El manejo de los fondos provenientes de los convenios de cooperación corresponde a la Universidad Nacional, la que los administrará con base en las disposiciones que regulan el manejo de los fondos propios. El Consejo Universitario, cuando se justifique, podrá dictar regulaciones particulares para el manejo de fondos, todo esto dentro del marco legal vigente.

Artículo 280 Investigación Científica o Trabajo Artístico o Intelectual

Cuando la finalidad fuere realizar investigaciones científicas o trabajos de tipo artístico o intelectual, la Universidad podrá firmar los convenios respectivos de conformidad con sus políticas.

Artículo 281 Transformación de Fondos o Modificaciones Presupuestarias

En todo convenio que se firme se deberá estipular que la Universidad estará en capacidad de hacer las transformaciones de fondos, o modificaciones presupuestarias que considere necesarias, siempre que no se aparte de los objetivos del convenio.

Artículo 282 Requisitos de Aprobación de Convenios

Para la aprobación definitiva de un convenio por parte del Consejo Universitario, se debe contar con los informes y dictámenes correspondientes de acuerdo con el Reglamento aprobado al efecto.

Artículo 283 – Principios Que Se Debe Resguardar Todo Convenio

En todo convenio de cooperación con entidades nacionales y extranjeras, deben resguardarse en Interés Nacional, la Autonomía Universitaria y la Paz Mundial. (Estatuto Orgánico De La Universidad Nacional, 1993)

Así como existen una gran cantidad de artículos que delimitan el alcance de los convenios de cooperación de igual manera en el reglamento de Cooperación

Externa se establecen mucho más en detalle todas las condiciones para que este tipo de acciones se puedan dar dentro de un marco legal aceptable.

Una institución que es pilar fundamental para este trabajo de investigación es el Instituto Costarricense de Electricidad y sus empresas, en la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones se establecen las competencias del ICR y sus empresas o autorizaciones legales, específicamente se establece:

ARTÍCULO 6.-

Competencias del Instituto Costarricense de Electricidad y sus empresas

El ICE y sus empresas, dentro del territorio nacional y fuera de él, serán competentes para lo siguiente:

a) Generar, instalar y operar redes, prestar, adquirir y comercializar productos y servicios de electricidad, telecomunicaciones e info comunicaciones, así como otros productos y servicios de información y otros en convergencia, de manera directa o mediante acuerdos, convenios de cooperación, asociaciones, alianzas estratégicas o cualquier otra forma de asociación con otros entes nacionales o extranjeros, públicos o privado. (Ley 8660. Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, 2007)

Tal y como se especifica, no hay ningún argumento ni ninguna privación para que el ICE sea parte de este tipo de alianzas que responden a las prioridades y estrategias de desarrollo sostenibles características de las APPD.

Ahora bien, una vez que hemos estudiado cuales son las organizaciones que desde su constitución permiten la realización de este tipo de convenios, convenios marco, convenios de cooperación, alianzas o bien Alianzas Públicas para el Desarrollo, es necesario conocer la posición que han tenido tanto la Contraloría

General de la República en su función como rectora de la fiscalización de entes públicos como de sujetos privados que sean custodiados o administrados con fondos público, así como también la Procuraduría General de la República como responsable de brindar los informes, dictámenes, pronunciamientos y asesoramiento de cuestiones jurídicas.

Pronunciamientos Procuraduría General de la República

Se realizó una investigación desde el año 1992 hasta a la actualidad sobre todos aquellos pronunciamientos que ambas instancias han realizado sobre este tema, pareciera que serían muchísimos, sin embargo, para el estudio realizado por parte de la Procuraduría General de los noventa y dos hallazgos encontrados con los términos “*convenios, alianzas, cooperación*” solo se tiene estricta vinculación con nuestro tema en estudio, y lo veremos a continuación:

En el siguiente pronunciamiento se le da luz verde para RACSA como empresa pública donde la faculta en su totalidad para proceder a convenios de cooperación con otros entes privados, esto según la legislación mencionada anteriormente esta fundamentado en la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, a continuación los detalles:

Pronunciamiento: C-010-2013

Fecha: 28 de enero, 2013

Entidad Pública: RACSA

Entidad Privada: Asociaciones Empresariales

1. Los artículos 6 y 8 de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones autorizan al ICE y a sus empresas, entre ellas Radiográfica Costarricense S. A. a participar en convenios de cooperación y, en particular alianzas estratégicas.
2. Dichos numerales permiten la asociación empresarial no solo con entes públicos sino también con entes privados, nacionales y extranjeros, y para

fines diversos: investigación, desarrollo tecnológico, comercialización, prestación de servicios. Asimismo, abarca toda forma contractual de cooperación que el ordenamiento o el mercado lleguen a concebir y para realizarla en cualquier ámbito de la actividad de la Empresa.

La consulta fue realizada por el Gerente General, donde se establece si por parte de la Junta Directiva de RACSA se permite asignar funciones a Asociaciones Empresariales, dada la respuesta clara y concisa tenemos el primer caso y reciente aprobación de una institución que podría entrar dentro del marco de los entes públicos que pueden realizar APPD.

Tenemos ahora, otro caso en este mismo año donde la Ministra de Salud, la Señora Daisy Corrales hace referencia al “Primer Convenio Individual de Financiamiento No Reembolsable del Fondo Mesoamericano de Salud” donde se presenta una situación especial con la Oficina de Cooperación Internacional de la Salud y el BID y sus acuerdos internacionales, se hace la aclaración de que en primera instancia esta oficina no pertenece ni es sujeto al Derecho Internacional sino más bien los artículos 35 y 36 de la Ley Orgánica del Ministerio de Salud; que le confiere a dicho órgano personalidad jurídica instrumental. Entre las conclusiones de este caso tenemos:

Pronunciamiento: OJ-032-2013

Fecha: 27 de Junio, 2013

Entidad Pública: Ministerio de Salud

Entidad Privada: Banco Interamericano de Desarrollo

1. Se sigue de lo expuesto que dichos convenios no requieren para su validez y eficacia de ninguna otra aprobación legislativa o administrativa, por lo que se han cumplido los requisitos constitucionales y legales para la entrada en vigencia del Convenio.

2. La suscripción de los referidos convenios establecen derechos y obligaciones directas, válidas y vinculantes para las partes y serán exigibles de conformidad con sus términos.

En el año 2009 un Auditor Interno del Ministerio de Agricultura y Ganadería realizó dos consultas con respecto a la facultad según el ordenamiento jurídico del Directo Ejecutivo del Servicio Fitosanitario del Estado a suscribir convenios o cartas de entendimiento que involucren el aporte de recursos humanos o de otra naturaleza fuera del mismo. Se hace la aclaración que el Servicio Fitosanitario del estado tiene personalidad jurídica instrumental como órgano adscrito al MAG, que le permite el manejo y administración de su propio presupuesto, comporta su posible participación en convenios que se suscriban con otros órganos públicos o privados, cuando éstos tengan como finalidad el cumplimiento de objetivos comunes legalmente dispuestos, tal y como se detalla:

Pronunciamiento: C-276-2009

Fecha: 13 de octubre, 2009

Entidad Pública: Ministerio de Agricultura y Ganadería

Entidad Privada: Tema en consulta

1. Por lo que el Director Ejecutivo del Servicio Fitosanitario del Estado sí se encuentra facultado para suscribir convenios de cooperación o cartas de entendimiento que involucren el aporte de personal, equipo y demás infraestructura de dicha dependencia en el tanto se inscriban en el marco de los objetivos que señala la Ley de Protección Fitosanitaria y con apego a los límites que en materia de contratación administrativa se señalaron por la Contraloría General de la República en el citado oficio n.º FOE-PGAA-0291 (4482).
2. El logro eficaz y eficiente de los cometidos asignados por Ley al Servicio Fitosanitario del Estado bien puede requerir de la participación de otros organismos públicos o privados a través de la formalización de convenios o acuerdos de esa naturaleza, dada la relevancia que adquieren los principios

constitucionales de coordinación, de cooperación y colaboración en la normativa fitosanitaria. De ahí la habilitación que en ese sentido le confiere a dicho órgano el artículo 13, párrafo tercero, inciso 24, del Reglamento de la Estructura Organizativa, Técnica y Administrativa del Servicio Fitosanitario del Estado (Decreto Ejecutivo n.º30111-MAG).

Otro ejemplo fundamentado jurídicamente de la aprobación y cumplimiento del requisito para operar cualquier convenio dentro del marco legal necesario para las APPD.

En este mismo año 2009, la Corporación Arrocera Nacional (CONARROZ) ente público que vela por las relaciones entre los productores y agroindustrias de arroz, realizó una consulta sobre la celebración de convenios de cooperación con cooperativas de pequeños productores arroceros para contratar personal administrativo que labore directamente en las cooperativas y colabore en su fortalecimiento. En esta oportunidad tuvimos conclusiones diferentes a las anteriores:

Pronunciamiento: C-194-2009

Fecha: 13 de julio, 2009

Entidad Pública: Corporación Arrocera Nacional

Entidad Privada: Cooperativas

1. Revisando el Sistema Nacional de Legislación Vigente no hemos encontrado ningún pronunciamiento donde se definan los alcances de la actividad de fomento por parte de la Administración Pública dirigida a sujetos privados.
2. CONARROZ no está autorizado para celebrar convenios de cooperación con cooperativas de pequeños productores arroceros, donde se obliga el ente público a contratar personal administrativo que labore en las cooperativas para colaborar en su fortalecimiento.

3. La actividad de fomento, en sentido amplio o genérico, está más encaminada a brindar apoyo institucional o asesoría técnica a las entidades privadas. Cuando el legislador opta por darles subvenciones, exoneraciones u otro tipo de beneficio directo o en especie, es necesario que estos se materialicen en una Ley formal. En el caso que nos ocupa, la posibilidad de que la Corporación contrate personal para que trabaje en una entidad privada, desde nuestro punto de vista, requiere que dicha acción esté autorizada en una Ley.
4. Se hace necesario la existencia de una norma con rango legal, por la elemental razón de que se están disponiendo fondos públicos a favor de entidades privadas, las cuales, aun y cuando tenga una consideración especial en la Carta Fundamental y en la legislación, no significa ello, de ninguna manera, la posibilidad de evadir el principio de legalidad financiera que supone que toda obligación de la Administración Pública, además de las que se originan en las sentencias condenatorias en su contra y en los contratos administrativos, debe de tener como causa una norma del ordenamiento jurídico de rango legal que previamente autorice ese compromiso.
5. Por otra parte, en esta materia, al estar en juego los recursos públicos, no es dable seguir una interpretación amplia del concepto fomentar para dar cabida en él a cualquier acción de la Administración Pública. Todo lo contrario, la interpretación debe de ser restrictiva, toda vez que las acciones de la Administración Pública que suponen erogaciones de fondos públicos no sólo los comprometen, sino que también conllevan el otorgar derechos subjetivos a favor de los justiciables.
6. Por último, hemos de entender que la función de fomento, tal y como está redactada en la Ley 8285, implica la autorización del ordenamiento jurídico a la Corporación para, entre otras cosas, brindar asesoría técnica a las cooperativas, apoyo para que pueden constituirse y consolidarse, y otras acciones pertinentes.

Aquí encontramos un caso particular, ya que aunque al CONARROZ se le permite brindar una serie de asesorías y ayudas a las cooperativas, no existe una autorización completa en este caso hay un vacío legal por el tema presupuestario.

Un año después, en el 2008 la entonces Ministra de Justicia Laura Chinchilla consultó a la PGR sobre la legalidad de suscribir convenios en los que resultan beneficiados funcionarios de ese Ministerio y sus familiares, con descuentos o becas en instituciones privadas de enseñanza:

Pronunciamiento: C-035-2008

Fecha: 6 de febrero de 2008

Entidad Pública: Ministerio de Justicia

Entidad Privada: Tema en consulta

1. Ese Ministerio está en capacidad legal de concurrir a la firma de un convenio con una entidad privada de enseñanza, con la finalidad de que se brinden descuentos o becas para los funcionarios de la Administración.
2. De conformidad con el Principio de Legalidad, la suscripción de cualquier tipo de convenio se debe ajustar al cumplimiento de los objetivos institucionales fijados en el propio ordenamiento jurídico, en el sentido de que el ejercicio de esa competencia apunte, aún cuando sea de modo secundario o indirecto, al cabal cumplimiento de sus finalidades y funciones y a satisfacer de mejor forma el fin público que justifica y creación y su existencia.
3. Sin embargo, lo dicho en el aparte anterior resulta válido partiendo del supuesto de que el convenio imponga al Ministerio algún tipo de contraprestación. No obstante, si la extensión de los beneficios en descuentos para el costo de matrícula, becas o cualquier otro tipo de facilidad se extendiera a los familiares de los funcionarios sin que ello implique ningún tipo de costo para el Ministerio, tal cosa no pareciera irrazonable, toda vez que en esa hipótesis no se estarían beneficiando de los recursos públicos, máxime si eventualmente la aplicación extensiva del

convenio a los familiares de los funcionarios contribuye a acrecer los beneficios ofrecidos por la institución privada; siempre y cuando los beneficios obtenidos por el funcionario- o sus familiares- no comprometan la imparcialidad de éste, o puedan conllevar a un conflicto de intereses.

Una vez más tenemos otra aprobación para el Ministerio de Justicia de poder realizar este tipo de APPD. Un tema particular en este pronunciamiento es que también se toca el hecho del principio de legalidad como norma inquebrantable para cualquier funcionario de la Administración Pública.

Por último, en el 2005 la entonces diputada del Partido Alianza Democrática Nacionalista solicitó a la PGR un pronunciamiento sobre la posibilidad de que el ICE concierte alianzas estratégicas con diversos entes para la prestación de los servicios públicos a su cargo, a lo que se responde de la siguiente manera:

Pronunciamiento: OJ-105-2005

Fecha: 28 de julio de 2005

Entidad Pública: Instituto Costarricense de Electricidad

Entidad Privada: Tema en consulta

1. La alianza estratégica implica un acuerdo entre empresas competidoras o potencialmente competidoras entre sí a efecto de coordinar capacidades, medios y recursos. Ello implica que las empresas participantes forman parte de un mismo sector de actividad y eventualmente pueden concurrir en un mismo mercado.
2. La alianza estratégica no implica la formación de una nueva entidad jurídica, formación que sí existe en tratándose de otras formas de cooperación empresarial.
3. La autorización para suscribir alianzas estratégicas y otros convenios de cooperación empresarial prevista en los artículos 5, inciso i) y 34 del proyecto de Ley de Fortalecimiento y Modernización del ICE es lo suficiente

amplia e indeterminada para abarcar toda forma contractual de cooperación que el ordenamiento o el mercado lleguen a concebir.

4. La suscripción de los convenios de cooperación o alianzas estratégicas puede tener como objeto la prestación directa o indirecta del servicio público, lo cual implica que la empresa contratante puede participar directamente en la prestación última de los servicios públicos a cargo del ICE.

Nuevamente tenemos otra vez el cumplimiento del marco legal necesario para las APPD. Aunque en orden cronológico este es el primer pronunciamiento de la PGR desde 1992, se mantiene hasta la fecha la veracidad y cumplimiento de la norma.

Pronunciamientos Contraloría General de la República

Una vez realizado los estudios por parte de la Procuraduría General de la República, se presentan a continuación los principales pronunciamientos por parte de la Contraloría los cuales de manera general son más numerosos, aunque en términos de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo son mucho más recientes para los últimos 10 años.

Para iniciar de manera puntual, se presentan una gran cantidad de consultas por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) que solicita autorización a esta entidad para proceder en su accionar con la vinculación del Sector Privado, aún cuando ya es de conocimiento de la presente investigación que para el INA cuenta con una gran apertura en lo que a relaciones público privadas respecta, veamos a continuación algunos ejemplos de consultas donde por su misma razón de ser solicitan autorización para realizar convenios de cooperación en conjunto con las empresas privadas:

Pronunciamiento: DCA - 2687

Fecha: 05 septiembre, 2006

Entidad Pública: Instituto Nacional de Aprendizaje

Entidad Privada: Premezclas Industriales para Panadería S.A.

“Nos referimos a su oficio No. AL-1105-2006 sal 1417-2006 del 27 de julio del año en curso, mediante el cual solicita la aprobación del convenio específico de cooperación para establecer un Centro Colaborador, suscrito entre el Instituto Nacional de Aprendizaje y la empresa Premezclas Industriales para Panadería. Una vez realizado el estudio de rigor y con vista en Acta No. 05-2005 del 01 de diciembre del 2005 del Consejo de Centros Colaboradores del Instituto Nacional de Aprendizaje, se devuelve el documento de mérito debidamente aprobado por esta Contraloría General.”

En este caso como se puede observar la consulta para el establecimiento de un Centro de Colaborares entre el INA y Premezclas y fue aprobado por el Consejo de Centros de Colaboradores del INA así como también por parte de la Contraloría General de la República, caso similar es el de Hispanic Coalition y Tropical Fruits Company S.A., estos particularmente buscaban la crear un Centro Colaborador para ejecutar capacitaciones, a continuación el extracto:

Pronunciamiento: DCA -2293

Fecha: 04 Agosto 2006

Entidad Pública: Instituto Nacional de Aprendizaje

Entidad Privada: Hispanic Coalition S.A.

“Se aprueba el convenio específico de colaboración suscrito entre el Instituto Nacional de Aprendizaje y la empresa HISPANIC COALITION S.A. para establecer un Centro Colaborador para ejecutar acciones de capacitación debidamente reconocidas y certificadas por el INA. Nos referimos a su oficio AL-869-2006 del 28 de junio del 2006, mediante el cual solicita la aprobación del convenio específico de colaboración suscrito entre el Instituto Nacional de Aprendizaje y la empresa HISPANIC COALITION S.A. para establecer un Centro

Colaborador para ejecutar acciones de capacitación debidamente reconocidas y certificadas por el INA.

Pronunciamiento: DCA - 1204

Fecha: 10 Mayo 2006

Entidad Pública: Instituto Nacional de Aprendizaje

Entidad Privada: Tropical Fruits Company S.A.

“Convenio de cooperación suscrito entre el Instituto Nacional de Aprendizaje y la empresa Tropical Paradise Fruits Company S.A. Se hace referencia a su oficio No. AL-493-2006, mediante el cual solicita la aprobación del convenio específico de cooperación para establecer un centro colaborador, suscrito entre el INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE y TROPICAL PARADISE FRUITS COMPANY S.A. Realizado el estudio de rigor, se devuelve el documento de mérito debidamente aprobado por esta Contraloría General.”

De igual manera encontramos el caso de Cinta Azul en el año 2004, donde también solicitó un Centro Colaborador y fue aprobado:

Pronunciamiento: DI-AA-2482

Fecha: 02 noviembre, 2004

Entidad Pública: Instituto Nacional de Aprendizaje

Entidad Privada: Cinta Azul Limitada

“Nos referimos a su oficio No. AL-1816-2004 de fecha 22 de octubre del presente año, mediante el cual solicita la aprobación del Convenio específico de Cooperación para establecer un Centro Colaborador suscrito entre el Instituto Nacional de Aprendizaje y Cinta Azul Ltda. Una vez realizado el estudio de rigor, devolvemos el documento de mérito debidamente aprobado por esta Contraloría General.”

En el caso específico de Corporación Alimentos del Rey, se realizó la misma consulta pero hubo unos detalles importantes a considerar como la decisión

basada en la Ley Orgánica del INA No. 6868 y se da la autorización siempre y cuando el INA vele por los intereses del sector público y de la institución como se muestra a continuación:

Pronunciamento: DI-AA-0293

Fecha: 09 Febrero 2004

Entidad Pública: Instituto Nacional de Aprendizaje

Entidad Privada: Corporación Alimentos del Rey S.A.

“Nos referimos a su Oficio No. AL-2094-2003 del 16 de diciembre de 2003, mediante el cual se remite para refrendo, el Convenio de cooperación suscrito entre el Instituto Nacional de Aprendizaje y la Corporación Alimentos del Rey S.A. para constituir un centro colaborador. Una vez realizado el análisis de rigor, y con fundamento en el artículo 3, inciso b) de la Ley Orgánica del INA No. 6868, este Despacho procede a devolver el citado convenio con el refrendo correspondiente. En este orden de ideas, se le recuerda a esa Administración que en virtud de la negociación de mérito deberá:

- Fiscalizar y verificar la calidad, eficiencia y oportunidad de las acciones formativas que impartirá la Empresa con la que se suscribe el Convenio.*
- Velar para que se implemente y garantice la satisfacción del interés público que persigue ese Instituto.”*

Caso idéntico fue con Empaques y Productos Plásticos S.A., como se puede analizar en los últimos dos casos las consultas y aprobaciones son con base en la Ley Orgánica del INA y su estricta velación por el cumplimiento de la norma:

Pronunciamento: DI-AA-0291

Fecha: 09 Febrero 2004

Entidad Pública: Instituto Nacional de Aprendizaje

Entidad Privada: Empaques y Productos de Plásticos S.A.

“Nos referimos a su Oficio No. AL-2095-2003 del 16 de diciembre de 2003, mediante el cual se remite para refrendo, el Convenio de cooperación suscrito entre el Instituto Nacional de Aprendizaje y la empresa Empaques y Productos de Plástico S.A. para constituir un centro colaborador. Una vez realizado el análisis de rigor, y con fundamento en el artículo 3, inciso b) de la Ley Orgánica del INA No. 6868, este Despacho procede a devolver el citado convenio con el refrendo correspondiente.”

Caso similar a los anteriores sucedió con la autorización para trabajar AMNET y el INA:

Pronunciamiento: DI-AA-0216

Fecha: 03 Febrero 2005

Entidad Pública: Instituto Nacional de Aprendizaje

Entidad Privada: Cooperativa Agrícola Industrial y DODONA S.R.L (AMNET)

“Se hace referencia a su oficio No. AL-2154-2004, mediante el cual solicita la aprobación del Convenio Específico de Cooperación suscrito entre el INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE y DODONA S.R.L. (AMNET), cuyo objeto es establecer un centro colaborador. Realizado el estudio de rigor, se devuelve el documento de mérito debidamente aprobado por esta Contraloría General.”

En el área financiera también se hicieron consultas como el caso del entonces Banco Interfin y Cuscatlán:

Pronunciamiento: DI-AA-0238

Fecha: 04 Febrero 2004

Entidad Pública: Instituto Nacional de Aprendizaje

Entidad Privada: Banco Interfin S.A.

“Damos respuesta a su oficio AL-2107-2003 de 17 de diciembre del 2003, mediante el cual remite para su estudio y eventual aprobación el convenio específico de cooperación para establecer un Centro Colaborador, suscrito entre el Instituto Nacional de Aprendizaje y el Banco Interfin S.A. Una vez realizado el

análisis de rigor, devolvemos el convenio de marras con su correspondiente refrendo.”

Pronunciamiento: DI-AA-2787

Fecha: 03 diciembre, 2004

Entidad Pública: Instituto Nacional de Aprendizaje

Entidad Privada: Grupo Financiero Cuscatlán de Costa Rica

“Se hace referencia a su oficio No. AL-1900-2004, presentado a esta Contraloría el 05 de noviembre de 2004, mediante el cual solicita la aprobación del convenio específico de cooperación para establecer un centro colaborador, suscrito entre el Instituto Nacional De Aprendizaje y Grupo Financiero Cuscatlán De Costa Rica S.A. Realizado el estudio de rigor, se devuelve el documento de mérito debidamente aprobado por esta Contraloría General.”

Por otro lado la alianza con Saret también tuvo lugar según el ordenamiento jurídico:

Pronunciamiento: DI – AA - 0105

Fecha: 12 Enero 2006

Entidad Pública: Instituto Nacional de Aprendizaje

Entidad Privada: Saret Metalmecánica S.A.

“Nos referimos a su Oficio No. SAL 3842-05 (AL-1915-2005) del 2005, mediante el cual nos remite para refrendo, convenio de cooperación suscrito entre el Instituto Nacional de Aprendizaje y la empresa Saret Metalmecánica S.A. para establecer un centro colaborador. Una vez efectuado el estudio de rigor, devolvemos debidamente refrendado el convenio de cita, por estar conforme con el ordenamiento jurídico.”

Como se logro presentar a continuación las consultas por parte del INA a la Contraloría en su totalidad fueron aprobados debido a sus normas jurídicas que le

permiten y abren la posibilidad de establecer más y mejores alianzas en beneficio de una colectividad y un desarrollo integral.

Ahora bien, como se ha comentado anteriormente tampoco el INA es la única institución con facultad de realizas APPD, veamos por ejemplo el caso de la convenio de cooperación que fue aprobado entre el Ministerio de Educación Pública y la Asociación Enseñanza Mundial, en el cual según el estudio por parte del Contraloría General de la República tuvo lugar para aprobarse de manera inmediata:

Pronunciamiento: DI-AA-0276

Fecha: 05 Febrero 2004

Entidad Pública: Ministerio de Educación Pública

Entidad Privada: Asociación Enseñanza Mundial

“Nos referimos a su oficio DM-0273-01, de fecha 19 de enero de 2004, mediante el cual solicita la aprobación del Convenio de cooperación suscrito entre el Ministerio de Educación Pública y la Asociación Enseñanza Mundial. Una vez realizado el estudio de rigor, devolvemos el documento de cita debidamente aprobado por esta Contraloría General.”

Otro caso, es el del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Hogar de Ancianos Carlos María Ulloa, donde más allá de existir un interés económico lo que se buscaba era garantizar un ambiente familiar con mejores condiciones además de capacitaciones para estudiantes con necesidades educativas especiales, a continuación el detalle:

Pronunciamiento: DCA - 0376

Fecha: 02 Febrero 2007

Entidad Pública: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Entidad Privada: Hogar de Ancianos Carlos María Ulloa y Fundación Mundo de Oportunidades

“Se refrendan los Convenios suscritos por ese Ministerio, con el Hogar de Ancianos Carlos María Ulloa y la Fundación Mundo de Oportunidades, cuyo objetivo es transferir fondos para la atención a los ancianos carentes de recursos económicos o familiares, con el fin de brindar un ambiente familiar, y también para brindar alternativas de capacitación y perfeccionamiento relacionadas con la formación pedagógica y la utilización de todo tipo de apoyos que favorezcan la educación de los estudiantes con necesidades educativas especiales respectivamente (Convenio). Nos referimos a su oficio DF-059-2007 de 16 de enero del 2007, mediante el cual solicita la aprobación a los convenios de cita.”

Un caso diferente a los que se han presentado, es la consulta realizada por parte del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura y la Asociación Cámara Costarricense de Ricultores, donde no otorga el permiso pero por una cuestión más de las actividades como tal y no del fondo de la posible ya que no se establece estrictamente que la desaprobación es por el convenio, sino que se menciona la necesidad de una valoración del equilibrio entre las prestaciones a que se obliga al convenio

Pronunciamento: DI-AA-333

Fecha: 11 febrero 2004

Entidad Pública: Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA)

Entidad Privada: Asociación Cámara Costarricense de Ricultores

Damos respuesta al oficio sin número del 17 de diciembre de 2003, mediante el cual somete a nuestra consideración a efectos de otorgar el refrendo constitucional al Convenio de Cooperación suscrito entre el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA) y la Asociación Cámara Costarricense de Ricultores. Una vez efectuado el estudio de rigor, así como teniendo en consideración nuestro oficio 8957 (DI-AA-2024) del 18 de agosto de 2003, lamentamos devolver el documento de mérito sin nuestra aprobación en virtud de las razones que de seguido exponemos. (...)

1. *En qué consiste el impulso y el fortalecimiento del cultivo de las ranas, debiendo detallarse más claramente cuáles son las actividades específicas que se emprenderán, sea de manera conjunta o individual para cumplir el objetivo propuesto, debiendo especificarse cuál es la entidad responsable de la importación de las especies reproductoras, quién asumirá dicho costo y el derivado de la reproducción de las ranas, en qué se invertirá el producto de las ventas, quién será la encargada de vender las ranas que se produzcan En caso de que el INCOPESCA sea la entidad que asumirá la venta de las ranas, deberá incluirse el fundamento legal expreso que le faculte para ello.*
2. *Pese a que en la cláusula primera se establece el costo de la mano de obra que se invertirá en las obras de remodelación, no se adjunta a la presente gestión los documentos que acrediten el cálculo aplicado, ni a cuánto asciende el aporte de la Asociación, esto último como necesario para la valoración del equilibrio entre las prestaciones a que se obliga convenios de esta naturaleza.*

Regresando a las aprobaciones, para el año 2005 el Ministerio de Economía, Industria y Comercio está interesado en realizar un convenio de cooperación con la Universidad de San José para que esta le dote de un programa de Asesoría Legal y esta fue aprobada sin mayor problema:

Pronunciamiento: DI-AA-1137

Fecha: 02 Junio 2005

Entidad Pública: Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)

Entidad Privada: Universidad de San José

“Convenio de cooperación suscrito entre el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y la Universidad de San José, para el apoyo estudiantil al Programa de Asesoría Legal al Consumidor y demás agentes de la sociedad del MEIC. Nos referimos a su Oficio No. AJ-127-05 del 25 de mayo del año en curso,

mediante el cual nos remite para refrendo, convenio de cooperación suscrito entre el Ministerio de Economía, Industria y Comercio y la Universidad de San José, para el apoyo estudiantil al Programa de Asesoría Legal al Consumidor y demás agentes de la sociedad del MEIC. Una vez efectuado el estudio de rigor devolvemos debidamente refrendado el convenio de cita.”

Para el año 2005, el Ministerio de Agricultura y Ganadería realizó una consulta buscando implementar un programa de inspección veterinaria para productos de exportación, al cual se le hicieron varias modificaciones durante el proceso, pero una vez llegados tres acuerdos se dio por aprobado el convenio, como se expresa a continuación:

Pronunciamiento: DI-AA-2605

Fecha: 02 noviembre, 2005

Entidad Pública: Ministerio de Agricultura y Ganadería

Entidad Privada: Ganadería con Cooperativa Matadero Nacional de Montecillos RL, Centro Internacional de Inversiones S.A. y Procesadora de Carnes del Rey S.A.

“Se hace referencia a su oficio DM-762-05, mediante el cual solicita la aprobación de los convenios de cooperación del Ministerio de Agricultura y Ganadería con Cooperativa Matadero Nacional de Coopemontecillos RL, Centro Internacional de Inversiones S.A. y Procesadora de Carnes del Rey S.A., los cuales tienen como objeto la implementación de un programa de inspección veterinaria oficial en planta para los productos de exportación. Habiendo analizado los documentos remitidos en esta gestión, siendo que se han subsanado las observaciones que esta Contraloría indicó mediante oficio DI-AA-1723 del 18 de agosto de 2005, procedemos a devolver los tres acuerdos de voluntades debidamente refrendados (...)”

Por último tenemos una consulta que con el Colegio Universitario de Cartago (CUC) y la Agencia de Viajes OTEC, en la cual se solicita autorización para un convenio de cooperación en el cual el objetivo principal era el mejoramiento de la carrera de Empresas y Actividades Turísticas, sin embargo debido a la modalidad que se va a utilizar entre el convenio es que se indica que al ser estrictamente académico y no es necesaria la consulta para proceder, nada más se le solicita de la manera más atenta velar por el cumplimiento del mismo y los intereses públicos implícitos en el proyecto:

Pronunciamento: DCA - 3629

Fecha: 10 noviembre 2008

Entidad Pública: Colegio Universitario de Cartago

Entidad Privada: Agencia de Viajes OTEC

“Damos respuesta a su oficio DEC-645-2008 de fecha 31 de octubre del 2008, recibido en esta Contraloría General en fecha 3 de noviembre del mismo año, por el cual solicita el respectivo refrendo, del convenio suscrito entre el Colegio Universitario de Cartago (CUC) y la Agencia de Viajes OTEC, para la ejecución de actividades destinadas al mejoramiento de la carrera de Empresas y Actividades Turísticas, impartida por ese centro de estudios superior. (...) En el caso que nos ocupa, del contenido del convenio sometido a estudio se desprende, que su objeto consiste básicamente en las facilidades logísticas que dará OTEC al Colegio Universitario de Cartago, para el mejoramiento de la carrera de Empresas y Actividades Turísticas impartido por este, especialmente en punto a la práctica profesional de sus estudiantes, siendo que como contrapartida de ello, el CUC promocionará a dicha empresa como destinataria optativa de la práctica profesional entre la población estudiantil. De esta forma, y dado que el objeto del convenio se reduce fundamentalmente a una cooperación que se desarrolla en el plano meramente académico, este Despacho concluye que por su misma naturaleza, dicho instrumento no requiere del cumplimiento del requisito de refrendo, sin que ello obste para que las autoridades de ese colegio de educación

superior, adopten las medidas de control interno pertinentes, en el caso que para la ejecución de dicho convenio deban utilizarse recursos públicos, aspecto que corre bajo absoluta responsabilidad de esa Administración supervisar. Así las cosas, devolvemos el convenio de cita sin el requisito de refrendo solicitado, por no requerirse su cumplimiento conforme las consideraciones expuestas en el presente oficio.”

En resumen se han abordado los principales pronunciamiento por parte de la Contraloría General de la República y la Procuraduría General de la República y en la mayoría de casos vimos la apertura por parte de ambas instituciones para propiciar y permitir la aplicación de las normativas pertinentes en torno a las APPD. Sin embargo, es clara la ausencia absoluta la aplicación del término en estudio, inclusive se denota que existe en los últimos diez años una mayor participación por parte de las instituciones en este tipo de actividades pero siempre bajo el término de convenio, cooperación, alianza estratégica.

Las instituciones, ministerios y entes públicos cuentan con una legislación obsoleta en algunos casos pero la aplicación de este tipo de actividades siempre está abierta y es aquí donde el papel de la Contraloría y Procuraduría es elemental ya que brindan el apoyo necesario para continuar con la gestión en consulta.

Capítulo II: Posición y conocimiento de los principales actores políticos sobre las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo

Dada la coyuntura actual resulta necesario explorar sobre la posición de los principales actores políticos del sector público y el entorno a las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo. Como anteriormente se explicó para muchas instituciones el realizar este tipo de acciones resulta parte de su razón de ser; pero para otras existen una serie de alineamiento que deben de consultar, como los casos que se mencionaron ante la Contraloría General de la República o en su caso la Procuraduría.

Para lograr determinar la posición y participación de los principales actores políticos de la Administración Pública ante APPD, se realizó una consulta estructurada con los Ministerios de la República y el Poder Legislativo como principales entes rectores de las políticas públicas y a su vez cumplen con la facultad de poder crear leyes en nombre de la sociedad civil de acuerdo a las necesidades actuales y futuras, respectivamente.

Adicional, se tomaron en consideraciones algunas otras Instituciones de manera estratégica dadas las coyunturas actuales de nuestro país, donde las principales acciones a realizar se dan desde las altas esferas y resulta necesario conocer hasta donde se puede llegar.

A nivel de Ministerios se realizó la consulta en su totalidad:

Objeto 2: Contactos Ministerios de la República

MAG - Gloria Abraham	MINAE - Rene Castro	MICITT - Angélica Chinchilla	COMEX - Carolina Vargas	MCJ - Tamara Baum	MEIC - Mariano Rojas
MEP - Gabriela Montero	MH - Rosaura Bermudez	MJ - Lucia Cascante	PM - Presidencia Alfio Piva	MOPT - Eddie Elizondo	MIDEPLAN - Roberto Gallardo
MREC - Leona López	MINSa - Androvetto	MSP - Mario Zamora	MTSS - Andrés Romero	MIVAH - Ana Cristina Quesada	ICT - Marta Polanco

Fuente: Autor

En su mayoría se buscó trabajar con los Señores y Señoras Ministros como principales representantes de sus instituciones y que de alguna manera deberían de conocer todo lo relacionado con lo que acontece en los ministerios. Sin embargo, por razones de agenda y de conocimiento del tema se logró contactar a especialistas en el campo de las Alianzas y/o Convenios.

Se encontraron varios hallazgos importantes, no obstante, lo más importante a resaltar es que todos tenían conocimiento del tema si se habla de “Convenio” o “Alianza” pero el término de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo pasa como desapercibido o inclusive cuando se les comenta un poco más en detalle hace conexión con lo que en su día a día realizan.

Una vez realizada la consulta sí los términos de “cooperación, alianza estratégica, convenio” se le relacionaban con el término de APPD, las respuestas siempre fueron positivas a en su totalidad, lo cual nos permite de alguna manera inferir con certeza que aunque el término es nuevo su esencia es aceptada y conocida por nuestros actores involucrados. Muchos de ellos indicaron “*es lo mismo, o por lo menos su razón de ser y buscar un desarrollo de la competitividad de las políticas públicas*”, lo cual es indudable según las investigaciones realizadas en el tema.

Por otro lado, al realizar la consulta si conocían sobre proyectos especiales que existían entre su Institución y el Sector Privado cada uno nombró algunos de ellos que son vigentes aún al día de hoy. Algunos ejemplos:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería: *Proyecto Agendas con el Sector Lechero , Ganadero y Cafetalero; Comisión de Frijol , Papa y Cebolla.*
- Ministerio de Justicia y Paz: *Proyecto Escuelas libres de armas.*
- Ministerio de Salud: *Proyecto Residuos Valorizados.*
- Ministerio de Planificación: *Proyectos de temas específicos en Gobiernos Locales.*
- Ministerio de Comercio: *Proyecto con pequeñas y medianas empresas exportadoras.*

- Ministerio de Ciencia y Tecnología: *Proyecto Centros Comunitarios Inteligentes*
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto: *Becas para estudios en el exterior.*
- Ministerio de Educación Pública: *Proyecto Creciendo Juntos; Proyectos sociales varios.*
- Ministerio de Seguridad Pública: *Proyecto Costa Rica por Siempre.*
- Ministerio de Cultura: *Proyecto Enamórate de tu ciudad*
- Ministerio de Ambiente y Energía: *Proyectos Limpia tu Huella*
- Ministerio de Economía: *Proyectos Cooperación UNCTAD*
- Ministerio de Trabajo: *Proyecto Empléate*

Aunque por limitaciones de tiempo algunos dieron detalles acerca de los mismos, algunos nada más fueron nombrados; estos fueron corroborados en fuentes electrónicas y cumplen con las características de las APPD.

Resulta interesante saber que aunque estas iniciativas busquen cubrir necesidades que del todo el Sector Público no puede completar y el Sector Privado cumpla con su parte, no se les dé mayor promoción o conocimiento público como alianza público privada. De estas últimas que se han mencionado la única que ha tenido una mayor exposición y se le ha hecho un mercadeo más amplio es *Empléate*, la misma medios de comunicación se ha promocionado como una iniciativa público privada, lo cual es realmente una buena acción para que aquella población o sociedad civil conozca de los alcances que tiene que tienen la integración de ambos sectores y de los beneficios colectivos de los mismos.

Por otro lado, todos los Ministerios que tienen estos proyectos se sienten totalmente satisfechos con los mismos, y consideran que han sido beneficiados con la aplicación de las mismas y que la búsqueda de oportunidades para realizar estas actividades debería de ser una tarea que todos deben de cumplir y no *bajar la guardia*.

Aunque en cualquier institución, empresa pública o privada se trabajen con planes estratégicos, presupuestos asignados para diferentes necesidades, siempre resulta necesario apoyarse con aliados estratégicos para lograr cumplir las metas; esta sería una de las principales conclusiones y respuestas obtenidas de manera general por todos los consultados.

Un aspecto que no se podría obviar es el marco jurídico que regula cada una de las partes del Sector Público, en el Capítulo I estudiamos algunos ejemplos de instituciones que permiten desde su Ley y Estatutos Orgánicos la posibilidad de realizar APPD sin problemas ni restricciones, sin embargo, dado que toda persona consultada es un funcionario público, debe de cumplir lo establecido en el principio de legalidad, por lo que siempre se comenta que se debe de buscar resguardo en el Departamento Legal para que se realice las averiguaciones necesarias para poder llevar acabo cada uno de los proyectos, lo cual retrasa algunos casos los procesos, ya que cada vez que se quiere realizar un proyecto primero debe de someterse a criterio legal para ver hasta donde les es permitido, si bien es cierto en muchos casos este proceso es una medida preventiva también hace que la gestión pública se vuelva burocrática y quizás algunas de estas oportunidades se desaprovechen.

Un caso particular fue el MINAE donde por su razón de ser ambiental, tienen muchísimas restricciones con el tabaco y los cigarrillos por ejemplo; entonces aunque es competencia del Ministerio de Salud realizar cualquier campaña relacionada a estas temáticas, también existe parte de competencia en materia de ambiental, sin embargo, la ley les restringe cualquier tipo de relación con estos temas específicos, por lo que deben de someter a consulta y es mediante un estudio que se toman las decisiones de posibles proyectos.

Aunque para cualquiera el hecho de pensar que este tipo de prácticas resultan realmente beneficiosas no se puede asumir en su totalidad que muchos estén de acuerdo con esto, por lo que también se consultó. Para sorpresa muchos estaban de acuerdo con esta primera afirmación, sin embargo, otros comentaban que por motivos de corrupción y transparencia ante la sociedad civil les resultaba

realmente engorroso pensar que del todo son muy beneficiosas; es aquí donde se puede ver la disposición de muchos de los funcionarios y su gestión en el Sector Público, ya que no se debería atribuir este tipo de juicios de valor a iniciativas que lejos de buscar un mal buscan solventar necesidades y un desarrollo integral. No obstante, en muchos casos la historia y la misma coyuntura actual son los que propician a que estos comentarios existan, atinados o no, son reales.

Para términos del presente trabajo resultó necesario conocer también la disposición de estas instituciones para recibir capacitaciones o ser parte de algún tipo de campaña que les permita conocer más los alcances que tienen las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo y para dicha se logró obtener resultados súper alentadores, ya que su disposición es inmediata tanto de los funcionarios consultados como de sus equipos de trabajo o personas estratégicas para los Ministerios. Más adelante, se estará presentando un análisis de cuáles serían los pasos a seguir para poder llevar a cabo esta iniciativa.

Logramos ver de esta manera que casi en su totalidad todos los Ministerios consultados arrojaron respuestas súper alentadoras desde el punto de vista del conocimiento en el tema, el trabajo actual y la disposición para las mejoras que se desean realizar.

Dejando de lado estos principales actores, nos encontramos también con un elemento fundamental del Sector Público, de representación y elección popular de todos y cada uno de los costarricenses, los cuales tienen la potestad de aprobar y llevar a discusión proyectos de leyes para las diferentes necesidades de nuestro país: El Poder Legislativo, los señores y señoras diputados de la República.

Dada la coyuntura actual y la capacidad de respuesta por parte de los mismos, el realizar la consulta a los 57 miembros de la Asamblea, resultó realmente difícil por lo que se decidió hacerlo a las comisiones más relacionadas con el tema, como los son la Comisión Ordinaria de Asuntos Jurídicos y la Comisión de Gobierno y Administración, ambas cuentan con una Presidencia e Integrantes. De manera detallada estas están compuestas por los siguientes diputados:

Objeto 3: Integrantes Comisión Asuntos Jurídicos – Gobierno y Administración

Comisión Asuntos Jurídicos	Gobierno y Administración
<ul style="list-style-type: none">• Luis Gerardo Villanueva• Rodolfo Sotomayor• Luis Fishman• Fabio Molina• Antonio Calderón• Carmen Muñoz• José María Villalta• Victor Cubero• Carlos Góngora	<ul style="list-style-type: none">• Edgargo Araya• Justo Orozco• Rodrigo Pinto• Néstor Oviedo• Yolanda Acuña• Adonay Enriquez• José Joaquín Poras• Xinia Espinoza• Christia Ocampo

Fuente: Autor

A pesar de las dificultades para lograr localizar a los señores diputados de manera directa debido a sus múltiples funciones, agendas complicadas y compromisos políticos, se logró completar con éxito la totalidad de las consultas.

A diferencia de los resultados con los Ministerios, los diputados desconocen en la mayoría lo que son estas vinculaciones *Sector Público – Sector Privado*, los que tenían noción del tema era por su gestión como funcionario público en alguna institución o en un único caso se habló del Proyecto de Ley de Sociedades Mixtas; de lo contrario desconocían casi en su totalidad que se les estaba consultado.

En dos casos particulares, los diputados Justo Orozco y José María Villalta postulantes para la Presidencia de la República, indicaron frases como “*Cuando yo sea Presidente, voy a promover este tipo de alianzas para una mejor gestión*” o “*Me parece que no es necesario vincular el sector privado con las funciones que le competen al Sector Público*” fueron parte de su discurso en la rápida consulta.

No resulta vinculante para el objetivo principal de este trabajo hacer un estudio sobre las ideologías de ambos candidatos ni tampoco sus propuestas de Plan de Gobierno, sin embargo, a la hora de la consulta resulta que sus discursos no tuvieron relación con lo que se buscó durante la consulta.

Dejando de lado estos dos casos específicos y los de algunos otros diputados que no tenían conocimiento o al menos eso indicaron, los otros sí tuvieron una mejor apertura al dialogo aunque como anteriormente se mencionó no tenían mayores conocimientos las palabras clave de *convenio, cooperación y alianza estratégica* les sonó pertinente y relacionada con las APPD y más aún importantes para el desarrollo del país.

Algunos de los Diputados indicaron que el país sufre de un en trabamiento de los procesos administrativos y jurídicos, y que resulta necesario y de urgencia buscar medidas alternas que busque mitigar esta situación además de que promuevan un bienestar general para todos los sectores de la población, lo que de alguna manera nos permite inferir su capacidad para optar para estas medidas.

El tema jurídico tuvo su corta discusión ya que no consideran pertinente que se cree una ley únicamente para promover y aprobar las APPD, sino más bien es competencia de cada institución el realizar los estudios pertinentes para ver la viabilidad de los diferentes proyectos, ya que de alguna manera para algunos la vinculación *Sector Público – Sector Privado* es sinónimo de corrupción y podría traer problemas de transparencia. Por otro lado, el caso específico la Diputada Xinia Espinoza considera elemental que esto sea parte de la Política Nacional que se regulado en su totalidad por el marco jurídico.

Al consultarles sobre su interés de recibir capacitaciones o ser parte de algún tipo de campaña que les permita conocer más los alcances, nuevamente tuvimos una negativa ya que aunque parecen mostrar interés indican con presura que las agendas son muy complicadas “*y aunque todo el país piense lo contrario yo sí trabajo y no estoy de vaga*” exclamó la Sra. Yolanda Acuña en su oportunidad.

Se puede deducir de las diferentes consultas que nuestros representantes no tengan interés por ser agentes de cambio, romper paradigmas y ver más allá de lo que se ha venido haciendo desde sus fracciones legislativas. Lastimosamente, inclusive por su pasado, experiencias o situaciones del día a día se cierran a oportunidades que son realmente valiosas para buscar un desarrollo del país.

Para el momento de realizar las consultas las elecciones presidenciales estaban cerca y los candidatos realizaron muchas promesas y muchos votantes esperan con ansias que se les cumplan sus sueños de país, sin embargo, hasta que no exista un cambio de mentalidad y las ganas de hacer un cambio no se podrá ver mayor avance, al menos desde el plano legislativo.

Como se mencionó al inicio, se tomaron en cuenta también algunas otras instituciones del Sector Público, resultó realmente interesante ver como se presentó una completa indisposición para colaborar con la investigación, donde inclusive en algunos casos se indicó que no brindarían mayor detalle o que no estaban autorizados para brindar este tipo de información, cuando sabemos que la información de las Sector Público debe de estar a la disposición de la ciudadanía en general, en un caso particular se indicó que no se podía obtener mayor detalle porque nadie conocía del tema inclusive sin dar mayor detalle de lo que se estaba consultado; resultó realmente frustrante tratar de combatir con la burocratización de la gestión pública. Como estudiosa de la Administración Pública, conozco cuáles son las limitaciones que se tienen desde varias esferas, pero resultó incongruente lograr encontrar apoyo y colaboración por altos mandos de los Ministerios y parte Legislativa y obtener una negativa de la otra parte de la Administración Pública.

Aunque el panorama no fue lo más alentador; se realizó también la consulta a las cuatro Universidades Estatales: Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad Nacional (UN), Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) y Universidad Técnica Nacional (UTN), en las cuales se obtuvieron resultados muy favorables, desde el punto de vista que ya están aplicando las APPD para el beneficio de las investigación, docencia y educación.

De manera particular el TEC cuenta con una oficina especializada en la vinculación con el Sector Externo para que los estudiantes logren una mayor vinculación con lo que sería el *mundo laboral*. Según Juan Carlos Carvajal, encargado de la Oficina de Vinculación el encadenamiento de procesos productivos y la firma de contratos y fondos para investigación son parte de las

relaciones que tienen con Procomer, Intel, Multiplaza y Cinde como sus principales socios estratégicos. Estas alianzas las han logrado realizar luego de muchos esfuerzos de todas las partes donde en la mayoría el tema de Responsabilidad Social Empresarial es su principales interés. Desde el punto de vista del marco jurídico el sentido de pertinencia y estudio es elemental, ya que saben que están facultados para realizar estos estudios, sin embargo, resulta necesario siempre realizar una revisión jurídica como parte de lo que para ellos es el *debido proceso*.

Por otro lado, el Sr. Francisco Romero, Vicerrector de Investigación comenta que la UTN cuenta con la presencia del Sector Privado desde su constitución debido a que cuentan con una Alianza en el Consejo: dos personas del Sector Privado velan por las Sedes Regionales y el Sector Productivo (principalmente las comisiones de Cámaras) respectivamente. Debido a las carreras y especializaciones que se imparten en sus aulas resulta vinculante la presencia del Sector Privado en día a día, a la fecha cuentan con proyectos especiales con empresas como Dos Pinos, pequeños y medianos productores de Piña y Arroz y Productores Varios de San Carlos, y cuentan con la aprobación total para realizar APPD que ayuden a la gestión de la Universidad como tal.

En la Universidad de Costa Rica, existe una seria confusión entre lo permitido realizar con el Sector Privado y lo no permitido; al menos desde su Ley y Estatuto Orgánica. Sin embargo, Don Carlos Araya, Vicerrector de Administración expone que la UCR mantiene una vinculación permanente con el sector privado, para este efecto existe un reglamento que normaliza dicha vinculación a nivel externo, sea con entidades públicas o privadas, en actividades diversas como lo son la venta de bienes y servicios o el desarrollo de proyectos de investigación con financiamiento del sector privado. Y que siempre va a existir interés en participar en cualquier alianza que genere beneficios a la institución y sobre todo que no violente la autonomía universitaria garantizada en la Constitución Política de la República.

Adicional a estas universidades nos encontramos con una Institución emblema en tema de APPD, y es el Instituto Nacional de Aprendizaje, se expuso en el capítulo

I de esta investigación que desde su constitución está siempre contemplado la vinculación *Sector Público – Sector Privado*. Y aunque resultaba de más realizar la consulta en esta institución, se hizo de igual manera, con resultados como los esperados el INA mantiene estricta vinculación desde los estudiantes que realizan las prácticas que se imparten en los diferentes recintos hasta las opciones que se les brindan a las Empresas Privadas para recibir lecciones de inglés, por ejemplo. Un detalle importante es que aunque ellos sean pioneros en este tipo de acciones, el concepto como tal de APPD no lo tienen claro en su totalidad, no obstante, cuentan con la mejor disposición de realizar los estudios necesarios y recibir las capacitaciones necesarias para el beneficio de sus estudiantes y la institución como tal.

Dejando de lado las instituciones educativas, el sector bancario fue también fue consultado de los tres Bancos Estatales: Banco de Costa Rica, Banco Nacional y Banco Popular y Desarrollo Comunal, solo el último aceptó ser parte de la investigación, los otros dos no brindaron apoyo e indicaron que tenía que pasar por un proceso de aprobación primero para poder brindar cualquier tipo de respuesta; por lo que fueron descartados los dos primeros bancos mencionados. Por su parte en el Banco Popular brindaron total conocimiento y apoyo ante el tema, considerando que las APPD son de las sinergias más relevantes que han realizado y que el apoyo del sector privado es mucho más flexible ante las necesidades que desean cubrir logrando de esta manera un brazo económico mucho más fuerte.

El ejemplo mayor ejemplificado fue Enamórate de tu Ciudad, una proyecto con varios años de éxito que en conjunto con el Ministerio de Cultura y las empresas privadas han logrado darle un respiro de arte, cultura, deporte y música a los josefinos de todas las edades que se acerquen a los alrededores de Barrio Amón, donde se realizan las diferentes actividades. Parte de las ideologías del Banco Popular es el apoyo incondicional a la clase trabajadora y a los pequeños y medianos productores, en estas actividades que se realizan todos los sábados productores artesanales llegan a exponer y vender sus productos con gran

entusiasmo, muchos de ellos han sido apoyados por parte del Banco y han ido creciendo económicamente; cumpliendo desde muchas aristas un desarrollo integral para todos los involucrados.

Otras instituciones que se consultaron y se obtuvieron resultados interesantes fueron el Instituto Costarricense de Farmacodependencia (IAFA), el cual apoya al Sector Privado por medio de capacitaciones sobre la detección y prevención de sustancias nocivas para los colaboradores de las compañías. El Conarroz, busca apoyo entre los diferentes productores de arroz para alcanzar objetivos comunes que beneficien a las partes involucradas, cuentan con apoyo de grandes compañías arroceras y otras instituciones públicas que unen esfuerzos para solventar las diferentes necesidades.

El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) mediante las Asociaciones de Desarrollo, Federaciones y ASADA, buscan solventar las incontables necesidades de la población en riesgo que atienden, desde las construcciones comunales hasta a búsqueda de comercialización de los diferentes oficios que algunas jefas de hogar pueden realizar, son parte de las APP que el IMAS intenta implementar, aunque es consciente de la falta de conocimiento que tienen y de las múltiples funciones que cumplen sus funcionarios, se ponen en completa disposición para colaborar y aprender más de los alcances de las mismas, todo sea en pro de un desarrollo integral que les ayude a cubrir mayormente las necesidades de la población.

Entre algunas otras instituciones, estos han sido los detalles más significativos de la consulta realizada. De manera general podemos tener importantes conclusiones:

- La mayoría de Ministerios del País practican de alguna manera Alianzas entre ambos sectores, diferentes tipos de proyectos pero siempre existe la vinculación *público-privado* y la necesidad de buscar un desarrollo integral.
- Aunque a la fecha se practique las APP, resulta siempre necesario realizar consultas jurídicas sobre los alcances de las Instituciones y hasta dónde

puede llegar, lo cual genera retrasos en el proceso y burocratización de la gestión pública.

- Los principales representantes del pueblo, los señores diputados tienen completo desconocimiento de los alcances de las APPD, inclusive su razón de ser y los beneficios general que se pueden obtener para el país.
- Aun siendo conscientes de las debilidades de conocimiento que tienen en del tema, los señores diputados no cuentan con disposición para conocer más a fondo de las APPD.
- Algunas instituciones del sector público presentan disgusto por compartir información que es de carácter público y/o no cuentan con la disposición para colaborar en investigaciones como las presente.
- De manera general en tomando en cuenta el Sector Público como un todo se presenta un panorama bastante alentador para lograr una fuerte campaña de concientización, capacitación y sensibilización sobre los alcances de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.

Capítulo III: Diseño Campaña de Sensibilización y Capacitación sobre los temas centrales de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo

Como parte de la última etapa del presente proyecto se presenta a continuación el detalle de la “Campaña de Sensibilización y Capacitación sobre los temas centrales de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo” para su aplicación por parte ALIARSE en los principales actores políticos del Sector Público.

De manera específica el Acta de Constitución del Proyecto que se presenta a continuación revela los detalles de mayor importancia para la aplicación del proyecto:

Acta Constitución Del Proyecto	
Fecha Elaboración: POR DEFINIR	Nombre del proyecto: CAMPAÑA SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN APPD
Director de proyecto	Dueño del Proyecto
POR DEFINIR	ALIARSE PARA EL DESARROLLO
Fecha de inicio del proyecto	Fecha finalización del proyecto
POR DEFINIR	POR DEFINIR
Objetivos del Proyecto	
Objetivo General <ul style="list-style-type: none"> ▶ Diseñar una campaña de capacitación y sensibilización para un período de un año que involucre a los principales actores políticos en el marco de la jurisprudencia costarricense. 	
Objetivos Específicos <ul style="list-style-type: none"> ▶ Crear un compendio de información, detalles importantes y casos 	

de éxito más relevantes entorno a las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.

- ▶ Identificar a los principales actores políticos interesados en participar de la campaña de capacitación y sensibilización sobre las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.
- ▶ Realizar presentaciones periódicas a convenir con los principales actores para capacitar sobre alcances y beneficios de participar de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.
- ▶ Analizar trimestralmente los alcances de la campaña y realizar los cambios que sean pertinentes.

Justificación del proyecto

Dada ya la coyuntura actual resulta necesario identificar algunos modos de gobernanza que le permitirían al Estado realizar un trabajo mucho más integral, efectivo y proactivo, principalmente debido a la burocratización en la gestión pública, la congestión en los servicios público, el cambio de gobierno con todos los posibles giros a proyectos que se vengán a desarrollar para el próximo período presidencial 2014-2018.

Adicional, según los resultados obtenidos en las consultas estructuradas entre los principales actores políticos de la Administración actual durante los meses de Noviembre y diciembre de 2013; el concepto de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo es casi en su totalidad desconocido, aunque en muchas instituciones el termino de convenios de cooperación, alianzas estratégicas y proyectos especiales son lo más familiares y son practicados para en algunas instituciones y Ministerios.

Resulta completamente necesario realizar una campaña que permita

exponer ante estos principales actores cuales son los alcances de implementar y/o realizar las APPD, los desafíos a los cuales se pueden enfrentar, además de cuáles son sus oportunidades reales de implementación según el marco jurídico que rige a cada organización pública.

Además de realizar esta campaña de capacitaciones, resulta imprescindible concientizar de la importancia de la aplicación de las mismas, así como también de las ventajas y grandes beneficios que cada institución puede alcanzar con la implementación de esta modalidad de la *new public management*, esto mediante importantes y grandes casos de ejemplo que ya se han realizado y se han obtenido resultados favorables para diversos sectores de la población

Descripción proyecto

El desconocimiento en materia de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo como una fuente de intervención entre el Sector Público y el Sector Privado para la solución integral de algunas de las necesidades de la población es un nuevo modo de gestión, sin embargo, en nuestro país se desconocen los alcances y beneficios de la implementación de los mismos, por lo que resulta necesario realizar una campaña de concientización y capacitación mediante diferentes y programadas sesiones de trabajo entre los principales actores políticos y su relación con el marco jurídico que regula cada institución, que les permitan conocer a profundidad el tema y a su vez sean puerta para la puesta en práctica de las APPD.

Presupuesto

Para la realización del presente proyecto se deberá de tomar en consideración el personal de Aliarse para la realización del mismo, por lo que los gastos asociados al mismo serían únicamente el diseño e impresión de los materiales de trabajo y los costos asociados a las sesiones de capacitación y concientización, las cantidades estimadas se basan en la posible cantidad de personas en realizar la capacitación y la cantidad de capacitaciones a convenir durante el año de ejecución del proyecto.

El establecimiento de costos podrá ser calculado en su totalidad una vez terminado el primer objetivo para así poder tener la cotización con base en la cantidad de páginas del material que se enviará a producción, o bien se puede utilizar únicamente de manera digital, buscando un ahorro en costos y apoyo a las campañas de usos digitales y eliminación de impresiones en papel; adicional una vez definidas la cantidad de instituciones a las cuales se les estará llevando la Campaña así también podrá definirse la cantidad de material necesario y los costos asociados a los traslados, alimentación y otros que se puedan dar durante las partes siguientes.

Sin embargo, parte de la gestión que puede realizar la organización es buscar apoyo por parte del sector privado y buscar que las mismas empresas con las cuales tienen convenios les puedan apoyar de manera económica, buscando de esta manera un reducción de costos por parte de la organización.

Identificación de grupos de interés

Se presenta a continuación los principales actores involucrados en el proceso de ejecución del proyecto, un aspecto importante a considerar es el nivel de poder que cada uno va a tener durante el mismo.

Cuadro 1: Análisis de Involucrados

	Beneficiario	Opositore	Financiadores	Fiscalizadores	Ejecutores	Poder
Grupos	Ciudadanos	Diputados			Estudiantes Practicante	Influenci a Media
Personas	Sociedad Civil					Influenci a Baja
Entidade s	Ministerios Instituciones Públicas Empresas Privadas	Empresas Privadas Asamblea Legislativa	Aliarse para el Desarrollo	Dirección General Aliarse	Aliarse para el Desarrollo	Influenci a Alta

Fuente: Autor

Fecha de Aprobación:

Dueño del Proyecto

ALIARSE PARA EL DESARROLLO

Grupo de Trabajo

POR DEFINIR

Marco Lógico

La herramienta que se presenta a continuación pretende ser un facilitador para el proceso de ejecución por medio de actividades y evaluación de las mismas, centralizadas en los objetivos específicos anteriormente descritos

Cuadro 2: Marco Lógico

Objetivo	Actividades	Resultados	Indicadores	Riesgo
<p>Crear un compendio de la información, detalles importantes y casos de éxito más relevantes entorno a las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.</p>	<p>1. Realizar un resumen de las publicaciones realizadas por Aliarse en torno a las APPD y sus casos de éxito. 2. Crear un archivo digital y físico que permita a la persona que lo recibirá exponer a otros terceros.</p>	<p>Un compendio de la información más detallada de las APPD para que sea el principal material de trabajo durante la campaña. Además de brindar material que les permitan compartir la información más en detalle con los diferentes equipos de trabajo.</p>	<p>Cantidad de material compendiado</p> <hr/> <p>Cantidad de Material Total Disponible</p>	<p>1. Costo de impresión en materiales físicos. 2. Información incompleta y/o no explicada con claridad.</p>
<p>Identificar a los principales actores políticos interesados en ser parte de la campaña de capacitación y</p>	<p>1. Contactar a los principales actores y realizar la consulta. 2. Crear una lista de interesados</p>	<p>Lista de participantes en la Campaña de Capacitación y Sensibilización.</p>	<p>Cantidad de actores Participantes</p> <p>-----</p> <p>Cantidad de Actores Contactados</p>	<p>1. Agendas de políticos complicadas . 2. Poca claridad para identificar a los posibles actores</p>

sensibilización sobre las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.	y clasificarlos según nivel de importancia			responsables.
Realizar presentaciones periódicas a convenir con los principales actores para capacitar sobre alcances y beneficios de participar de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.	1. Realizar planes de trabajo, definir tiempos y responsables en cada institución. 2. Realizar estudios jurídicos con cada institución. 3. Identificar proyectos claves con posibles miras a APPD.	Estudio de la normativa que regula cada institución, capacitación sobre los alcances de las APPD y una sensibilización sobre los beneficios de las mismas.	Cantidad de Capacitaciones Realizadas ----- -- Cantidad de Capacitaciones Proyectadas	1. Falta de interés 2. Mala ejecución de las funciones delegadas según planes de trabajo. 3. Una mala identificación de los proyectos clave.
Analizar trimestralmente los alcances de la campaña y realizar los	1. Reuniones periódicas con los equipos de trabajo y	Retroalimentación y medición de la eficacia de la campaña.	Cantidad de proyectos propuestos ----- Cantidad de proyectos	1. Falta de tiempo e interés.

cambios que sean pertinentes.	análisis de las tareas asignadas.		encaminados	
-------------------------------	-----------------------------------	--	-------------	--

Fuente: Autor

Análisis de Riesgos

Según las actividades descritas a continuación se presentan los principales riesgos durante el proceso de ejecución del proyecto, así como su posible manejo e impacto asociado:

Cuadro 4: Análisis de riesgos

Riesgo	Manejo	Impacto
Falta de interés por parte de los participantes.	Realizar el primer acercamiento interesante y asertivo de manera que despierte el interés por parte de los involucrados.	Estancamiento completo del proyecto, ya que los participantes son claves para lograr el éxito del mismo.
Agendas políticas complicadas.	Buscar un efectivo y flexible manejo de los tiempos de los involucrados que les permita acoplarse a sus agendas de trabajo.	Lentitud para cumplir las agendas de trabajo propuestas y perdida de interés por parte de los participantes dada una posible discontinuidad de las sesiones de trabajo.
Mal manejo del tiempo y recursos	Gestionar una planificación adecuada desde el inicio del proyecto y delimitar los planes de trabajo ya que un mal enfoque y/o aprovechamiento del tiempo podría hacer que el proyecto se	Debilitamiento de la seriedad e importancia del proyecto.

	salga del alcance planificado.	
--	--------------------------------	--

Fuente: Autor

Riesgo de no Ejecución

La necesidad de mejorar el cómo se llevan a cabo políticas públicas para que se realicen de una manera más ágil e integral son parte de las necesidades del país, como anteriormente se ha mencionado las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo buscan unir ambos sectores para satisfacer necesidades; para este proyecto particular tenemos dos actores principales que son parte elemental, ya que sí hubiese una desarticulación de esta red de actores el proyecto sería imposible de realizar, tenemos de esta manera:

- Aliarse: Como institución promotora de alianzas público privadas para el desarrollo sostenible, le resulta necesario realizar un acercamiento a instituciones públicas y dar a conocer cuáles son los beneficios y alcances de las mismas, además de crear conciencia. El no ejecutar el proyecto representaría un estancamiento para su misión como institución promotora de las APPD.
- Sector Público: Aunque para gran parte del mismo el tema de las APPD es completamente desconocido, existen muchas necesidades que tienen que cumplir y en algunas ocasiones no cuentan con los recursos necesarios o tienen algún tipo de limitaciones, por lo que al conocer este tipo de gestiones les permitiría un gran avance para el cumplimiento de sus funciones, así como también se buscaría satisfacer necesidades de la sociedad que el Sector por sí solo no está logrando cumplir. En el caso más negativo de participación de los involucrados se desaprovecharían la oportunidad de realizar nuevos proyectos en pro de su gestión al servicio del país.

Cronograma de Trabajo

#	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10										
		Semana																			
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	Planeamiento																				
1	Realizar un resumen de las publicaciones realizadas por Aliarse en torno a las APPD y sus casos de éxito.																				
2	Crear un archivo digital y físico que permita a la persona que lo recibirá exponer a otros terceros.																				
3	Contactar a los principales actores y realizar la consulta.																				
4	Crear una lista de interesados y clasificarlos según nivel de importancia																				
	Gestión																				
5	Realizar planes de trabajo, definir tiempos y responsables en cada institución.																				
6	Realizar estudios jurídicos con cada institución.																				
7	Identificar proyectos claves con posibles miras a APPD.																				
	Ejecución																				
8	Reuniones periódicas con los equipos de trabajo y análisis de las tareas asignadas.																				

Conclusiones y Recomendaciones

Dada la conclusión de la presente práctica resulta importante rescatar aspectos importantes para el tema en estudio como el hecho de que el concepto de Alianza Público Privada se ha venido desarrollando desde hace poco tiempo, la aplicación de las mismas bajo otros nombres remota mucho tiempo atrás. Y es debido a esta situación que el término alianza, convenio y cooperación son los conceptos mayormente utilizados y relacionados con el término de Alianza Público Privada para el Desarrollo.

Por otro lado, la jurisprudencia de Costa Rica en algunos casos se torna realmente muy antigua y no existen actualizaciones que incluyan conceptos en su marco jurídico que le permita a todo funcionario público tener un respaldo en materia legal que le permita con total claridad la puesta en práctica de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo, u otros temas actuales. Inclusive se conoce de funcionarios públicos que aplican este tipo de acciones bajo otros nombres pero desconocen si el marco jurídico les permite realizar este tipo de acciones sin problema alguno.

Y es por esto que para algunos funcionarios del sector público resulta realmente tedioso y burocrático conocer del criterio legal para la puesta en práctica de los diferentes proyectos. Por lo que puesta en práctica del presente proyecto buscaría solventar al máximo esta situación.

Otro aspecto importante a considerar es la disponibilidad de los principales actores políticos, ya que su agenda es realmente complicada, sin embargo, con una buena planificación se lograría concretar las capacitaciones planteadas; así como lo fue la consulta realizada para el Capítulo II.

Debido a la coyuntura actual los partidos políticos abogan por la creación de alianzas entre el sector público y el sector privado y esta sería una oportunidad interesante para comprometer su interés con el de la presente investigación. Además, la ejecución del proyecto depende de la voluntad, tiempo y compromiso

por parte de ALIARSE, pero también se debe de tomar en cuenta el factor tiempo que es un gran riesgo para el mismo.

Se recomienda a Aliarse una mayor presencia y exposición como institución pionera y responsable de las alianzas público privadas para el desarrollo en el país; buscando de alguna manera un mayor posicionamiento.

Bibliografía

Bolaños, Garita. Rolando (2008) La nueva Gerencia Pública y su Aplicabilidad en la Administración Pública Costarricense. Revista Ciencias Económicas No 26

Cardona, Randolph (2010) Guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo. San José, Costa Rica. Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad.

Catalá Prats, Joan (2005) De la burocracia al management, del management a la gobernanza: las transformaciones de las Administraciones Públicas de nuestro tiempo. España.

Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2000.

Consejo Científico del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Nueva Gestión Pública para América Latina. Aprobado por el Consejo Directivo de CLAD el 14 de Octubre de 1998.

Corbetta, P. (2003). Metodología y técnicas de investigación social. Madrid. McGraw-Hill

Cornejo Paz, Enrique. Pizarro Sara, Elisa (2005) En busca de la gobernanza democrática local. VII Congreso de Ciencias Políticas y de la Administración Democrática y Buen Gobierno.

Espejel Mena, Jaime. Flores Vega. Misael (2011). Redes sociales y sociedad civil de Félix Requena Santos Espacio Público. Vol 14. México.

Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores, Eduardo Garcés Jiménez,(1999) Metodología de Investigación Cualitativa, Editorial Algibe,

Héritier, Adrienne (1993) Policy-Analyse: Kritik and Neuorientierung, Opladen, Westdeutscher Verlag.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación, capítulo 1: proceso de investigación y enfoques cuantitativo y cualitativo*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Luna, Matilde. Velasco, José Luis. (2009) Las redes de acción como sistemas asociativos completos: Problemas y Mecanismos de Integración. Revista para el análisis de Redes Sociales. Vol 17. Barcelona.

Nahoum, Ch (1990) El proceso de la entrevista. Editorial Kapeluz. México.

Requena Santos, Félix (2008), Redes sociales y sociedad civil, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas

Schonhoffer de Bartola, Ma. Eugenia (2008) Enfoque de Repsol hacia las alianzas público privadas para el Desarrollo. Hacia la Concentración Público-Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N9. Fundación Carolina. España.

Villamil, José. (2011) La gobernanza de las sociedades del siglo XXI. Revista para la cultura democrática del XXI - N° 23

Zurbriggen, Cristina. (2004) Redes, actores e instituciones. Revista del CLAD Reforma y Democracia.

Rodríguez Vega, Eugenio. (2004). Costa Rica en el Siglo XX. Tomo III. San José, Editorial UNED.

Ley 7428 Ley Orgánica De La Contraloría General De La Republica, 1994

Ley 1860 Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1955

Ley 8638 Ley Orgánica de la Universidad Técnica Nacional, 2008

Estatuto Orgánico Universidad Técnica Nacional, 2010

Ley 6868 Ley Orgánica Del Instituto Nacional De Aprendizaje, 1983

Estatuto Orgánico De La Universidad De Costa Rica, 1974

Estatuto Orgánico Del Instituto Tecnológico De Costa Rica, 1971

Estatuto Orgánico De La Universidad Nacional, 1993

Ley 8660. Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, 2007

Rojas, Chaves Magda Inés. Pronunciamiento Procuraduría General de la República C-010-2013., 2013

Brenes, Esquivel Ana Lorena. Pronunciamiento Procuraduría General de la República OJ-032-2013, 2013

Arnesto, Mora Alonso. Pronunciamiento Procuraduría General de la República C-276-2009, 2009.

Castillo, Víquez Fernando. Pronunciamiento Procuraduría General de la República C-194-2009, 2009.

Calderón, Gassmann Andrea. Pronunciamiento Procuraduría General de la República c-035-2008,2008.

Rojas, Chaves Magda Inés. Pronunciamiento Procuraduría General de la República OJ-105-2005, 2005

Narváez, Franco Alberto. Pronunciamiento Contraloría General de la República DI-AA-2482, Oficio 13469, 2004.

Guillé, Villalobos Gerardo. Pronunciamiento Contraloría General de la República DCA-2687, Oficio 12615, 2006.

Guillén, Villalobos Gerardo. Pronunciamiento Contraloría General de la República DCA. 2293, Oficio 10732, 2006.

Fernández, Cubero Carolina. Pronunciamiento Contraloría General de la República DCA-1204, Oficio 05943, 2006

Mata, Vargas Randall. Pronunciamento Contraloría General de la República DI-AA-0293, Oficio 01277, 2004.

Mata, Vargas Randall. Pronunciamento Contraloría General de la República DI-AA-0291, Oficio 01274, 2004.

Fernández, Cubero Carolina. Pronunciamento Contraloría General de la República DI-AA-0126, 2005.

López, Herrera Alejandro. Pronunciamento Contraloría General de la República DI-AA-0238, Oficio 00963, 2004.

Beirute, Gólcher Lucía. Pronunciamento Contraloría General de la República DI-AA – 0105, Oficio 00452, 2006.

Sandoval, Aragón Marcela. Pronunciamento Contraloría General de la República DI-AA-0276, Oficio 01172, 2004.

Fernández, Conejo Rosa. Pronunciamento Contraloría General de la República DCA-0376, Oficio 00943, 2007

Sandoval, Aragón Marcela. Pronunciamento Contraloría General de la República DI-AA-333, Oficio 01443, 2004.

Beirute, Gólcher Lucía, Pronunciamento Contraloría General de la República DI-AA-1137, Oficio 06305, 2005.

Vargas, Mata Randall. Pronunciamento Contraloría General de la República DI-AA-2605, Oficio 13960, 2005.

Fernández, Cubero Carolina. Pronunciamento Contraloría General de la República DI-AA-2787, Oficio 15347, 2004.

Roselló, Brenes German. Pronunciamento Contraloría General de la República DCA-3629, Oficio 11898, 2008

ANEXOS

Roller Up



ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS

Campaña Capacitación y Sensibilización
Sector Público



CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO

SOSTENIBLE Y A LA EQUIDAD

DE COSTA RICA



CERTIFICADO PARTICIPACIÓN



Se le otorga el presente certificado a

Por haber participado en la Campaña de Sensibilización y Capacitación
de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo

Dado en la Ciudad de San José, el día XX de XXXXXXXX de 201X

ALIARSE

AQUÍ
LOGO INST
PUBLICA

ALIARSE
PARA EL DESARROLLO

Plantillas Presentaciones





ALIARSE PARA EL DESARROLLO - CAPACITACIÓN ALIANZAS PÚBLICOS - PRIVADAS



ALIARSE PARA EL DESARROLLO - CAPACITACIÓN ALIANZAS PÚBLICOS - PRIVADAS PARA EL DESARROLLO

Bitácora

Bitácora Trabajo

ALIARSE

PROYECTO CAMPAÑA CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS

Inicio de semana: [día/mes/año]
Responsable: [Escribir aquí el nombre]
Teléfono del responsable: [Teléfono]
Email del responsable: [Dirección de correo electrónico]



Institución	Nombre del Contacto	Fecha	Comentario	Fecha [2]	Comentario [2]	Fecha [3]	Comentario [3]
Ministerio Educación							
Ministerio de Agricultura y Ganadería							
Ministerio de Ambiente y Energía							
Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones							
Ministerio de Comercio Exterior							
Ministerio de Cultura y Juventud							
Ministerio de Economía Industria y Comercio							
Ministerio de Educación Pública							
Ministerio de Gobernación y Policía							
Ministerio de Hacienda							
Ministerio de Justicia y Paz							
Ministerio de la Presidencia							
Ministerio de Obras Públicas y Transportes							
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica							
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto							
Ministerio de Salud							
Ministerio de Seguridad Pública							
sábado							
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos							
[Nombre Institución]							
[Nombre Institución]							
[Nombre Institución]							
[Nombre Institución]							
[Nombre Institución]							

Firma del Responsable

Contactos Sector Público

Contactos Sector Público

ALIARSE

PROYECTO CAMPAÑA CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS

Inicio de semana: [día/mes/año]
 Responsable: [Escribir aquí el nombre]
 Teléfono del responsable: [Teléfono]
 Email del responsable: [Dirección de correo electrónico]



Institución	Nombre del Contacto	Teléfono	Correo	Nombre del Contacto [2]	Teléfono [2]	Correo [2]	Nombre del Contacto [3]	Teléfono [3]	Correo [3]
Ministerio Educación									
Ministerio de Agricultura y Ganadería									
Ministerio de Ambiente y Energía									
Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones									
Ministerio de Comercio Exterior									
Ministerio de Cultura y Juventud									
Ministerio de Economía Industria y Comercio									
Ministerio de Educación Pública									
Ministerio de Gobernación y Policía									
Ministerio de Hacienda									
Ministerio de Justicia y Paz									
Ministerio de la Presidencia									
Ministerio de Obras Públicas y Transportes									
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica									
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto									
Ministerio de Salud									
Ministerio de Seguridad Pública									
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social									
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos									
[Nombre Institución]									
[Nombre Institución]									
[Nombre Institución]									
[Nombre Institución]									
[Nombre Institución]									

Firma del Responsable

Fecha