


**Guía de formación de  
alianzas público privadas  
para el desarrollo**  
Ministerio de Educación Pública





# Guía de formación de alianzas público privadas para el desarrollo

Ministerio de Educación Pública



La Guía de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) fue elaborada por ALIARSE y la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación del Ministerio de Educación Pública con el apoyo de BAC|CREDOMATIC y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

#### **Autores:**

MEP  
ALIARSE

#### **Equipo de apoyo técnico:**

*Ministerio de Educación Pública*

Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación

Dirección de Desarrollo Curricular

Dirección de Vida Estudiantil

Dirección de Asuntos Jurídicos

Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras

Dirección de Programas de Equidad

Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación

Dirección de Gestión de la Calidad de la Evaluación

Instituto de Desarrollo Profesional

BAC|CREDOMATIC

Víctor Castro Oconitrillo  
Luis Mastroeni Camacho

ORGANIZACIÓN DE ESTADOS  
IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN,  
LA CIENCIA Y LA CULTURA (OEI)

Evelyn Cermeño  
Irene Fariña

ALIARSE

Lucero Carballo

#### **Elaborado por:**

Daniela Blanco  
Aitor Llodio  
Jorge Nowalski  
Ginnette Aragón Ramírez  
Wendy Jiménez Asenjo  
Gabriela Montero Flores

#### **Agradecimientos**

El Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP), ALIARSE, el BAC|CREDOMATIC y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) en el año 2016, conforman una alianza público-privada para el desarrollo, con el objetivo generar el protocolo de formación de vínculos de cooperación y alianzas para el MEP.

Producto de esta articulación se genera esta guía, la cual, define los procesos que se requieren para la conformación de vínculos de cooperación y alianzas en el MEP.

Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE)

Derechos Reservados

**La Guía ha sido desarrollada exclusivamente para uso del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.** La reproducción total o parcial del contenido incluido este documento, es permitida con autorización previa por escrito del Ministerio de Educación Pública.

Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE)

Primera versión digital

Visite: [www.mep.go.cr](http://www.mep.go.cr) para encontrar la versión digital de esta publicación

# Contenido

i. Presentación .....	7
ii. Metodología.....	9
1. Abreviaturas .....	11
2. Glosario.....	13
3. Resumen Ejecutivo.....	17
4. Introducción.....	19
5. Plan Nacional de Desarrollo y la Educación .....	21
6. Marco Conceptual.....	23
6.1 ¿Qué son las APPD?.....	23
6.2 Valores y principios de las APPD.....	24
Valores para el éxito de las APPD .....	24
Principios de las APPD .....	26
6.3 Características de los sectores.....	26
Sector Público .....	27
Sector privado .....	27
Organizaciones de la sociedad civil .....	27
6.4 Ejes estratégicos del MEP .....	28
6.5 Marco legal .....	28
6.6 Mecanismos para la formalización de las alianzas .....	30
6.6.1 Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación .....	30
6.6.2 Instrumentos de formalización de alianzas.....	33
6.6.2.1 Plan de Trabajo .....	34
6.6.2.2 Carta de intenciones.....	34
6.6.2.3 Memorándum de Entendimiento: .....	34
6.6.2.4 Acuerdos de donación.....	34
6.6.2.5 Convenios de cooperación.....	35

<b>7. Protocolo para la formación de APPD.....</b>	<b>49</b>
<b>8. Protocolo de formación de APPD y Convenios de Cooperación.....</b>	<b>53</b>
<b>9. Procedimientos y plantillas del protocolo para la formación de APPD del MEP .....</b>	<b>55</b>
9.1 Alcance.....	55
Procedimiento F-AL-Pro-1 .....	55
9.2 Mapeo de actores.....	59
Procedimiento F-MA-Pro-1 .....	59
9.3 Objetivo .....	64
Procedimiento D-OJ-Pro-3.....	64
9.4 Mapeo de recursos .....	66
Procedimiento D-MR-Pro-4.....	66
9.5 Estructura de gobernanza.....	67
Procedimiento Criterio técnico D-EG-Pro- 5.....	67
Procedimiento Criterio legal D-EG-Pro- 6.....	70
9.6 Comunicación .....	72
Procedimiento D-CO-Pro-7.....	72
<b>10. Conclusión .....</b>	<b>75</b>
<b>11. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>77</b>

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1:</b> Valores de las APPD.....	25
<b>Ilustración 2:</b> Responsabilidades de los enlaces de la DAIC .....	33
<b>Ilustración 3:</b> Etapas para la formación de APPD.....	49
<b>Ilustración 4:</b> Protocolo de formación de APPD para el MEP .....	53
<b>Tabla 1:</b> Principios de las APPD .....	23

## i. Presentación

Durante la presente Administración, el Ministerio de la Presidencia conformó la Comisión de Responsabilidad Social de la cual el Ministerio de Educación Pública es miembro activo, este proceso pretende coadyuvar el logro de los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 mediante el fortalecimiento de alianzas de cooperación.

Como parte de esta iniciativa, el Ministerio de Educación Pública, generó un proceso de trabajo a nivel institucional con el objetivo de dinamizar las alianzas público privadas para el desarrollo y vínculos de cooperación con empresas y organizaciones de la sociedad civil.

Durante los meses de agosto y octubre del 2016 se llevaron a cabo jornadas de trabajo con los funcionarios del Departamento de Contratación y Coordinación Interinstitucional y de la Unidad de Aprobaciones Internas de la Dirección de Asuntos Jurídicos, la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación, la Dirección de Desarrollo Curricular, la Dirección de Vida Estudiantil, la Dirección de Gestión de la Calidad de la Evaluación, la Dirección de Programas

de Equidad, la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras, el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano y la Dirección de Recursos Tecnológicos en Educación, para valorar los procedimientos que dinamicen la gestión de convenios de cooperación de alianzas público privadas para el desarrollo, su correspondiente seguimiento y evaluación.

Este documento fue posible gracias a nuestros socios estratégicos BAC CREDOMATIC, la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE) y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), quienes apoyaron con gran compromiso, esta iniciativa del Ministerio de Educación Pública.

Desde el MEP esperamos que este esfuerzo contribuya al logro de buenos resultados, en pro de la mejora de la calidad de la educación.

**Yoselin Sánchez León**

Directora

*Dirección de Asuntos*

*Internacionales y Cooperación*

*Ministerio de Educación Pública*





## ii. Metodología

Este documento se elaboró de forma participativa, a partir de consultas institucionales que han propiciado una visión integrada de la cooperación en el Ministerio de Educación Pública. Ha tomado como base la Política de Cooperación Internacional del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica., documentos de la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación del Ministerio de Educación Pública (MEP) y el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.

El proceso de preparación de la política inició en el 2015 con una serie de reuniones internas del equipo de la Dirección de Cooperación Internacional del MEP, con el objetivo de conocer y definir el

propósito de la guía, los temas por abordar, la metodología por utilizar y su horizonte. Posteriormente, se buscó el apoyo del BAC CREDOMATIC, de la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE) y de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), con los que se intensificaron las reuniones durante el 2016 para profundizar lo analizado, definir y preparar la información necesaria, así como los recursos para desarrollar un proceso participativo de consultas con las instancias técnicas y jurídicas del Ministerio de Educación Pública para la promoción de APPD.



## 1. Abreviaturas

<b>ALIARSE:</b>	Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad
<b>APPD:</b>	Alianza Público-Privada para el Desarrollo
<b>DAIC:</b>	Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación
<b>DAJ:</b>	Dirección de Asuntos Jurídicos
<b>IED:</b>	Inversión Extranjera Directa
<b>MEP:</b>	Ministerio de Educación Pública
<b>MIDEPLAN:</b>	Ministerio de Planificación Económica y Social
<b>OCDE (u OECD):</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>PIB:</b>	Producto Interno Bruto
<b>PISA:</b>	Programme for International Student Assessment
<b>PND:</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>RS:</b>	Responsabilidad Social



## 2. Glosario

**Actores claves:** aquellos que pueden influir significativamente en la iniciativa o alianza.

**Actores primarios:** aquellos que participan en la alianza, pero solo en forma indirecta o temporal, por ejemplo, proveedores de servicios.

**Actores secundarios o públicos interesados:** aquellos directamente afectados por la alianza, ya sea como beneficiarios o como los que aspiran a incrementar su poder y sus privilegios, o los que podrían verse perjudicados de alguna manera.

**Acuerdos de donación:** el cooperante informa que desea realizar una donación que responde a una necesidad sentida del MEP y que va dirigida a centros educativos públicos u oficinas administrativas del MEP.

**Alcance o identificación del problema/necesidad (de las APPD):** constituye el primer paso para formar una alianza público-privada para el desarrollo y consiste en identificar un problema o una oportunidad que permita a la organización incidir positivamente en procesos de desarrollo sostenible a escala local y nacional a la vez que contribuye a sus objetivos organizacionales.

**APPD:** vínculo de cooperación para la interacción corresponsable entre las instituciones

públicas y las organizaciones privadas, en la cual las partes comparten recursos, competencias y riesgos para el logro de objetivos comunes.

**Aprobación interna:** se refiere a la aprobación realizada desde la unidad de aprobaciones internas de la DAJ para el procedimiento de convenios.

**Beneficio mutuo (valor de las APPD):** la toma de decisiones considera los efectos que la alianza genera en todos los participantes en el marco de esquemas ganar-ganar.

**Carta de intenciones:** documento que contiene compromisos que más tarde pueden formalizarse mediante la redacción de un convenio específico.

**Ciclo de formación de APPD:** etapas que conforman el correcto diseño de APPD.

**Comisión de enlace:** equipo técnico que tendrá como responsabilidad la formación y gestión de la APPD.

**Compromiso (valor de las APPD):** tomar la decisión de participar en una alianza requiere el cumplimiento de las responsabilidades acordadas en consenso con los participantes, para el beneficio de todos los socios.

**Comunicación (de las APPD):** la comunicación es un tema transversal y de alta importancia durante todo el proceso de formación y gestión de la alianza. Esto es vital para generar un alto nivel de confianza entre las partes y para facilitar el proceso de comprender las diferentes realidades que enfrentan organizaciones que provienen de contextos disímiles.

**Cooperación económica:** está destinada a promover proyectos de transferencia tecnológica entre agentes económicos, con el requisito de generar un “potencial comercial” en etapas superiores de desarrollo del proyecto, como una consecuencia directa o indirecta de estos.

**Cooperación internacional:** conjunto de acciones orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países desarrollados y en vías de desarrollo, así como entre estos últimos, para alcanzar metas comunes de desarrollo basadas en criterios de solidaridad, equidad, efectividad, interés mutuo y sostenibilidad.

**Cooperación no gubernamental:** la cooperación surgida en el seno de la sociedad civil y gestionada por las ONG, la cual se ha convertido en los últimos años en un elemento esencial para completar el panorama internacional en la materia.

**Cooperación:** es el acuerdo de dos o más personas para crear, transferir, modificar o finalizar obligaciones y derechos. El convenio se diferencia del contrato en que en este se plasma dos o más voluntades solo para transferir obligaciones y derechos de las partes que lo celebran.

**DAIC:** es el órgano técnico responsable de identificar, canalizar y gestionar las necesidades de cooperación del MEP, sobre la base del interés público, de conformidad con las prioridades institucionales dictadas por las autoridades superiores del MEP.

**Dependencia ejecutora:** instancia técnica del MEP asignada para dar seguimiento a los avances de las APPD.

**Ejes estratégicos del MEP:** prioridades de intervención del MEP en temas de educación pública.

**Asesor de cooperación:** instancia de la DAIC que apoya las solicitudes de cooperación provenientes de las empresas privadas, asociaciones, organizaciones sin fines de lucro y organismos multilaterales.

**Equidad (valor de las APPD):** independientemente de los recursos aportados, las decisiones en el seno de la alianza toman en cuenta los compromisos y parecer de todos los participantes.

**Estructura de gobernanza (de las APPD):** a la hora de estructurar una alianza, se deben establecer claramente las reglas bajo las cuales la alianza se regirá. Se deben definir los objetivos y metas de la iniciativa, los recursos y aportes que hacen las partes, los mecanismos de toma de decisiones, de evaluación, de resolución de conflictos, la duración de la alianza, entre otros. Además, se define el mecanismo legal para formalizar la alianza, que generalmente se realiza por medio de un convenio de cooperación entre las partes.

**Flexibilidad (valor de las APPD):** los socios tienen capacidad y deseos de adaptarse a las características y dinámicas de cada alianza.

**Mapeo de actores (de las APPD):** una vez definido el interés de la organización para formar una APPD, esta deberá definir sus posibles socios. El promotor(es) de la alianza debe realizar un mapeo para determinar los actores claves que complementen los recursos y competencias de los socios para lograr los objetivos que busca la alianza.

**Objetivo (de las APPD):** antes de llegar a un acuerdo de gobernanza de la alianza, es fundamental que las partes involucradas expresen claramente su percepción inicial sobre las causas y dinámicas del problema a superar, el motivo para resolverlo y los posibles mecanismos de solución. En esta etapa los socios en conjunto definen los objetivos, metas y plazos para alcanzar los objetivos de la alianza, a partir de la propuesta preliminar supra mencionada.

**Organizaciones de la sociedad civil:** ámbito en que los ciudadanos y los movimientos sociales se organizan en torno a determinados objetivos, grupos de personas, o temas de interés

**Personería jurídica:** documento legal que reconoce a una persona, entidad, asociación o empresa, con capacidad suficiente para contraer obligaciones y realizar actividades que generan plena responsabilidad jurídica, frente a sí mismos y frente a terceros.

**Plan de trabajo:** este plan incluye: vinculación con el PND y los ejes estratégicos

del MEP, antecedentes del cooperante, justificación del proyecto, objetivos, estructura organizativa involucrada, descripción de los resultados (actividad, resultados esperados y requerimientos), periodo de ejecución, tipo de cooperación, responsabilidades de las partes, presupuesto, notificaciones y firmas. Este documento es acompañado por un criterio técnico emitido por la dependencia ejecutora involucrada, que avala su firma.

**Plan Nacional de Desarrollo:** es el marco orientador de la acción del gobierno para promover el desarrollo del país. Su proceso de elaboración es dirigido por mandato de Ley por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, en coordinación con las instancias del Sistema Nacional de Planificación (MIDEPLAN, 2016).

**Principio de efectividad:** requiere equilibrar relaciones importantes, roles y actividades.

**Principio de la asignación de responsabilidad:** las cosas no se hacen si nadie las hace.

**Principio de idoneidad:** persona correcta, en lugar correcto, en momento correcto.

**Principio de la sencillez:** muchas cosas son sencillas. K.I.S.S: *Keep It Simple, Smart.*

**Principio de la sinergia:** el todo (sinérgico) es mayor de la suma de las partes.

**Principio de las relaciones:** atacar problemas, no personas.

**Principio de los cambios:** las cosas no siempre salen como uno lo espera, las sorpresas aparecen a menudo.

**Principio de proactividad:** las personas son responsables de sus propias elecciones y tienen la libertad de elegir.

**Principio del alcance:** saber lo que intentamos hacer.

**Principio del alineamiento:** objetivos de la alianza son más importantes que los objetivos particulares, los últimos deben ser alineados con los primeros.

**Principio del desarrollo personal constante:** o cambiamos nosotros, o nos cambian.

**Principio del profesionalismo:** hacer las cosas en forma correcta y responsable.

**Proceso macro de convenios de cooperación del MEP:** proceso para la formalización de alianzas entre el MEP y organizaciones externas.

**Protocolo de formación:** define el alcance, mapeo de actores clave, objetivo, recursos requeridos, estructura de gobernanza (Convenios de cooperación), y estrategia de comunicación.

**Recursos (de las APPD):** etapa de formación de las APPD donde se identificarán los requerimientos de los recursos humanos, técnicos, financieros y de tiempo que

requiere la alianza para lograr sus objetivos. Se debe detallar quien aportará cada recurso del proceso, en qué cantidad lo aportará y en qué plazo, para determinar los costos finales estimados de la alianza.

**Refrendo:** firma con la cual se da validez final a los convenios de cooperación.

**Respeto a las diferencias (valor de las APPD):** cada socio debe respetar las diferencias que existen entre los sectores involucrados y estar anuente en manejar el disenso.

**Sector privado:** es el conjunto de la actividad económica que no está controlada por el Estado.

**Sector público:** comprende un vasto conjunto de órganos, entes y empresas públicas que operan en los sectores, centralizado y descentralizado, y que producen un diverso conjunto de bienes y servicios.

**Socio externo:** organización del sector privado, sociedad civil organizada u otra del sector público que no sea parte del MEP.

**Transparencia (valor de las APPD):** los intereses de cada cual con respecto a los objetivos y actividades de la alianza son expresados abiertamente, sobre todo cuando se dan cambios.

**Veto players:** actores claves que pueden bloquear la iniciativa de la alianza.



### 3. Resumen Ejecutivo

La Guía de Formación de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo del Ministerio de Educación Pública tiene por objetivo orientar el proceso de constitución de las alianzas público-privadas para el desarrollo y vínculos de cooperación del Ministerio de Educación Pública, con empresas y organizaciones de la sociedad civil.

Para ello, este documento se elaboró de forma participativa, a partir de consultas institucionales que han propiciado una visión integrada de la cooperación en el MEP, tomando como base la Política de Cooperación Internacional del MIDEPLAN, documentos de la Dirección de Asuntos internacionales y Cooperación del MEP y el Plan Nacional de Desarrollo.

La primera parte de la guía expone el marco conceptual de las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD), incluyendo la conceptualización de éstas, sus valores, principios y características; los ejes estratégicos, los mecanismos para la formalización y los convenios.

Seguidamente se detalla el protocolo de formación de las APPD y de los convenios de cooperación, exponiendo paso a paso los procesos y subprocesos involucrados, así como las instancias que participan y el papel que cumplen.

Por último, se brindan los procedimientos y plantillas orientadoras de este proceso, para finalizar con un archivo adjunto de Excel que brinda mayor profundidad en las diversas etapas de formación de las alianzas.



## 4. Introducción

La educación es uno de los pilares del desarrollo humano y económico de Costa Rica desde mediados del siglo pasado, cuando al decretarse la abolición del ejército se decidió destinar gran parte del monto del gasto militar al sistema educativo, considerado este último el principal motor de crecimiento económico, así como de movilidad social. El artículo 78 de la Carta Magna establece que *la educación preescolar, general básica y diversificada son obligatorias y, en el sistema público, gratuitas y costeadas por la Nación. En la educación estatal, incluida la superior, el gasto público no será inferior al 8% anual del producto interno bruto.*

Tal inversión en educación se ha visto traducida en altas tasas de alfabetización en Costa Rica, así como de matrícula, a través de los años. El Programa Estado de la Nación señala que Costa Rica ha logrado consolidar la educación como su mayor prioridad de política pública, ampliando de manera significativa la inversión en este sector; además, declaró la obligatoriedad del ciclo diversificado, los salarios de los docentes tuvieron

una notable mejora y se renovó sustancialmente la oferta educativa, mediante la promulgación de nuevos programas de estudio (Estado de la Nación, 2015).

Partiendo del panorama expuesto, se advierte que la educación, lejos de desincentivarse, debe continuar fortaleciéndose para brindar más y mejores oportunidades de empleo y desarrollo social para toda la población. En este sentido, las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) constituyen una valiosa herramienta que permite canalizar recursos de otros sectores hacia obras prioritarias para toda la ciudadanía, permitiendo mejorar la infraestructura educativa, y con ello la cobertura del sistema, así como el acceso al mismo.

Las APPD permiten además la convergencia de necesidades, intereses, iniciativas y recursos los cuales, orientados a un objetivo común, generarán nuevos núcleos de innovación, inversión, y desarrollo social a través de la identificación de nuevas oportunidades de desarrollo.



## 5. Plan Nacional de Desarrollo y la Educación

**Plan Nacional de Desarrollo (PND):** es el marco orientador de las políticas del Gobierno de la República para un periodo de cuatro años, elaborado bajo la coordinación de MIDEPLAN con las demás instituciones del SNP y la participación ciudadana, que en congruencia con el PEN y considerando los PNS y PRD, define los objetivos, políticas, metas, los programas y las estrategias para el desarrollo del país, así como las prioridades presupuestarias públicas. (MIDEPLAN, 2014:81)

Según la política internacional de cooperación 2014-2022, éstas son las prioridades del sector educación:

El país ha logrado aumentar la cobertura de la educación y la escolaridad en los últimos años; sin embargo, la cobertura es efectivamente universal solamente en primaria, por lo tanto, un elemento estratégico en este sector es el reforzamiento de la educación secundaria y técnico-vocacional.

Dentro de los principales problemas de la educación secundaria se encuentran: la falta de interés de los estudiantes en la educación formal (fallas curriculares y pedagógicas, inadecuación de contenidos a la realidad del estudiantado, entre otros), problemas económicos que limitan el

acceso real a la educación y dificultades de aprendizaje.

Existe incongruencia de las ofertas educativas con las necesidades del mercado laboral, por ejemplo, la poca formación en áreas como el inglés. Este desafío provoca limitantes de formación y de empleabilidad entre la población con menores recursos, repercutiendo en la exclusión social. Los temas que podrían ser financiados total o parcialmente por fondos de cooperación para el sector educación son los siguientes:

- La incorporación de las TICS al sistema educativo, en términos de equipamiento, cobertura y recursos didácticos (Educ@tico; tecnologías móviles, PRONIE, etc.)
- Desarrollo de la capacidad emprendedora de las poblaciones de estudiantes al fortalecer los servicios de educación técnica y vocacional: manejo de otros idiomas, uso de tecnologías de la información.
- Aumento de la cobertura de educación secundaria como mecanismo de promoción social.
- El proceso de reestructuración ministerial, para fortalecer la calidad y pertinencia

académica de la educación conforme a las necesidades del entorno.

- Promoción del desarrollo sostenible y un estilo de vida saludable en las poblaciones estudiantiles.
- Financiamiento adecuado que integre en forma eficiente los programas de equidad y utilizarlos para compensar el efecto de las diversas desigualdades sociales, económicas, étnicas, culturales, de género y de otros tipos que limitan

el acceso, en igualdad de condiciones al sistema educativo.

- Además de elevar en forma sistemática la calidad del recurso humano del sistema educativo.
- Lograr que los centros educativos y las instancias administrativas del MEP cuenten con la infraestructura y el equipamiento adecuado, suficiente y oportuno. (MIDEPLAN 2014:107)

## 6. Marco Conceptual

### 6.1 ¿Qué son las APPD?

La lógica bajo la cual se sustentan las APPD tiene como punto de partida, el reconocimiento de que una sola organización, sea pública o privada, no tiene la capacidad para resolver unilateralmente un problema o para aprovechar una oportunidad de contribuir al desarrollo en un área determinada en circunstancias particulares. A partir de ese reconocimiento, las APPD constituyen una manera de trabajar y aportar competencias estratégicas que se complementan y refuerzan. Más aun, las partes de una APPD comparten objetivos, beneficios, riesgos y lo hacen de forma voluntaria. Prima un clima de confianza y de convencimiento de que solo mediante la acción conjunta que conlleva la optimización de recursos financieros, técnicos, materiales y el intercambio de conocimientos, los miembros de la APPD pueden lograr el objetivo primario de contribuir a alcanzar el bien común.

Es de interés del MEP desarrollar iniciativas, planes, programas y proyectos a través de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) y vínculos de cooperación, con el propósito de articular y alinear la cooperación de los sectores que contribuya al mejoramiento de la educación costarricense, integrando actores claves a nivel

internacional, nacional, regional y local, de forma eficiente, transparente y sostenible.

En este contexto, y con el propósito de generar una guía que facilite la formación de APPD para la educación en el marco del logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (objetivo 17), se define como APPD al vínculo de cooperación para la interacción corresponsable entre las instituciones públicas y las organizaciones privadas, en la cual las partes comparten recursos, competencias y riesgos para el logro de objetivos comunes que contribuyan a la calidad educativa.

Las APPD se caracterizan por ser una relación voluntaria, colaborativa y formal entre el MEP, el sector privado y la sociedad civil, con un objetivo común, que tengan un impacto positivo en el desarrollo y por realizar transferencias de recursos financieros del sector privado y otros grupos interesados en iniciativas de interés público.

La APPD se diferencia de una asociación público-privada (principalmente utilizada para el desarrollo de grandes obras de infraestructura), al estructurarse en sistemas de rendición de cuentas menos formales y de carácter horizontal. Es decir, los socios operan dentro de un marco legal, pero la alianza en sí no siempre está regulada por

una estructura legal y contractual flexible. Entre otras características que las diferencian sobresale el hecho que generalmente hay una participación de otros agentes sociales, como organizaciones sin fines de lucro (asociaciones y fundaciones), además de que todos los miembros participan y se involucran en la toma de decisiones (ALIARSE, 2010).

Es de interés del MEP impulsar la formación de APPD que promuevan las diferentes áreas estratégicas de la institución, y así, generar soluciones entre todos los actores de la sociedad, por esta razón y de acuerdo con esta definición de alianzas, y con el fin de facilitar APPD con el MEP, se deberá cumplir con las siguientes características:

- Que se ajusten a las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo
- Que esta alianza posibilite un impacto positivo y sostenible en el sistema educativo
- Que sea un socio responsable y confiable, dispuesto a rendir cuentas
- Cumplimiento del ordenamiento jurídico costarricense
- Corresponsabilidad de las partes

- Gestión orientada a resultados
- Transparencia
- Sostenibilidad

## 6.2 Valores y principios de las APPD

### Valores para el éxito de las APPD

Las APPD se apoyan en valores de transparencia y rendición de cuentas, el compromiso de las partes que se traduce de diferentes formas de participación, pues no todos tienen las mismas posibilidades de aportar los mismos recursos, el respeto a la diversidad que va de la mano del principio de flexibilidad, toda vez que la naturaleza y las condiciones de los posibles miembros de una alianza difieren, y por último, tanto el principio de beneficio mutuo que, en realidad, se refiere a que todas las partes obtienen algún tipo de beneficio como el principio de equidad que subraya el derecho de las partes a participar, aunque sea, de diferente forma y con la obtención de diferentes beneficios.

En la siguiente figura, se identifican los valores fundamentales para la formación y gestión de alianzas:



## Ilustración 1: Valores de las APPD



**Fuente.** Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas, 2010.

**Transparencia:** Los intereses de cada cual con respecto a los objetivos y actividades de la alianza son expresados abiertamente, sobre todo cuando se dan cambios.

**Equidad:** Independientemente de los recursos aportados, las decisiones en el seno de la alianza toman en cuenta los compromisos y parecer de todos los participantes.

**Beneficio mutuo:** La toma de decisiones considera los efectos que esta genera en todos los participantes en el marco de esquemas ganar-ganar.

**Respeto a las diferencias:** Cada socio debe respetar las diferencias que existen entre los sectores involucrados y estar anuente en manejar el disenso.

**Flexibilidad:** Los socios deben adaptarse a las características y dinámicas de cada alianza.

**Compromiso:** Tomar la decisión de participar en una alianza requiere el cumplimiento de las responsabilidades acordadas en consenso por los participantes, para el beneficio de todos los socios.

## Principios de las APPD

Las APPD en el MEP, se regirán por una serie de normas de carácter general, que están

orientadas al éxito de toda alianza. A continuación, se definen los principios de las APPD:

**Tabla 1:** Principios de las APPD

Principio	Definición
Principio de la proactividad	Las personas son responsables de sus propias elecciones y tienen la libertad de elegir.
Principio de la efectividad	Requiere equilibrar relaciones importantes, roles y actividades.
Principio de la sinergia	El todo (sinérgico) es mayor de la suma de las partes.
Principio de la sencillez	Muchas cosas son sencillas. K.I.S.S: Keep It Simple, Smart.
Principio del alcance	Saber lo que intentamos hacer.
Principio de la asignación de responsabilidad	Las cosas no se hacen si nadie las hace.
Principio de los cambios	Las cosas no siempre salen como uno lo espera, las sorpresas aparecen a menudo.
Principio de idoneidad	Persona correcta, en lugar correcto, en momento correcto.
Principio del alineamiento	Objetivos de la alianza son más importantes que los objetivos particulares, los últimos deben ser alineados con los primeros.
Principio del desarrollo personal constante	O cambiamos nosotros, o nos cambian.
Principio del profesionalismo	Hacer las cosas en la forma correcta y responsable.

Fuente: ALIARSE

### 6.3 Características de los sectores

Las partes que participan en una APPD tienen características diferentes, pero comparten, a la vez, algunos objetivos que las

llevan a buscar un mecanismo que les posibilite lograr sus metas. Con ese propósito se puede decir que las APPD sirven para alcanzar objetivos comunes, de forma eficiente y eficaz, producto de una sinergia de esfuerzos, recursos y capacidades de las partes en

cuestión. Las APPD también dan pie a la innovación de la gestión del desarrollo.

A continuación, se enumeran algunos de los aportes que explican la riqueza lógica operativa y estratégica de las APPD como instrumento para el desarrollo sostenible.

## Sector Público

El *sector público* comprende un vasto conjunto de órganos, entes y empresas públicas que operan en los sectores centralizado y descentralizado y que producen un diverso conjunto de bienes y servicios, de los cuales debe potenciarse su utilidad en el desarrollo de la satisfacción del interés público de manera integral, conjunta y efectiva. Algunas características de este sector son:

- Responsabilidad de articular una visión de desarrollo país que responda a las aspiraciones y necesidades de la sociedad.
- Capacidades técnicas, programáticas y el bagaje legal para intervenir contextos complejos.
- Cuenta con información necesaria para el análisis de problemas.
- Experiencia en la elaboración e implementación de políticas públicas y programas de desarrollo.
- Ofrece un marco legal y regulador que sustenta las APPD y su participación la legítima.
- Capacidad de proveer incentivos económicos y legales para fomentar las APPD.

## Sector privado

El *sector privado* tiene experiencia en la creación de riqueza y la generación de empleo, así como en la planificación e implementación de proyectos innovadores y de procesos de gestión. También contribuye con recursos financieros, tecnológicos y logísticos a proyectos de desarrollo. Su especialización en gestión productiva, mercadeo e innovación, puede ser una valiosa contribución para el buen funcionamiento de una APPD. Por último, aporta a la escalabilidad de una APPD por medio de su cadena de valor y su red de proveedores.

## Organizaciones de la sociedad civil

Las *organizaciones de la sociedad civil* tienen conocimiento sobre los problemas sociales que enfrenta la población, así como las expectativas que tienen las comunidades de cara al desarrollo del país. La pasión y el compromiso con que defienden causas sociales pueden orientar la dirección que deben tomar las APPD para contribuir al desarrollo humano del país. Las organizaciones de la sociedad civil aportan capacidades técnicas e innovadoras para la gestión de las APPD. Mediante el ejercicio del control político y social, obliga a la rendición de cuentas y la transparencia en el funcionamiento de las APPD. También puede fungir como intermediario o agente catalizador para las relaciones entre el Gobierno y las empresas en el marco de determinada alianza.

## 6.4 Ejes estratégicos del MEP<sup>1</sup>

Uno de los aspectos de mayor importancia para la formación de alianzas en el MEP, es la relación con los ejes estratégicos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo. Por esta razón, la guía hace énfasis, en primer lugar, en la alineación de las alianzas con las orientaciones estratégicas de la administración en curso ya que ello permite a los posibles aliados ajustar sus propuestas a las políticas sectoriales, los programas y proyectos priorizados y el énfasis de cada administración gubernamental.

Para ello, es importante tomar en cuenta los criterios para la selección de alianzas estratégicas:

- El jerarca del Ministerio de Educación Pública lo considera estratégico.
- Se vincula a un proyecto de reforma o proyecto estratégico definido por las autoridades
- Se vincula a una orientación estratégica del periodo en curso
- Definir si los resultados se verán a corto o mediano plazo

Si el posible socio en su propuesta cumple con los anteriores criterios, se iniciará un proceso de formación de alianza con el MEP. Es importante destacar que las prioridades de cada administración tendrán variaciones de acuerdo con las prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo

1. Gestión administrativa eficiente
2. Atención a la población estudiantil más vulnerable por temas de edad, etnia, situación económica, violencia, género, entre otras desigualdades.
3. Prevención de la exclusión escolar
4. Fortalecimiento de la enseñanza de otros idiomas
5. Infraestructura educativa
6. Innovación en los procesos de enseñanza y renovación de los programas de estudio
7. Evaluación de la calidad de la educación
8. Desarrollo profesional
9. Fortalecimiento de la educación para el desarrollo sostenible

## 6.5 Marco legal

Las APPD si bien en Costa Rica no cuentan con una ley específica, en el marco jurídico se permite el establecimiento de alianzas. Encontramos en diversas leyes y resoluciones administrativas la posibilidad de que el sector público formalice sus relaciones con el sector privado o sociedad civil. En el marco jurídico costarricense, hay una serie

---

1 Proyectos según orientaciones estratégicas institucionales y aliados estratégicos 2015-2018.

de artículos que respaldan estas relaciones, como, por ejemplo:

- **La Ley General de la Administración Pública** en su artículo 4 fija que *la actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.*
- **La Ley General de la Administración Pública** establece en su artículo 8 que *el ordenamiento administrativo se entenderá integrado por las normas no escritas necesarias para garantizar un equilibrio entre la eficiencia de la Administración y la dignidad, la libertad y los otros derechos fundamentales del individuo.*
- **La Ley General de la Administración Pública** en su artículo 10 señala que *la norma administrativa deberá ser interpretada en la forma que mejor garantice la realización del fin público a que se dirige, dentro del respeto debido a los derechos e intereses del particular.*
- **La Ley General de la Administración Pública** en su artículo 14 establece que los principios generales de derecho podrán autorizar implícitamente los actos de la Administración Pública necesarios para el mejor desarrollo de las relaciones especiales creadas entre ella y los particulares por virtud de actos o contratos administrativos de duración.

De acuerdo con lo anterior, el sector público está facultado a fortalecer las APPD, buscando el bienestar de la sociedad en general. El sector público, además, tiene la posibilidad de sostener reuniones con potenciales socios en el marco de conocimiento del mercado. Esto lo sustenta la Contraloría general de la República (CGR), la cual, da la posibilidad al sector público de realizar estudios de mercado que le permitan tener un mayor conocimiento de los posibles proveedores. En su sitio web menciona:

*Una premisa fundamental para cualquier compra exitosa que se haga es la obligación de la Administración de tener el conocimiento detallado del mercado. De tal suerte que no solo es posible que la Administración realice estudios de mercado antes de realizar cualquier compra si no que en la mayoría de los casos este tipo de estudios debería ser obligatorio para acercarse al éxito del respectivo proyecto.*

*Ni siquiera las personas particulares deberían comprar sin antes conocer qué ofrece el mercado mucho menos lo deberían hacer cuando hay fondos públicos de por medio y se busca la satisfacción del interés público. El conocimiento previo del mercado brinda conceptos vitales para la planificación, tales como características técnicas existentes, obsolescencias, tecnologías de punta, precios aproximados, diferentes soluciones, entre muchas otras cosas. (...) No existen “recetas” únicas para realizar un estudio, ya que esto va a depender de la Institución, el tipo de negocio y del mercado mismo.*

*Es así como no se trata de tener todo un equipo de profesionales expertos en mercados o algo similar, si no que, de alguna u otra manera, los técnicos de la Institución y la unidad usuaria sepan qué condiciones ofrecen las distintas empresas existentes.*

*Mientras se dé un trato igualitario y transparente es posible convocar a las empresas a realizar presentaciones de sus productos, también realizar visitas por parte de los funcionarios a las instalaciones de los potenciales oferentes, solicitar cotizaciones preliminares, asistir a ferias, exposiciones, conferencias, en fin, todo aquello que de manera transparente genere un conocimiento en los técnicos. Claro está que es recomendable dejar constancias por escrito de todas estas actuaciones, de esa forma se evitan suspicacias y todo queda transparente.<sup>2</sup>*

Lo anterior, no solo respalda la búsqueda y reuniones con posibles proveedores, sino que sustenta el fortalecimiento de las APPD, permitiendo que el sector público conozca a sus potenciales socios y pueda reunirse previamente con ellos para seleccionar al actor que satisfaga las necesidades del momento y garantice el bienestar general de la sociedad costarricense.

## **6.6 Mecanismos para la formalización de las alianzas**

El MEP tiene definidos los procedimientos para la formalización de alianzas, las cuales deben gestionarse a través de la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación (DAIC).

### **6.6.1 Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación<sup>3</sup>**

Conforme lo establece el Decreto Ejecutivo N°36451-MEP, sección II, artículos 19 y 20. Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación (DAIC) es el órgano técnico responsable de identificar, canalizar y gestionar las necesidades de cooperación del MEP, sobre la base del interés público, de conformidad con las prioridades institucionales dictadas por las autoridades superiores del MEP.

En la Ley 38170-MEP se definen las funciones de la DAIC, que representan su marco de acción, que reza:

*El Decreto Ejecutivo N°18170, que establece la estructura organizacional del MEP; para las Oficinas Centrales y el Decreto N°35513 que norma la estructura del nivel regional y circuital del MEP, señalan reiteradamente*

---

2 <https://www.cgr.go.cr/06-servicios/pf/ca/ca-decision-inicial.html>

3 Manual de procedimientos, DAIC-DIR-001, 2016.

*la obligación que tienen las diferentes dependencias, de elaborar los manuales de procedimientos que permitan realizar las funciones establecidas bajo la responsabilidad de las direcciones, departamentos y en los circuitos educativos.*

Por lo tanto, toda iniciativa de APPD con el MEP, debe ser coordinada con la DAIC.

Las funciones de la DAIC son:

- Mantener un registro actualizado sobre las áreas de preferencia de las distintas agencias de cooperación, tanto nacionales como internacionales, públicas o privadas. Y en cada caso, la disponibilidad de recursos, procedimientos, plazos y condiciones para acceder a estos
- Identificar, en consulta con las distintas dependencias del MEP, las necesidades de cooperación, de acuerdo con las prioridades del sector educación establecidas en el PND
- Formular, en coordinación con la Dirección de Planificación Institucional (DPI), la Estrategia de Cooperación del MEP, en consulta a las distintas dependencias del nivel central y regional, de conformidad con los lineamientos establecidos para tales fines por el Ministro de Educación Pública
- En materia de cooperación para la educación, servir de asesor y facilitador entre el Nivel Político y las agencias internacionales, tanto bilaterales como multilaterales, destacadas en el territorio nacional o en el exterior
- En materia de cooperación para la educación, a solicitud de las autoridades superiores, servir de asesor y facilitador entre el Nivel Político y las organizaciones del sector privado, empresas, cooperativas, fundaciones, organizaciones no gubernamentales y otras entidades privadas, tanto nacionales como extranjeras, destacadas en el territorio nacional o en el exterior
- En materia de cooperación para la educación, servir de asesor y de facilitador entre el Nivel Político y las entidades del sector público costarricense
- Brindar apoyo a las distintas dependencias del MEP, tanto del nivel central como regional, en la formulación y negociación de programas y proyectos de cooperación
- Mantener un registro actualizado sobre los programas y proyectos de cooperación que se encuentran en proceso de ejecución y negociación, según fuente de financiamiento, así como remitir informes periódicos a las autoridades superiores y la Dirección de Planificación Institucional, sobre el grado de avance de estos
- Presentar a las autoridades superiores, para su aprobación definitiva, los planes, programas y proyectos de cooperación negociados con las distintas agencias de cooperación
- Promover relaciones de amistad y cooperación con otros países del mundo, en el ámbito de competencias del MEP

- Coordinar con las distintas dependencias del MEP, según corresponda, la atención de misiones internacionales y delegaciones oficiales
  - En materia de cooperación, coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (MREC) y con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), según corresponda
  - Proporcionar a la Dirección de Planificación Institucional, como insumo para la formulación del anteproyecto de presupuesto, información actualizada sobre el pago de cuotas a las agencias de cooperación, tanto nacionales e internacionales, públicas y privadas, en virtud de los compromisos formalmente adquiridos por el MEP y el Gobierno de la República
  - Establecer un sistema de información y divulgación sobre los programas de capacitación, becas, cursos y pasantías que ofrecen las agencias de cooperación, tanto nacionales como internacionales, públicas y privadas, según los lineamientos dictados por las autoridades superiores del MEP y en coordinación con las dependencias técnicas relacionadas
  - Apoyar la organización de seminarios, congresos, talleres y conferencias internacionales, cuando Costa Rica sea la sede de estos eventos, en temas relacionados con las competencias y atribuciones del MEP
  - Realizar los trámites administrativos requeridos para que los funcionarios representen oficialmente al MEP fuera del país
  - Formular el Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección y el correspondiente anteproyecto de presupuesto, de acuerdo con las prioridades institucionales y del sector educación, así como remitirlos al Ministro de Educación Pública para su aprobación
  - Establecer los Manuales de Procedimientos requeridos para el funcionamiento de la Dirección, el manejo de información oficial, así como la prestación de servicios y la realización de trámites bajo su responsabilidad, previo visto bueno del Ministro de Educación Pública
  - Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencia y atribuciones, asignadas por el superior jerárquico
- Además, la DAIC, tiene una estructura interna que establece responsables para cada tipo de cooperante que trabaje con el MEP. Con respecto a las APPD intervienen tres sectores con sus respectivos enlaces, que se describen seguidamente:



## Ilustración 2: Responsabilidades de los enlaces de la DAIC

Asesor con sociedad civil	Asesor con sector privado	Asesor de convenios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir de asesor y facilitador entre el nivel político y las fundaciones, organizaciones no gubernamentales, y otras entidades de la sociedad civil, tanto nacionales como internacionales con agente residente en Costa Rica</li> <li>• Brindar apoyo a las distintas dependencias del MEP, tanto a de nivel central como regional, para la formulación y la negociación de programas y proyectos de cooperación a solicitud de la DAIC</li> <li>• Dinamizar el sector a través de sesiones de trabajo que permitan establecer con alianzas estratégicas</li> <li>• Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencia y atribuciones, asignadas por el superior jerárquico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir de asesor y facilitador entre el nivel político y las organizaciones del sector privado, empresas, cooperativas y otras entidades privadas, tanto nacionales como internacionales con agente residente en Costa Rica</li> <li>• Brindar apoyo a las distintas dependencias del MEP, tanto en nivel central como regional, para la formulación y la negociación de programas y proyectos de cooperación a solicitud de la DAIC</li> <li>• Dinamizar el sector a través de sesiones de trabajo que permitan establecer alianzas estratégicas</li> <li>• Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencia y atribuciones, asignadas por el superior jerárquico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar junto al asesor de cada sector los planes de trabajo finalizados, los convenios, las certificaciones jurídicas y los informes de seguimiento</li> <li>• Participar en las sesiones de consulta y negociación de los convenios de cooperación</li> <li>• Responsable del trámite de firma y aprobación interna de los convenios</li> <li>• Dar seguimiento a las acciones de cooperación contenidas en los convenios</li> <li>• Monitoreo de entrega de informes de seguimiento</li> </ul>

Fuente: Manual de procedimientos, DAIC-DIR-001, 2016.

### 6.6.2 Instrumentos de formalización de alianzas

Para formalizar las APPD en el MEP, se utiliza el formato legal de convenio de cooperación. Además, se han desarrollado otros instrumentos que pueden ser utilizados para la formación de alianzas tales como el plan de trabajo, cartas de intenciones y acuerdos de donación que han representado experiencias exitosas para la formación de

alianzas, promovidas por la administración Solís 2014-2015, para generar mayor efectividad en los resultados e impacto de las alianzas.

Los convenios de cooperación, para esta guía, serán el instrumento bajo el cual se estandarizarán los procesos de formación de APPD, y que se profundizará en la siguiente sección, y será el marco de trabajo colaborativo para los posibles socios del MEP.

A continuación, se describirán los instrumentos que permiten la formalización de alianzas en el MEP:

#### *6.6.2.1 Plan de Trabajo*

El cooperante manifiesta su interés por desarrollar proyectos específicos con el MEP, por lo que la DAIC identifica la dependencia ejecutora que elabora junto al cooperante el plan de trabajo a ejecutar. Este plan incluye, vinculación con el PND y los ejes estratégicos del MEP, antecedentes del cooperante, justificación del proyecto, objetivos, estructura organizativa involucrada, descripción de los resultados (actividad, resultados esperados y requerimientos), periodo de ejecución, tipo de cooperación, responsabilidades de las partes, presupuesto, notificaciones y firmas.

Este documento es acompañado por un criterio técnico emitido por la dependencia ejecutora involucrada, que avala su firma.

#### *6.6.2.2 Carta de intenciones*

La Administración Pública dentro de su actividad cotidiana, se ve en la necesidad de suscribir con instancias públicas y privadas cartas de intenciones que contienen compromisos que más tarde pueden formalizarse mediante la redacción de un convenio específico. Lo anterior, a la luz del artículo 1 de la Ley N° 6227 denominada **Ley General de la Administración Pública**, en concordancia con el artículo N°3 de la Ley N° 7494 de la Ley de Contratación Administrativa. La Carta de

Intenciones no podrá interpretarse o ejecutarse bajo ningún supuesto como un contrato o convenio, por lo que posteriormente se deberá suscribir un Convenio específico de cooperación en el que se establezcan los compromisos y las obligaciones las partes involucradas.

En este sentido, la carta de Intenciones se elabora por parte de un abogado designado por el Despacho, quien solicita copia del proyecto, personería jurídica y cédula del representante legal. Posteriormente este documento es firmado por las partes.

#### *6.6.2.3 Memorándum de Entendimiento:*

Este documento que establece un acuerdo menos formal entre el MEP y el cooperante, no obligatorio, en el que se fijan pautas para un entendimiento preliminar entre las partes, y que manifiesta intención de suscribir un futuro convenio de cooperación.

#### *6.6.2.4 Acuerdos de donación*

El cooperante informa que desea realizar una donación que responde a una necesidad sentida del MEP y que va dirigida a centros educativos públicos u oficinas administrativas del MEP.

La DAJ elabora un acuerdo de donación en coordinación con la dependencia ejecutora, la DAIC y la empresa en el que se describe el objeto de la donación que siempre deberá un bien tangible y los compromisos adquiridos por las partes.

#### 6.6.2.5 Convenios de cooperación

Como parte del marco teórico del presente protocolo para establecer APPD en el Ministerio de Educación Pública, se establece la siguiente definición de convenio: es todo acto de celebración de un acuerdo de cooperación, suscrito en un instrumento formal y de modo institucional, en el que figura el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP) como parte interesada y una contraparte signataria; y que en el tenor, se manifiesta la voluntad y el compromiso por desarrollar actividades de interés común relacionadas con temas del sector educación. Todo convenio representa la expresión de confianza, buena fe y reciprocidad entre las instituciones para implementar un trabajo coordinado

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica define el Convenio de Cooperación como: “el acuerdo de dos o más personas para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones y derechos. El convenio se diferencia del contrato en que en este se plasma dos o más voluntades solo para producirlo transferir obligaciones y derechos de las partes que lo celebran” (MIDEPLAN, 2014: 41).

Por parte del MEP, el convenio se elabora por parte un abogado de la Dirección de Asuntos Jurídicos, quien solicita copia del proyecto, personería jurídica y cédula del representante legal, posteriormente este documento es firmado por las partes para posteriormente someterlo al proceso de aprobación interna. En este proceso participa el asesor de cooperación

correspondiente de la DAIC y la dependencia técnica atinente.

En el MEP se utilizan dos tipos de convenios:

**Convenios Marco:** son convenios cuyo objeto prescribe sobre la intención de establecer un vínculo institucional con entes públicos y privados u organismo cooperante, fijando pautas y objetivos generales relacionados con actividades de cooperación destinadas al fortalecimiento de las orientaciones estratégicas del MEP, así como la cooperación institucional entre las partes. Un convenio marco abarca a todo el Ministerio de Educación Pública y sus dependencias. El convenio marco al no fijar un compromiso específico en el texto principal del acuerdo, puede establecer una cláusula para el desarrollo de proyectos específicos, incorporados como anexos al convenio marco, e impulsando la ejecutividad del convenio con cada proyecto que se ejecute.

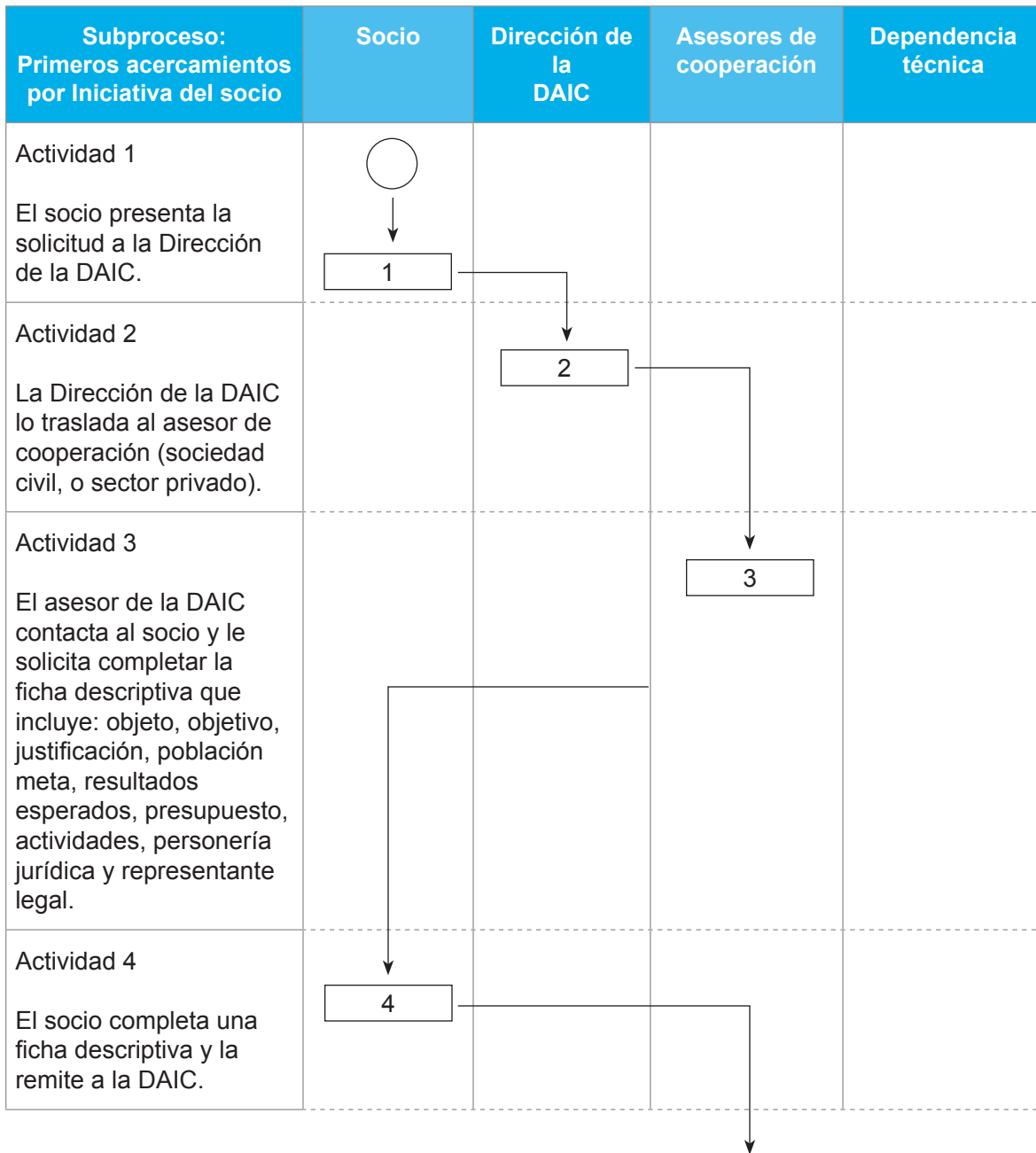
**Convenio Específico:** son convenios cuyo objeto establecen actividades específicas de un área académica y (o) administrativa en particular, restringiendo de este modo la utilización de esta herramienta de cooperación institucional a los sectores específicos intervinientes, facilitando la ejecución del convenio por los lineamientos y acciones pactadas para su implementación, conforme un cronograma temporal especial. Estos convenios se suscriben para que las partes signatarias focalicen la cooperación específicamente para fortalecer áreas complementarias.

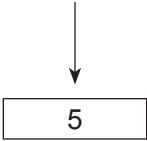
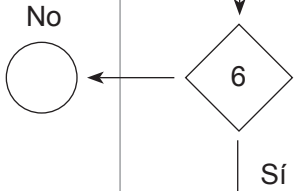
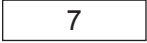

Con el objetivo de orientar a los posibles socios del MEP, seguidamente, se describe el proceso para la formalización de APPD a través de convenios de cooperación.

Nombre de la Dependencia: Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación	<b>Nombre Proceso</b>
	Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo
	Subproceso: Formación de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (Convenios)

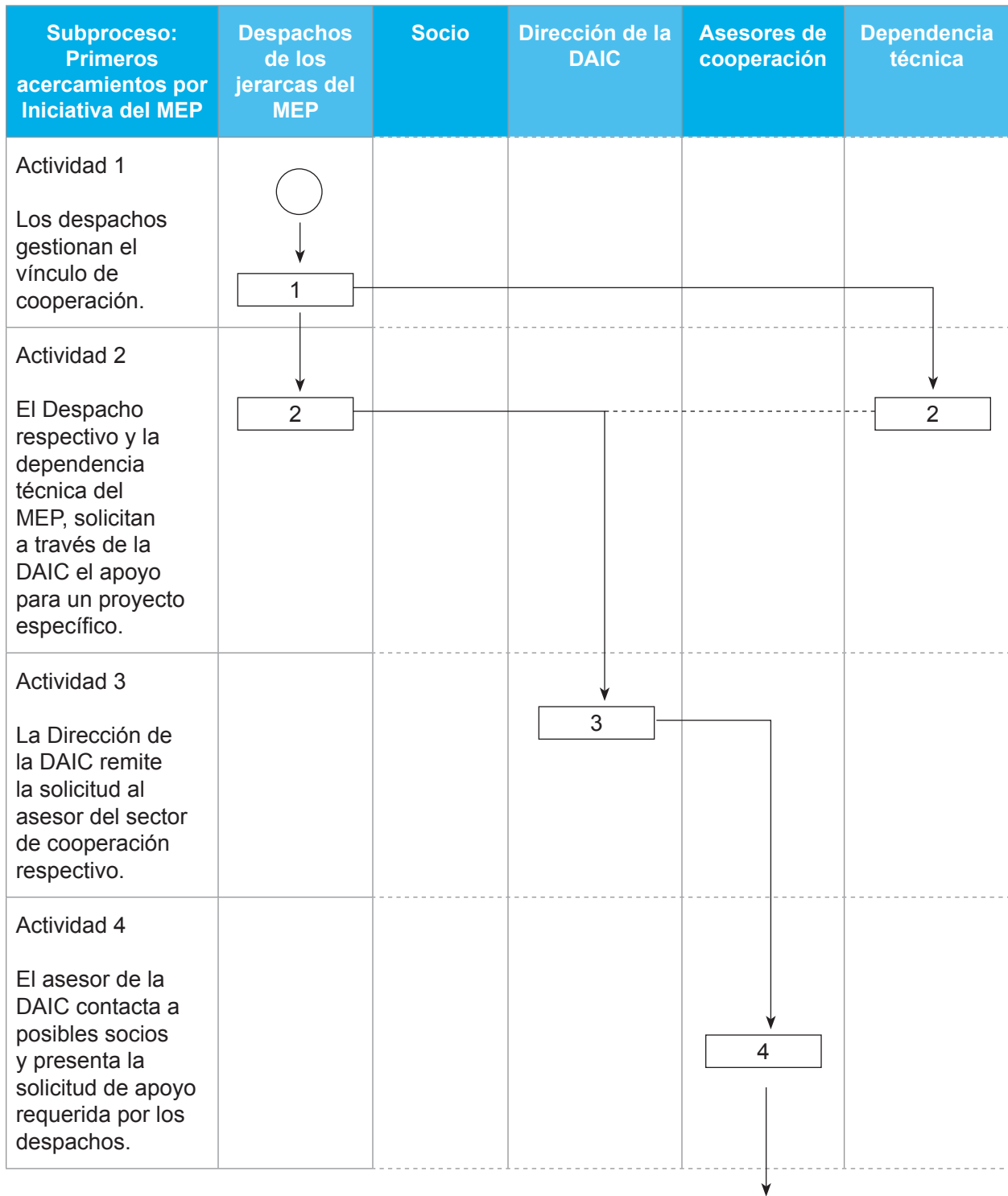
<b>Objetivo</b>	Estandarizar la metodología para establecer APPD en el MEP mediante un proceso de recopilación y ordenamiento de información brindada por las personas responsables de los siguientes sectores de cooperación, sociedad civil, Academia y sector privado.
Indicador asociado	Cantidad de alianzas público-privadas para el desarrollo que se ejecutaron según el Decreto Ejecutivo N°36451-MEP.
Alcance	Este procedimiento es de acatamiento obligatorio para el sector de la sociedad civil y el sector privado y el asesor de convenios de esta Dirección. Inicia desde la identificación de los procesos, hasta la oficialización, seguimiento y evaluación en el MEP.

**Primer sub-proceso:** Primeros acercamientos por iniciativa del socio estratégico



Subproceso: Primeros acercamientos por Iniciativa del socio	Socio	Dirección de la DAIC	Asesores de cooperación	Dependencia técnica
<p>Actividad 5</p> <p>El asesor DAIC identifica la dependencia técnica y le remite vía correo electrónico la ficha descriptiva, para que ésta informe por esta misma vía si le interesa establecer un vínculo con el socio externo.</p>				
<p>Actividad 6</p> <p>¿La propuesta es pertinente? Negativo: finaliza proceso Positivo: continúa con la actividad 7</p>				
<p>Actividad 7</p> <p>Dependencia técnica establecerá una fecha para realizar una sesión de trabajo con acompañamiento de la DAJ.</p> <p>Continúa con el segundo sub-proceso.</p>				

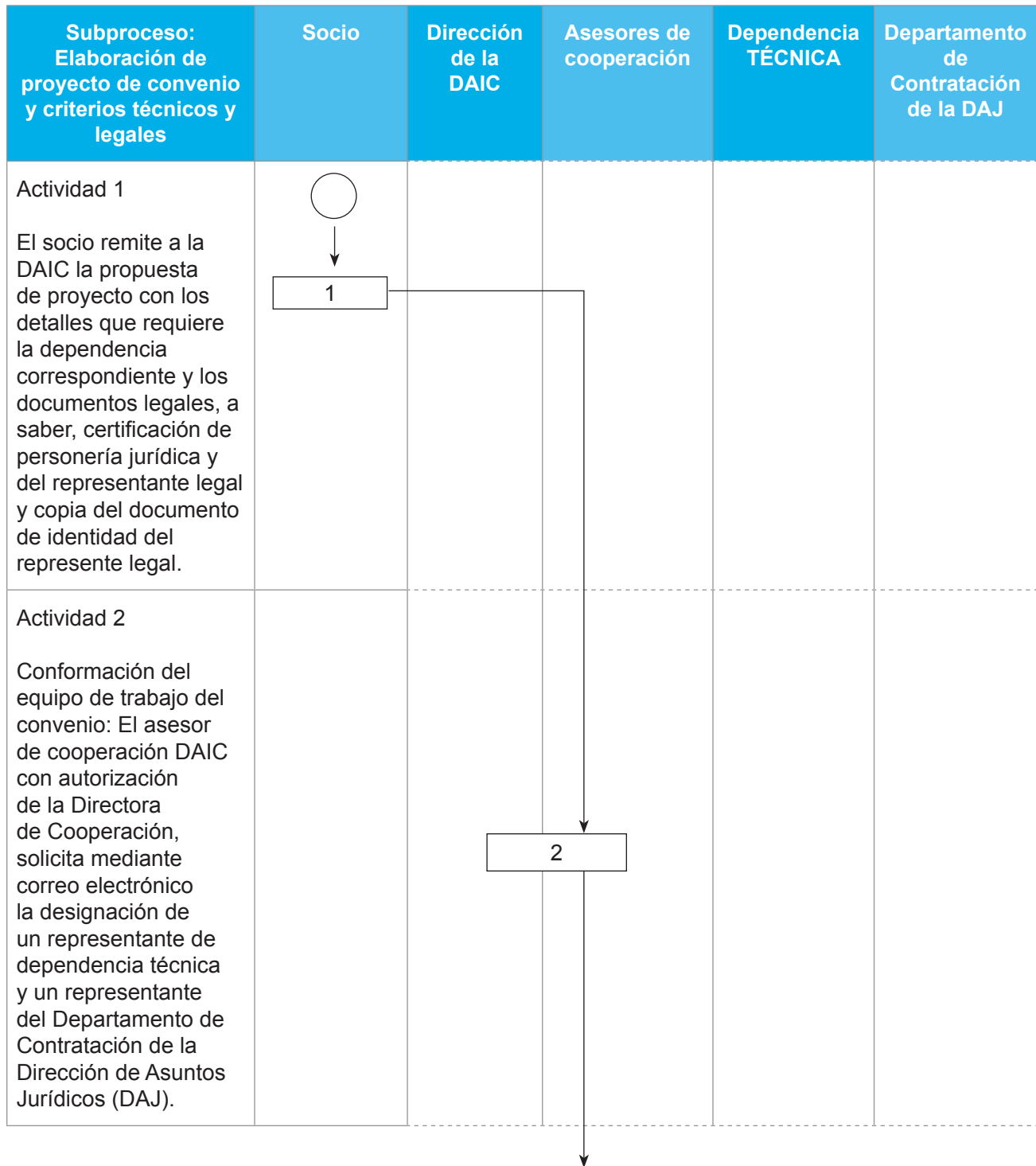
**Primer sub-proceso: Primeros acercamientos por iniciativa del MEP**

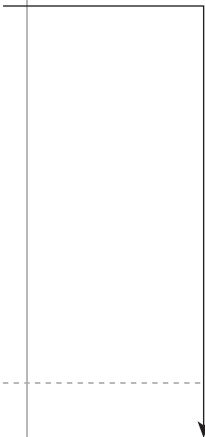
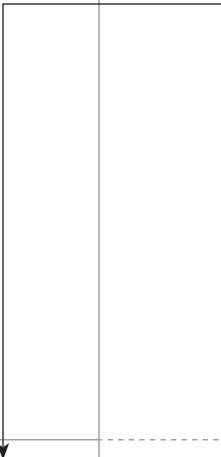
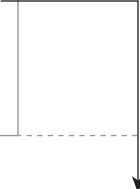


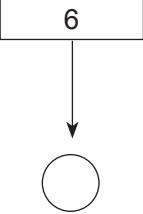
Subproceso: Primeros acercamientos por Iniciativa del MEP	Despachos de los jerarcas del MEP	Socio	Dirección de la DAIC	Asesores de cooperación	Dependencia técnica
<p>Actividad 5</p> <p>La Dirección de la DAIC, el socio y la respectiva dependencia, definen si procede un convenio de cooperación o un plan de trabajo.</p> <p>Continúa con el segundo subproceso.</p>				<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 15px; margin: 5px 0;"></div> <p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">○</div>	



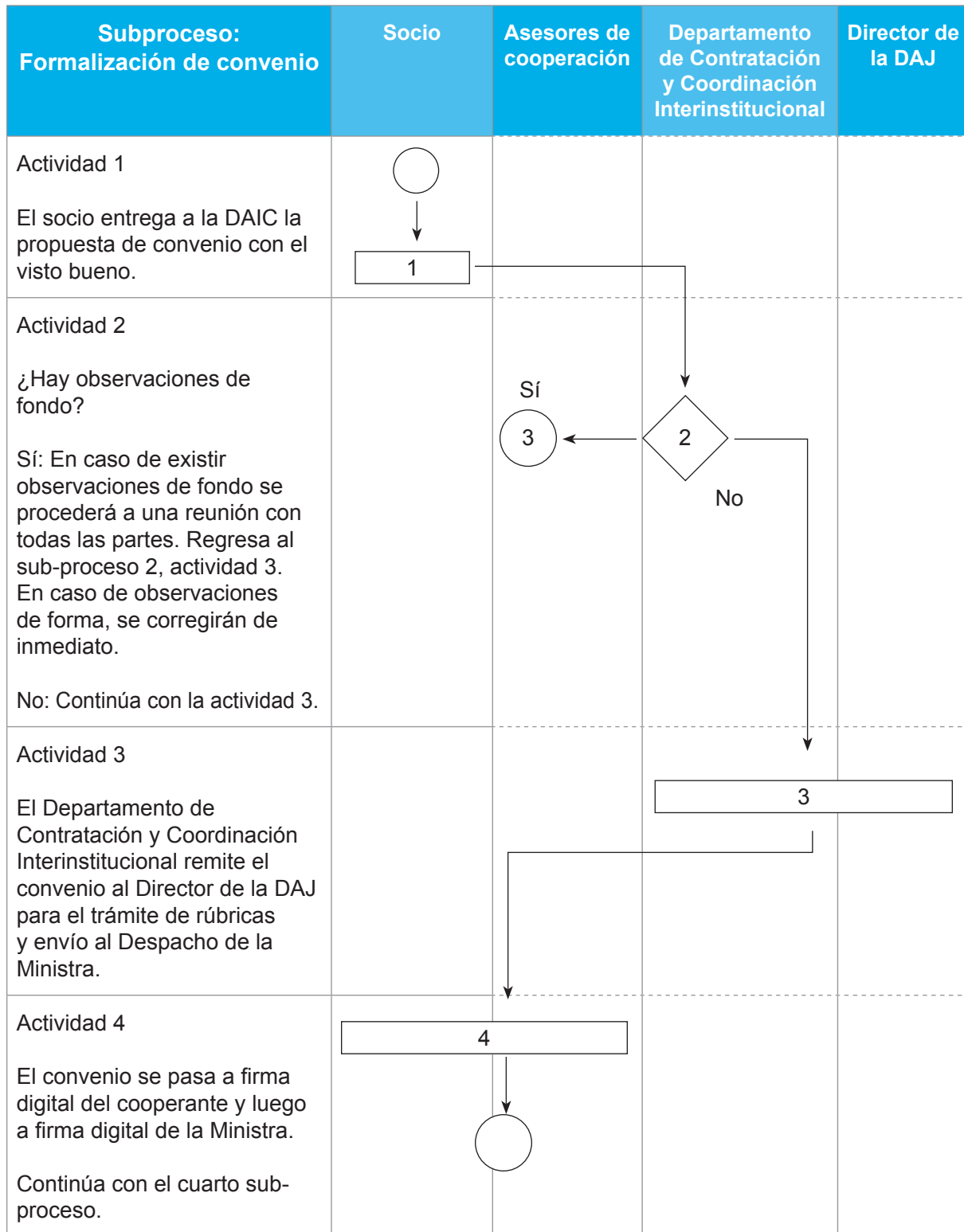
**Segundo sub-proceso:** Elaboración del proyecto de convenio  
y criterios técnicos y legales



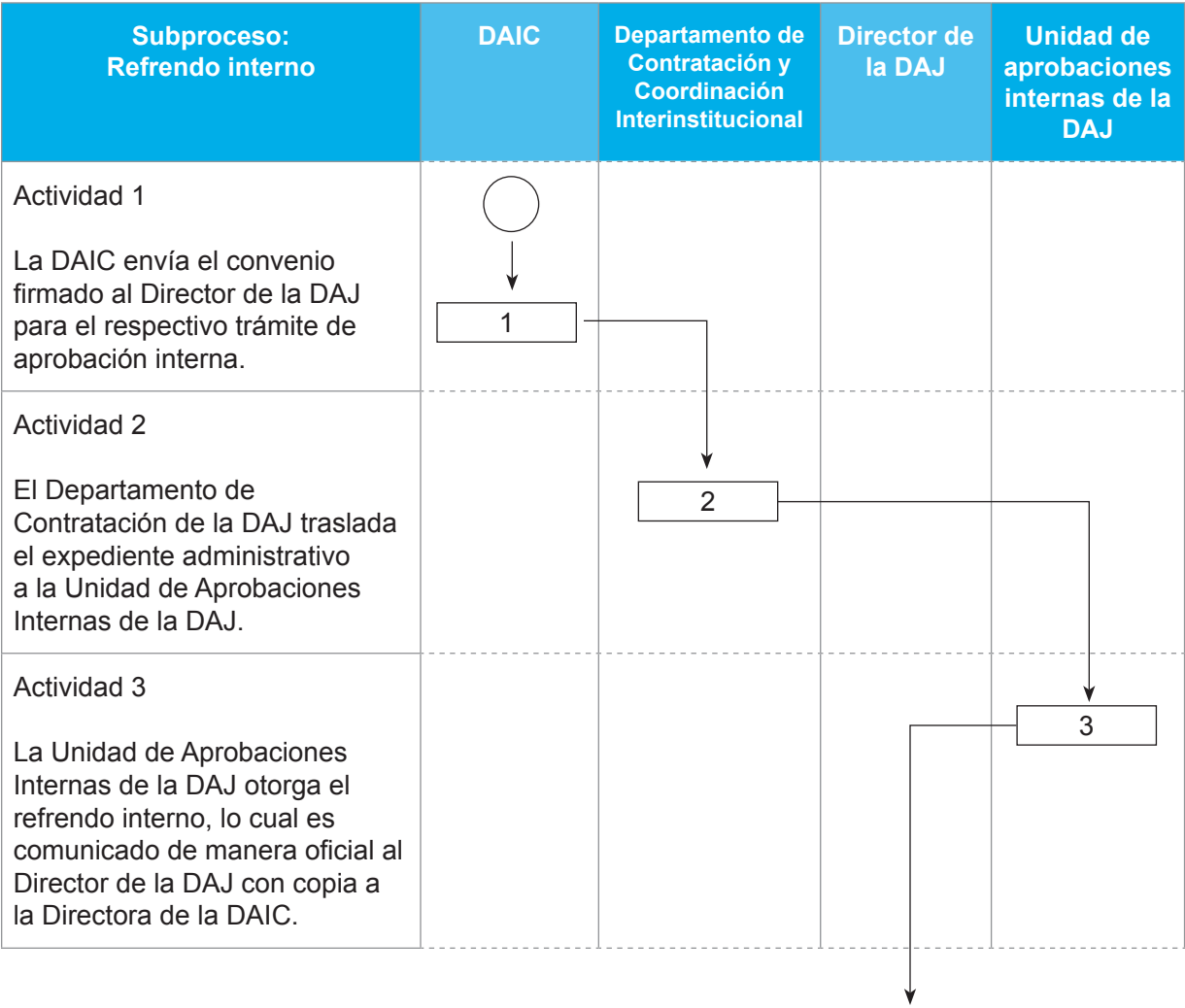
Subproceso: Elaboración de proyecto de convenio y criterios técnicos y legales	Socio	Dirección de la DAIC	Asesores de cooperación	Dependencia TÉCNICA	Departamento de Contratación de la DAJ
<p>Actividad 3</p> <p>El asesor de la DAIC organiza una reunión para elaborar la propuesta de convenio con la dependencia correspondiente, con el socio y con un asesor legal de la DAJ. En caso de requerir una segunda sesión se procederá a agendarla.</p>			<div data-bbox="873 506 1016 548" style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px; text-align: center; margin: 0 auto;">3</div>		
<p>Actividad 4</p> <p>Al finalizar el proyecto de convenio, la dependencia técnica y el representante de la DAJ emitirán una recomendación desde el ámbito de sus competencias que responderán a un formato preestablecido, que será firmado y sellado al finalizar la reunión.</p>				<div data-bbox="1175 982 1318 1024" style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px; text-align: center; margin: 0 auto;">4</div>	
<p>Actividad 5</p> <p>El socio recibe la propuesta de convenio para su valoración.</p>	<div data-bbox="500 1478 643 1520" style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 20px; text-align: center; margin: 0 auto;">5</div>				

Subproceso: Elaboración de proyecto de convenio y criterios técnicos y legales	Socio	Dirección de la DAIC	Asesores de cooperación	Dependencia TÉCNICA	Departamento de Contratación de la DAJ
<p>Actividad 6</p> <p>En caso de requerir una certificación de presupuesto, la DAIC la solicitará al Departamento de Programación Presupuestaria</p> <p>Continúa con el tercer sub-proceso.</p>					

### Tercer sub-proceso: Formalización del Convenio

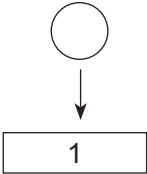
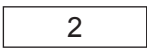
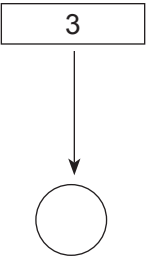


**Cuarto sub-proceso: Refrendo interno**



Subproceso: Refrendo interno	DAIC	Departamento de Contratación y Coordinación Interinstitucional	Director de la DAJ	Unidad de aprobaciones internas de la DAJ
<p>Actividad 4</p> <p>¿Hay observaciones?</p> <p>Sí: En caso de existir observaciones la Unidad de Aprobaciones Internas de la DAJ procederá a comunicarlo formalmente al Departamento de Contratación y Coordinación Interinstitucional de la DAJ quien atenderá las observaciones y lo enviará nuevamente a la Unidad de Aprobaciones Internas. En caso de tratarse de observaciones que requieran ser atendidas por el cooperante, corresponderá a la DAJ solicitar a la DAIC atender lo correspondiente.</p> <p>Una vez aclaradas las observaciones, la DAIC coordina la remisión formal de éstas a la DAJ.</p> <p>No: Continúa con la actividad 5.</p>				
<p>Actividad 5</p> <p>El Director de la DAJ traslada a la DAIC el original de convenio para entrega al cooperante.</p>				
<p>Actividad 6</p> <p>La DAIC entrega al cooperante el convenio debidamente refrendado.</p> <p>Continúa con el quinto subproceso</p>				

**Quinto sub-proceso: Planes de trabajo e informes de seguimiento**

Subproceso: Planes de trabajo e informes	Tiempos	DAIC	Comisión de enlace
<p>Actividad 1</p> <p>DAIC convoca al equipo de trabajo que establece el convenio, como mecanismo de control, a una reunión para elaborar el plan de trabajo para la puesta en marcha de lo establecido en el convenio (actividades, recursos, fechas y responsables).</p>	N/A		
<p>Actividad 2</p> <p>El equipo de trabajo será la responsable de ejecutar todas las actividades que se proponen en el plan de trabajo y remitir los informes que le soliciten las autoridades. Solo en caso de ser necesario solicitarán apoyo de la DAIC, sin embargo, la DAIC será responsable de dar seguimiento al desarrollo de cada uno de los procesos.</p>	N/A		
<p>Actividad 3</p> <p>En el mes de diciembre de cada año de vigencia del convenio, la DAIC solicitará a cada cooperante un informe de seguimiento que debe incluir: acciones realizadas para el cumplimiento de cada uno de los objetivos del convenio, recursos, responsables, fortalezas, limitaciones. En el caso de aquellos convenios en los que se transfirieron fondos públicos a sujetos privados debidamente certificados, se requiere una copia del informe financiero-contable que presentaron al Departamento de Gestión de Juntas de la Dirección Financiera.</p>	N/A		





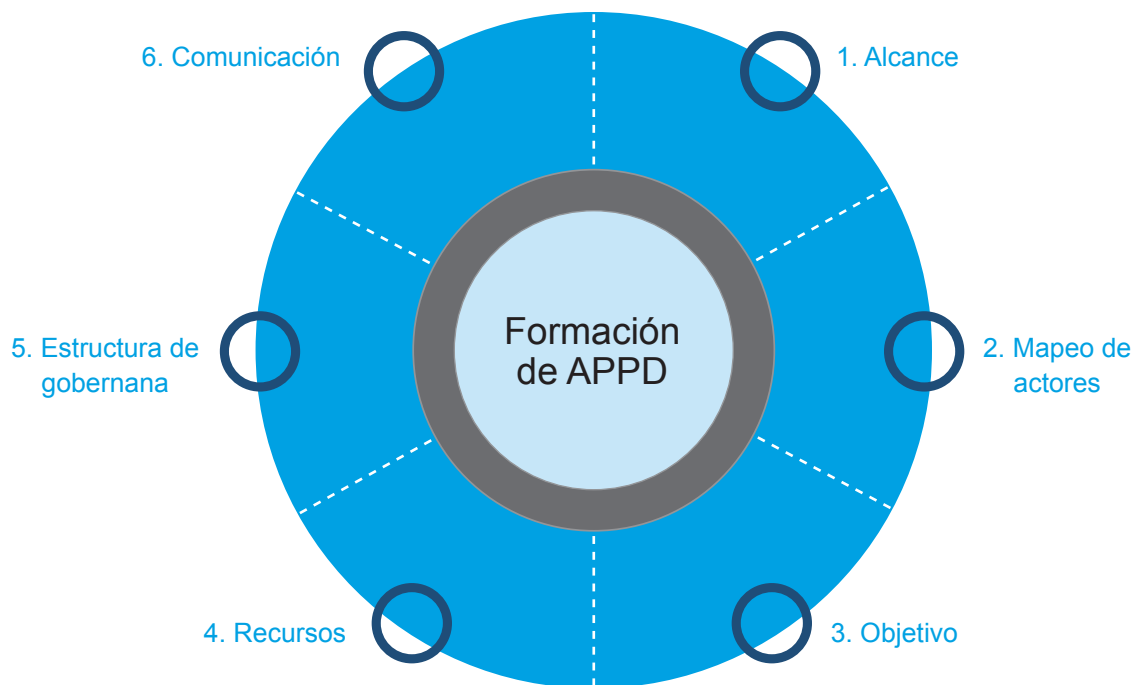
## 7. Protocolo para la formación de APPD

Las APPD pueden ser diseñadas por medio de diferentes etapas a través del ciclo de formación de APPD. La presente guía, alinea los procedimientos de convenios de cooperación del MEP, con el sistema de formación de APPD de ALIARSE.

La guía generará un protocolo que define los **procesos, sub-procesos y herramientas**

que contribuyan a la formación efectiva de las APPD. El protocolo de formación de APPD, define el alcance, mapeo de actores clave, objetivo, recursos requeridos, estructura de gobernanza (Convenios de cooperación), y estrategia de comunicación. A continuación, se definen cada una de estas **etapas**:

**Ilustración 3:** Etapas para la formación de APPD



**Fuente:** Sistema de Formación y gestión de APPD. ALIARSE 2015.

## 1. Alcance o identificación del problema/necesidad:

El primer paso para formar una alianza público-privada para el desarrollo es identificar un problema o una oportunidad que permita a la organización incidir, positivamente, en procesos de desarrollo sostenible a escala local y nacional a la vez que contribuye a sus objetivos organizacionales.

Para el MEP, se define de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo y a las orientaciones estratégicas establecidas cada 4 años la organización debe analizar si para el logro de dichos objetivos requiere la colaboración de otros actores que puedan contribuir con competencias, recursos o experiencias positivas, y si existe un clima favorable para la formación de una APPD.

## 2. Mapeo de actores:

Una vez definido el interés de la organización para formar una APPD, deberá definir sus posibles socios. El éxito de una APPD está estrechamente ligado a la capacidad y nivel de compromiso de las organizaciones participantes. El promotor(es) de la alianza debe realizar un mapeo para determinar los actores clave que complementen los recursos y competencias de los socios para lograr los objetivos que busca la alianza.

El mapeo se realizará identificando a todos los actores que estén relacionados o con interés en el problema o necesidad identificado. Una vez realizado el mapeo, se dividen de acuerdo con su incidencia en la

problemática, como actor clave, secundario, primario o veto *player*\*. Los actores clasificados como clave, veto *player* o primarios serán los posibles socios de la alianza. Estos actores serán invitados a participar en la alianza. Para ello se debe elaborar una propuesta preliminar con objetivos y recursos necesarios que cada socio debe aportar para establecer la alianza.

## 3. Objetivo:

Antes de llegar a un acuerdo de gobernanza de la alianza, es fundamental que las partes involucradas expresen claramente su percepción inicial sobre las causas y dinámicas del problema a superar, la razón para resolverlo y los posibles mecanismos de solución. En esta etapa los socios en conjunto definen los objetivos, metas y plazos para alcanzarlos, a partir de la propuesta preliminar supra mencionada.

## 4. Recursos:

A fin de determinar con claridad las actividades por realizar para la consecución de los objetivos acordados, es fundamental llevar a cabo un mapeo de los recursos disponibles para cada una de las organizaciones participantes. El mapeo debe generar una especie de inventario que permita determinar los posibles recursos financieros, técnicos y materiales, y otros insumos estratégicos como recursos humanos, contactos y esferas de influencia, conocimiento, recolección de información y su capacidad de difundirla, y, por último, la capacidad de las partes de generar ingresos adicionales.

En esta etapa se identificarán los requerimientos de los recursos humanos, técnicos, financieros y de tiempo que requiere la alianza para lograr sus objetivos. Se debe detallar quien aportará cada recurso del proceso, en qué cantidad lo aportará y el plazo, para estimar los costos de la alianza.

## 5. Estructura de gobernanza:

A la hora de estructurar una alianza, se deben establecer claramente las reglas bajo las cuales la alianza se regirá. Se deben definir los objetivos y metas de la iniciativa, los recursos y aportes que hacen las partes, los mecanismos de toma de decisiones, de evaluación, de resolución de conflictos, la duración de la alianza, entre otros. Además, se define el mecanismo legal para formalizar la alianza, que generalmente se realiza por medio de un convenio de cooperación entre las partes.

Se sugiere que para la alianza conforme un comité técnico o comité de coordinación con representantes de cada una de las

organizaciones a fin de elaborar, ejecutar y evaluar los resultados del plan de trabajo de la iniciativa.

## 6. Comunicación:

La comunicación es un tema transversal y de alta importancia durante todo el proceso de formación y gestión de la alianza. Esto es vital para generar un alto nivel de confianza entre las partes y para facilitar la comprensión de las diferentes realidades que enfrentan organizaciones que provienen de contextos disímiles.

La alianza debe contar con políticas de comunicación internas y estrategias de comunicación con grupos de interés que contribuyan a la transparencia y la rendición de cuentas de la alianza. Los socios elaboraran una estrategia de comunicación interna que incluye al menos los canales y periodicidad de la comunicación. De la misma forma, también realizarán una estrategia de comunicación externa que incluye: objetivo de la comunicación, mensajes clave, periodicidad, público meta y canales de comunicación.

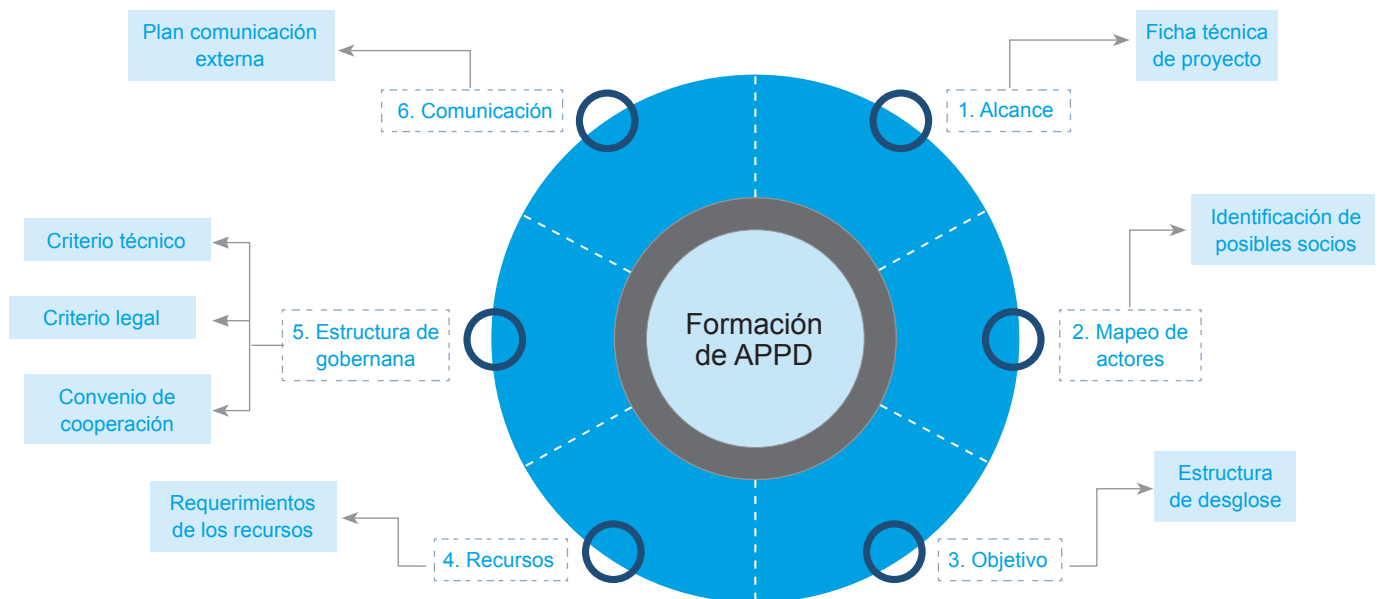


## 8. Protocolo de formación de APPD y Convenios de Cooperación

Para cada una de las etapas descritas en la sección anterior, se requiere procedimientos y plantillas que faciliten los procesos de formación de APPD en el MEP. Por lo tanto, la presente guía ha elaborado un protocolo donde se alinea el proceso macro de convenios de cooperación del MEP con el

protocolo de alianzas. En la siguiente figura, se presenta las etapas del protocolo de formación de alianzas con cada una de las herramientas requeridas para el formalizar APPD por medio del macro proceso de convenios de cooperación:

**Ilustración 4:** Protocolo de formación de APPD para el MEP



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente sección, se detallará los procedimientos para cada una de las herramientas

que se utilizarán en la formalización de las APPD.



## 9. Procedimientos y plantillas del protocolo para la formación de APPD del MEP de APPD del MEP

### 9.1 Alcance

#### Procedimiento F-AL-Pro-1

	Nombre: <b>Etapa 1: Alcance</b> Ficha técnica de proyecto	Código: F-AL-Pro-1
<b>Nombre de la fase:</b> Formación de alianzas.	<b>Encargado:</b> DAIC-Autoridad del MEP que refiere.	
<b>Nombre del Procedimiento:</b> Elaboración de ficha de técnica del proyecto.		
<b>Objetivos del procedimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar un problema, necesidad o una oportunidad que permita a la organización incidir positivamente en procesos de desarrollo sostenible a escalas local y nacional, y que contribuya a lograr objetivos estratégicos del MEP.</li> <li>● Definir el propósito general de la alianza.</li> </ul>		
<b>Entradas / Procesos y Documentos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica (vigente).</li> <li>● Portafolio de proyectos del socio.</li> <li>● Criterios para el desarrollo de las alianzas con el MEP.</li> <li>● Políticas corporativas/planes estratégicos de los actores potenciales de la iniciativa.</li> <li>● Documentos técnicos sobre el tema relevantes para el desarrollo de la iniciativa.</li> </ul>		

**Alcance del procedimiento:**

**Inicia:** con el análisis del entorno en que va a trabajar la alianza de acuerdo con las necesidades y competencias de su organización.

*Incluye (pasos por seguir):*

*1. Recopilar información necesaria para llenar la plantilla.*

*1.1 Material ilustrativo sobre el entorno (artículos, estadísticas, etc.).*

*1.2 Material ilustrativo sobre las competencias y recursos de la organización.*

*2. Llenar la plantilla según su estructura (lo debe realizar el representante de la organización propulsor de la iniciativa). Para facilitar el uso de la plantilla es importante que se definan los siguientes puntos:*

- *Necesidades y (o) problemas alineados con las orientaciones estratégicas del MEP.*
- *Entregables mayores: representados por los objetivos específicos de la etapa de formación de la alianza.*
- *Objetivo: se define el objetivo de la etapa de la alianza, el cual, debe ser una primera aproximación al objetivo general de la iniciativa, que se construirá con mayor detalle en la primera sesión con el MEP.*

*3. Revisar la plantilla (DAIC).*

**Finaliza:** con la autorización de la iniciativa por parte del MEP.



Nombre:	<b>Etapa 1: Alcance FICHA DESCRIPTIVA DEL PROYECTO</b>	Código: F-AL-Pla-1
---------	--	-----------------------

<b>Fecha:</b> <i>Fecha de finalización de preparación de este documento</i>	<b>Nombre de la alianza:</b> <i>Nombre tentativo de la alianza público-privada</i>
--	---

<b>Fecha de inicio de la alianza:</b> <i>con formato mes/año</i>	<b>Fecha tentativa de finalización:</b> <i>Fecha tentativa por todavía no entrar en la definición del alcance y estimación de recursos y duraciones</i>
---	--

### PRESENTACIÓN DEL COOPERANTE:

- Antecedentes de la relación entre el Ministerio de Educación Pública-MEP y el socio externo
- Identificar las razones que motivan al socio externo para apoyar los proyectos e iniciativas del MEP
- Portafolio de proyectos de la organización
- Experiencia en iniciativas intersectoriales
- Indicar si/no es proveedor del MEP
- Indicar si/no es proveedor de alguna otra institución gubernamental

### JUSTIFICACIÓN

- Indicar cómo este apoyo externo responde a los objetivos del PND y de las orientaciones estratégicas del MEP
- Determinar las necesidades del MEP que serán cubiertas con el apoyo de ese socio estratégico
- De conformidad con la propuesta de convenio, determinar la pertinencia del socio estratégico para realizar esta alianza

## PROPUESTA DE TRABAJO

Objetivos	Actividades	Plazo de ejecución	Recursos (técnicos y económicos)	Responsable	Población meta

## PRESUPUESTO:

### Presupuesto del Cooperante

A. Presupuesto Estimado del Proyecto:

- Proyecto XX: \$ 00
- Proyecto XX: \$ 00

**Para un total en proyecto de: \$00**

B. Fuente de recursos asignados del cooperante:

- ( ) Fondos de donantes  
 ( ) Fondos de inversión  
 ( ) Fondos de responsabilidad social ( ) Otra \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Sra. XXXX

\_\_\_\_\_  
 Sra. XXXXX

\_\_\_\_\_  
 Presidenta  
 Fundación

\_\_\_\_\_  
 Directora Ejecutiva  
 Fundación

*Nota: Debe adjuntar copia de la personería jurídica, copia de la cédula del representante legal e indicar si tiene algún impedimento de la Contraloría General de la República.*

## 9.2 Mapeo de actores

### Procedimiento F-MA-Pro-1

Nombre:  <p style="text-align: center;"><b>Etapa 2: Mapeo de actores</b></p>	Código: D-MA-Pro-2
<b>Nombre del Proceso:</b> Formación de la alianza.	<b>Socio creador de la iniciativa:</b>  Socio-DAIC-Dependencia Ejecutora del MEP.
<b>Nombre del Procedimiento:</b> Elaboración de mapeo de actores.	
<b>Objetivo del procedimiento:</b> Identificar los posibles socios de la alianza.	
<b>Entradas / Procesos y Documentos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Páginas web de los posibles socios.</li> <li>● Documentos sobre las capacidades y recursos económicos de los posibles socios</li> <li>● Cualquier informe que exista de relaciones anteriores entre socios y el MEP</li> <li>● Información sobre la familiaridad de los posibles socios con el tema y los grupos de interés</li> </ul>	
<b>Procesos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Para identificar los socios importantes para la alianza responder a las siguientes preguntas:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Referir la cobertura esperada, ubicación geográfica en que se implementará el proyecto ¿Trabjará con un grupo específico de la comunidad educativa?</li> <li>- ¿Cuáles son los socios relevantes para la alianza de las empresas privadas, sociedad civil, sector público, posible público beneficiario y medios de comunicación? ¿Experiencia que tienen los socios en iniciativas intersectoriales?</li> <li>- ¿Cuáles empresas dentro del entorno tienen experiencia significativa de interacción con el sector público, empresas y sociedad civil? ¿Hay empresas relacionadas con el tema que aportan altos niveles de inversión social y ambiental? ¿Hay empresas que poseen programas de RSE? ¿Hay ONG con experiencia significativa de interacción con el sector público y empresarial?</li> </ul> </li> </ul>	

Fuentes de información útiles que podrían brindar las referencias del caso incluyen:

- La institución del Estado más relacionada con el tema de interés
- Entidades que representan grandes grupos de organizaciones (por ejemplo, confederaciones de cooperativas, cámaras empresariales)
- Organizaciones sin fines de lucro encargadas de promover el desarrollo de otras organizaciones de su sector
- Entidades de cooperación bilateral y multilateral y universidades con actividades de extensión social e investigación aplicada
- La consulta de instrumentos de *benchmarking* nacionales o regionales de RSE
- Buscar en las páginas de Internet o informes anuales de las organizaciones del sector público con competencias en el área de interés
- Buscar en las páginas de Internet o informes anuales de organizaciones sin fines de lucro que reciben apoyo o que trabajan con el sector privado

**Alcance del procedimiento:**

**Inicia:** Con la búsqueda de posibles actores para la creación de la alianza

Incluye (pasos a seguir):

1. Recopilar información necesaria para llenar la plantilla
  - Informes anuales de las empresas relevantes
  - La identificación de las personas responsables de RSE y asuntos corporativos en cada empresa
  - La legislación orgánica referente a las competencias y funciones de los posibles socios y actividades en el área de interés, que se puede ayudar a identificar posibles ventajas y obstáculos para el trabajo conjunto
  - Páginas de Internet de posibles socios
  - Reuniones con su personal o con personas con quienes hayan mantenido contactos relevantes
2. Llevar a cabo un análisis de los actores para identificar los más importantes y sus relaciones a la alianza y otros actores en el entorno.
  - 2.1 Crear un mapa igual al siguiente, para destacar la proximidad de actores del entorno al tema. Se pueden clasificar los actores entre:

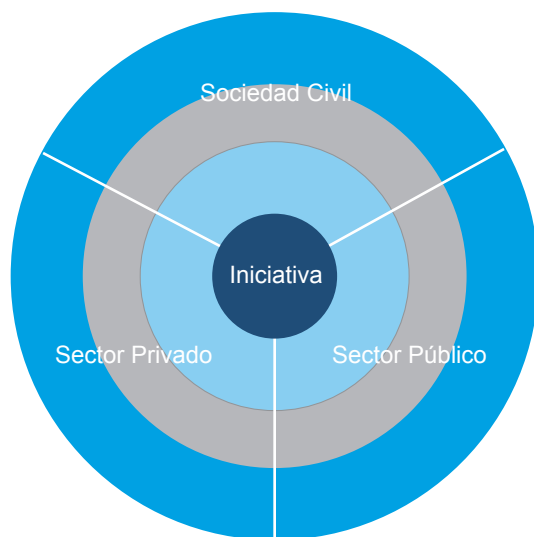
**Actores claves:** aquellos que pueden influir significativamente en la iniciativa o alianza. ¿Su apoyo o participación suele resultar muy importante en asuntos relacionados con la alianza? ¿Tienen un gran nivel de influencia en el tema o las comunidades en que trabajará la alianza?

**Veto players:** actores claves que pueden bloquear la iniciativa de la alianza. ¿Tiene poder para bloquear o censurar la alianza?

**Actores primarios:** aquellos que participan en la alianza, pero solo en forma indirecta o temporal, por ejemplo, proveedores de servicios. ¿Interactúan con el tema en forma temporal? ¿Les importa la alianza, pero no pueden cambiar completamente el resultado de la alianza?







**Actores secundarios o públicos interesados:** aquellos directamente afectados por la alianza, ya sea como beneficiarios, o como aquellos que aspiran a incrementar su poder y sus privilegios, o los que podrían resultar perjudicados de alguna manera. ¿Les impacta el trabajo de la alianza aún si no se involucran como socios o proveedores?

2.2 Realizar otro mapa de actores para identificar la posición de cada actor hacia el tema y objetivo, y sus vinculaciones con otros actores. Primero, ubicarlos en el mapa según sector, así como el gráfico abajo:



2.3 Ahora, utilizar el siguiente esquema para representar los vínculos entre actores en forma gráfica, y ver el gráfico ejemplo por abajo:

¿Hay vínculos conocidos entre los actores? ¿Han interactuado antes? ¿Tienen buenas relaciones o han chocado antes? ¿Discrepan fundamentalmente acerca de un asunto o una manera de trabajar?

-  **Líneas continuas:** vínculos estrechos relacionados con el intercambio de información, la frecuencia de los contactos, la coincidencia de intereses, la coordinación, la confianza mutua, etc.
-  **Líneas dobles:** alianzas y cooperaciones reguladas contractual o institucionalmente.
-  **Flechas:** simbolizan la dirección de los vínculos dominantes.
-  **Líneas punteadas:** vínculos débiles o informales. Se agrega un signo de interrogación cuando el vínculo no ha sido aclarado.
-  **Líneas interrumpidas por un relámpago:** representan las tensiones en la vinculación, la contraposición de intereses y las relaciones conflictivas.
-  **Líneas transversales:** simbolizan los vínculos interrumpidos o destruidos.

3. De acuerdo con los vínculos y a su categoría, seleccionar los actores primarios y actores claves con los cuales exista vínculos que puedan ser administrados. Si existe una relación de conflicto entre posibles socios, realizar un análisis costo-beneficio de incluir o no al actor.
4. Los actores seleccionados se utilizan para llenar la plantilla y evaluar los socios posibles
5. Revisar la plantilla (DAIC-socio)
6. Llegar a un acuerdo interno de la organización que representa el agente catalizador de la iniciativa sobre los actores a los cuales se van a dirigir para formar la alianza.

**Finaliza:** con la plantilla de identificación completa de socios posibles.

Etapa 2: Mapeo de actores										Nombre de la alianza:		Código: D-MA-Pla-2
Sector	Actores	Alcance geográfico	Tipo	Papel en la alianza – aportes específicos	Expectativas	¿Posibles relaciones de conflicto? ¿Vinculos?	Recursos competencias	Persona contacto	Posición en la organización	Información de contacto		
Nombre del sector (público, privado, sociedad civil organizada, cooperación internacional)	Nombre de los actores		Actor clave (C) Veto Player (V) Actor Primario (P) Actor Secundario (S)	Función que podría ejecutar en la alianza de acuerdo con sus capacidades (Coordinador, Rector, Técnico, Patrocinador)	Expectativas de la alianza por parte de los actores. ¿Qué les motiva a participar en la alianza?			Nombres de las personas contacto dentro de los actores identificados	Puesto que ocupa en la organización	Teléfonos, fax, correos electrónicos, página web		
Público												
Privado												
ONG												
Cooperación Internacional												

## 9.3 Objetivo

### Procedimiento D-OJ-Pro-3

<b>Etapa 3: Objetivo</b>	<b>Código: D-OJ-Pro-3</b>
<b>Nombre del Proceso:</b> Diseño de alianzas	<b>Socio creador de la iniciativa:</b> Organización
<b>Nombre del Procedimiento:</b> Elaboración de la estructura de desglose de trabajo del diseño de la alianza.	
<b>Objetivo del procedimiento:</b> Definir responsabilidades de los socios para lograr los objetivos propuestos	
<b>Entradas / Procesos y Documentos Proveedores:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Ficha descriptiva del proyecto.</li></ul>	
<b>Alcance del procedimiento:</b>  <b>Inicia:</b> con la identificación del objetivo general, específicos y todas actividades que se llevarán a cabo durante el proceso de diseño de la iniciativa.  <i>Incluye (pasos a seguir):</i>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Recopilar información necesaria para llenar la plantilla<ol style="list-style-type: none"><li>1.1 Ficha de proyecto</li></ol></li><li>2. Desarrollar un cronograma para las actividades del diseño de la alianza, con base en las actividades y los responsables para el logro de los objetivos en la plantilla.  - ¿Cuál es el logro esperado de cada actividad? ¿Cómo contribuye a los objetivos de la alianza? ¿Cuáles actividades se desarrollan en el corto plazo para asegurar el logro de los objetivos a largo plazo?  - ¿Cuáles acciones se toman durante cada actividad para asegurar el logro de las metas de cada socio? ¿Cómo se genera valor agregado para los socios por medio de las actividades que constituyen la alianza?</li></ol>	



- ¿Cuál es el periodo que durará el proceso de diseño de la alianza?
  - ¿Cuándo empieza y termina cada actividad de la iniciativa?
  - ¿Existen prioridades entre las actividades? ¿Se planifica hacerlas primero, o lo más pronto posible?
3. Completar la plantilla según su estructura. La plantilla es un ejemplo para la estructura de desglose de trabajo. Se recomienda utilizar Microsoft Project y OMS Chart para mayor optimización del tiempo al realizar este procedimiento. De no contar con los programas, realizarlo en Excel.
  4. Revisar la plantilla (Agente catalizador de la iniciativa)

**Finaliza:** con un desglose completo del trabajo de la alianza

**Ver las siguientes plantillas en el anexo de Excel.**

D-OJ-Pla-3 Estructura de desglose  
D-OJ-Pla-4 Cronograma

## 9.4 Mapeo de recursos

### Procedimiento D-MR-Pro-4

<b>Etapas 4: Mapeo de recursos</b>	<b>Código:</b> D-MR-Pro-4
<b>Nombre de la fase:</b> Diseño de la alianza	<b>Organización propulsora de la iniciativa:</b> Socio-AIC-Dependencia ejecutora
<b>Nombre del Procedimiento:</b> Elaboración del mapeo de requerimientos de los recursos de la fase de diseño de la alianza	
<b>Objetivos del procedimiento:</b> * Mapear los recursos requeridos para el diseño de la alianza de acuerdo con el plan de trabajo. * Detallar quién aportará cada recurso del proceso, en qué cantidad lo aportará y en qué plazo, para determinar los costos finales esperados del proceso de diseño de alianzas.	
<b>Entradas / Procesos y Documentos:</b> ● Estructura de trabajo completa	
<b>Alcance del procedimiento:</b> <b>Inicia:</b> con el análisis del desglose del trabajo para identificar los recursos necesarios para concretar la alianza. <b>Incluye (pasos por seguir):</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Recopilar información necesaria para completar la plantilla<ol style="list-style-type: none"><li>1.1 El plan de trabajo con todas las actividades de la alianza descritas para que se puedan identificar las actividades que requieren recursos</li><li>1.2 Información sobre los costos de cada recurso y actividad</li></ol></li><li>2. Completar la plantilla según su estructura hasta la columna “<i>costo de una hora o de unidad de recurso</i>”. Es necesario pensar cuidadosamente en la cantidad de recurso humano necesario, ya que puede ser fácilmente omitido.</li><li>3. Continuar con la próxima plantilla para determinar la duración de la actividad.</li><li>4. Regresar a esta plantilla para completar las dos últimas columnas, utilizando la información de la estimación de duraciones de las actividades.</li><li>5. Revisar la plantilla.</li></ol> <b>Finaliza:</b> con el mapeo de recursos realizado. <b>Ver las siguientes plantillas en el anexo de Excel.</b> D-MR-Pla-5Requerimientos de los recursos D-MR-Pla-6 Presupuesto	

## 9.5 Estructura de gobernanza

Para la estructura de gobernanza se utilizarán un criterio técnico, un criterio legal y el convenio de cooperación redactado de forma conjunta. Estos documentos serán necesarios para el segundo sub-proceso “Elaboración de propuesta de convenio y criterios técnicos y legales”.

### Procedimiento Criterio técnico D-EG-Pro- 5

<b>Etapa: Estructura de gobernanza</b>	<b>Código:</b> <b>D-EG-Pro-5</b>
<b>Nombre del Proceso:</b> Diseño de alianzas.	<b>Encargado</b> Dependencia técnica.
<b>Nombre del Procedimiento:</b> Elaboración de criterio técnico.	
<b>Objetivo del procedimiento:</b> Elaborar criterio técnico para la aprobación de la alianza por parte de la dependencia técnica.	
<b>Entradas / Procesos y Documentos Proveedores:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ficha de proyecto.</li> <li>● Criterios de selección de la dependencia técnica.</li> </ul>	
<b>Alcance del procedimiento:</b>	
<b>Inicia:</b> con la identificación del criterio técnico que se justificará.	
<i>Incluye (pasos a seguir):</i>	
<b>Formado criterio técnico:</b> Vinculado al Plan Nacional de Desarrollo, las orientaciones estratégicas, que sea competencia de la unidad técnica responsable y que tenga la capacidad operativa. La dependencia técnica recomienda la alianza por las siguientes razones:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué? Proyecto por desarrollar respaldado por el criterio experto que indique por qué la alianza es viable.</li> <li>● ¿Por qué? Identificar las razones que motivan al socio estratégico para realizar esta alianza. Determinar las necesidades del MEP que serán cubiertas con el apoyo de ese socio estratégico.</li> <li>● ¿Para qué? Para lograr los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y de las orientaciones estratégicas del MEP.</li> <li>● ¿Cómo? Tiempo, recursos y unidad técnica responsable.</li> </ul>	
<b>Finaliza:</b> criterio técnico elaborado.	

## D-EG-Pla-5

### CRITERIO TÉCNICO PROPUESTA DE CONVENIO MEP-COOPERANTE

En atención a la solicitud de la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación, mediante oficio XXX, para emitir criterio técnico sobre la propuesta de Convenio de Cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y (Cooperante), la asesoría de la dependencia técnica, a cargo de (nombre del representante dependencia MEP) recomienda la suscripción de este convenio por las siguientes razones:

1. Antecedentes de la relación entre el Ministerio de Educación Pública y el Cooperante:
2. Pertinencia de la propuesta de convenio en las siguientes áreas educativas:
  - a) De conformidad con la propuesta de convenio, determinar la atinencia del socio estratégico para realizar esta alianza.
  - b) Determinar los proyectos e iniciativas del MEP a los que responderá el apoyo de ese socio estratégico.
  - c) Vincular los proyectos e iniciativas con los objetivos del PND 2015-2018 y de las orientaciones estratégicas del MEP.

#### Consideraciones especiales:

Vigencia de la alianza	Presupuesto MEP
<b>Período:</b> <b>Desde:</b> 00/00/2016 <b>Hasta:</b> 00/00/20xx	Erogación fondos públicos:
Pertinencia de prorrogar:	Sí ( )      No ( )
( ) Sí, ¿por qué? _____	Presupuesto Estimado del Proyecto:
Cuánto tiempo: _____	● Proyecto XX: \$ 00
( ) No, ¿por qué? _____	● Proyecto XX: \$00
	<b>Para un total en proyecto de: \$00</b>

Por tanto, se otorga el aval técnico a la propuesta de convenio denominada “Convenio de Cooperación entre el MEP y el (Cooperante) para (Nombre del Proyecto)”.

Dado lo anterior, se firma en San José, el día xxx del mes xxx del 20XX.

---

Sr(a). XXXX

Asesor del Departamento  
Dirección XX  
Responsable de elaborar el criterio

---

Sr(a). XXXX

Jefe Departamento  
Dirección XX  
Responsable de este criterio

---

Sr(a). XXXXX

Directora  
Dirección XXXX  
Visto bueno del criterio emitido

**Nota:** el criterio técnico respalda la viabilidad de establecer un vínculo de cooperación con un socio externo. En caso de no ser viable la posibilidad de formalizar la relación con este, deben indicarse las razones.

Para uso exclusivo de la DAIC

¿Nivel de prioridad?

Alto  Medio  Bajo

## Procedimiento Criterio legal D-EG-Pro- 6

<b>Etapa: Estructura de gobernanza</b>	<b>Código:</b> <b>D-EG-Pro-6</b>
<b>Nombre del Proceso:</b> Diseño de alianzas.	<b>Encargado</b> Dirección de Asuntos Jurídicos.
<b>Nombre del Procedimiento:</b> Elaboración de criterio legal.	
<b>Objetivo del procedimiento:</b> Elaborar criterio legal para la valoración de la alianza por parte de la Dirección de Asuntos Jurídicos.	
<b>Entradas / Procesos y Documentos Proveedores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ficha de proyecto.</li> <li>● Criterios de selección de la Dirección de Asuntos Jurídicos.</li> </ul>	
<b>Alcance del procedimiento:</b>  <b>Inicia:</b> con la identificación del criterio legal que se justificará. <i>Incluye (pasos a seguir):</i>  <b>Formato criterio legal:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Si es acorde con el ordenamiento jurídico.</li> <li>● Que esa alianza no trasgrede el ordenamiento jurídico.</li> <li>● Que al realizar un análisis de fondo de la propuesta se explícita que cumple con el ordenamiento jurídico.</li> <li>● Que el documento cuenta con objeto y objetivo.</li> </ul> <b>Finaliza:</b> criterio legal elaborado.	

**D-EG-Pla-6**

**CRITERIO LEGAL  
PROPUESTA DE CONVENIO MEP-COOPERANTE**

En atención a la solicitud de la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación, la Dirección de Asuntos Jurídicos, emite criterio legal sobre la propuesta de Convenio de Cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y (Cooperante).

El asesor legal (nombre del asesor), en representación del Departamento de Contratación y Coordinación Interinstitucional de la Dirección de Asuntos Jurídicos, recomienda (o no recomienda) la suscripción de este convenio por las siguientes razones:

1. Cumple con lo establecido en el ordenamiento jurídico costarricense, por \_\_\_\_\_
2. Esta alianza no trasgrede el ordenamiento jurídico costarricense por cuanto, \_\_\_\_\_
3. Al realizar un análisis legal de fondo de la propuesta de convenio cuenta (o no cuenta) con objeto y objetivo explícito.

Por tanto, se otorga el aval a la propuesta de convenio denominada “Convenio de Cooperación entre el MEP y el (Cooperante) para el (proyecto/programa)”.

En forma respetuosa y de conformidad con lo estipulado en la Ley General de Administración Pública se solicita la remisión del informe de cita en el plazo de 10 días hábiles.

Dado lo anterior, se firma en San José, el día xxx del mes xxx del 201x.

\_\_\_\_\_  
Sr. XXXX

Asesor (a) Legal  
Departamento de Contratación y  
Coordinación Interinstitucional  
Dirección de Asuntos Jurídicos

\_\_\_\_\_  
V°B° Sr. XXXXX

Jefe  
Departamento de Contratación  
y Coordinación Interinstitucional  
Dirección de Asuntos Jurídicos

\_\_\_\_\_  
Sr. XXXX

Director  
Dirección de Asuntos Jurídicos

## 9.6 Comunicación

### Procedimiento D-CO-Pro-7

<b>Etapa 6: Comunicación</b>	<b>Código: D-CO-Pro-7</b>
<b>Nombre del Proceso</b> Diseño de la alianza	<b>Encargado</b> Comité de la alianza
<b>Nombre del Procedimiento:</b> Elaboración del mapeo de comunicaciones externas de la alianza.	
<b>Objetivo del procedimiento:</b> Identificar la información que se debe comunicar a los grupos de interés para asegurar un impacto mayor de la alianza.	
<b>Alcance del procedimiento:</b> <b>Inicia:</b> con la identificación del objetivo de comunicación <b>Incluye (pasos a seguir):</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Recopilar información necesaria para completar la plantilla.<ol style="list-style-type: none"><li>1.1 Ficha de proyecto para asegurar que los objetivos de comunicación coinciden con los de la alianza.</li><li>1.2 Mapeo de actores. Los actores identificados como secundarios o que no fueron priorizados para formar parte de la alianza, deben ser incluidos como público meta de la comunicación externa.</li><li>1.3 Definición en el plan de trabajo de la alianza para identificar aquellos productos que se van a comunicar.</li></ol></li><li>2. Definir objetivos principales de comunicación externa por cada socio. Es necesario considerar las preguntas siguientes<sup>4</sup>:  ¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los socios sobre el nivel de comunicación externa de alianza? ¿Cuáles son las respuestas que esperan los socios como resultados de la comunicación externa de la alianza? ¿Hay mensajes clave que los socios quieren comunicar?  ¿Cuál opción de las siguientes es más importante para los socios?  ¿Influir a un grupo clave en su entorno?  ¿Comunicar al público más amplio para cubrir costos?</li></ol>	

---

4 La comunicación oficial será aprobada por el Ministerio de Educación Pública.



3. Analizar los planes de comunicación externa existente de los socios para fortalecer la estrategia de comunicación de la alianza. Es importante aclarar que las comunicaciones de cualquier tipo solo pueden realizarse con la autorización de la Dirección de Prensa del MEP:

¿Qué protocolos de comunicación tienen ya los socios? ¿Cómo prefieren comunicar normalmente los socios? ¿Se cuenta con un *staff* de comunicación dentro de las organizaciones aliadas?

¿Qué oportunidades tienen los socios para comunicar sus mensajes clave?

¿Qué cobertura en los medios de comunicación han experimentado hasta ahora los socios?

4. Analizar el público meta de la comunicación:

¿A quién se debe dirigir directamente el mensaje?

¿Existe apertura del público a la comunicación? ¿Existe vínculos o canales de comunicación abiertos entre el público y los socios? ¿Se va a contactar por primera vez?

5. Analizar la posición/imagen de la alianza en su entorno:

¿Cuáles son las fortalezas principales de la alianza? ¿Cuáles oportunidades que tiene la alianza?

¿Cuáles son las debilidades principales en cuanto a comunicación externa de la alianza?

¿Qué imagen tendrá la alianza y los socios al comienzo?

6. Definir cuáles son los mensajes claves que se usarán en cada momento de comunicación sobre la alianza. Aquí es importante tener en cuenta los objetivos principales de la comunicación.

7. Empezar a formular estrategias de comunicación de la alianza. Pensar en las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las formas efectivas de comunicar los mensajes al público meta de la alianza?

¿Cuál sería la mejor manera de lograr las metas de comunicación de la alianza?

¿Cuáles son las consideraciones temporales de la comunicación? ¿Por cuánto tiempo quieren los socios que los mensajes estén visibles?

8. Completar la plantilla según su estructura (Agente catalizador de la iniciativa)

9. Revisar la plantilla

**Finaliza:** Plan de comunicación externa.

## Plantilla D-CO-Pla-8

Nombre de la alianza:			
Fecha de preparación:	<i>DD/MM/AA</i>	Responsable:	
Nombre de la persona responsable de gestionar comunicaciones			
<b>Objetivos principales de comunicación externa por socio:</b>			
<i>Socio 1:</i>			
<i>Socio 2:</i>			
<i>Socio 3:</i>			
<i>Socio 4:</i>			
<b>Recursos de comunicación externa existente:</b>			
<i>Socio 1:</i>			
<i>Socio 2:</i>			
<i>Socio 3:</i>			
<i>Socio 4:</i>			
<b>Descripción breve del público meta de la comunicación:</b>			
<b>Descripción de la posición/imagen existente de la alianza en su entorno:</b>			
<b>Mensajes clave de la alianza:</b>			
1			
2			
3			

## 10. Conclusión

El trabajo en alianzas con un objetivo común por parte de actores como el MEP, el sector privado y la sociedad civil organizada, pueden contribuir al desarrollo y a la mejora constante de la educación en Costa Rica. Lo anterior, responde al principio de responsabilidades compartidas para lograr el bienestar general de todos los costarricenses.

En las alianzas pueden existir una serie de obstáculos que muchas veces dificultan su adopción. La falta de interés y voluntad política, diferencias culturales entre el sector público y otros sectores, falta de confianza y comunicación entre las partes, cambios en el entorno económico, social, ambiental o político, propósitos poco claros y confusos, suposiciones erróneas y la conformación de alianzas con base en similitudes y no en compatibilidades, dificulta enormemente la construcción de las APPD.

Las APPD continúan tomando fuerza y ya el país cuenta con numerosos casos de éxito de APPD y de procesos internos en el

Estado que permiten la promoción de este instrumento para contribuir al desarrollo sostenible.

La Guía de formación de APPD del MEP, que se crea con el objetivo de promover las APPD para resolver los principales desafíos de la educación en el país representa un paso importante para alcanzar los Objetivos del Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, y, además, se convierte en un hito sobre la forma en que se ejecutará el trabajo en alianzas en el sector público.

Finalmente, se concluye que las APPD son esquemas de gestión para el desarrollo que se enmarcan en un ámbito de trabajo de ganar-ganar, generando valor para todas las partes y fortaleciendo la responsabilidad social del Estado. Es por ello, que se espera que la Guía de formación de APPD se constituya en una herramienta de amplio alcance en el Ministerio de Educación Pública y sea un referente de trabajo colaborativo para otras instituciones del Estado y los otros actores de la sociedad.



## 11. Referencias bibliográficas

ALIARSE. Dimensión Legal de las Alianzas Público-Privadas. 2015.

ALIARSE. Sistema de Formación y gestión de APPD. 2015.  
Bases de datos en línea del INEC y MEP.

MIDEPLAN (2014). Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación.  
San José, Costa Rica.

MIDEPLAN (2014). Política de Cooperación Internacional de Costa Rica. San José,  
Costa Rica.

MIDEPLAN (2016). Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018. San José, Costa Rica.

Ministerio de Educación Pública. Manual de procedimientos, DAIC-DIR-001. 2016.

Programa Estado de la Nación. Quinto Informe Estado de la Educación. San José:  
CONARE. 2015.

OECD. Costa Rica: Boosting productivity to sustain income convergence. Francia:  
OECD. 2016.

### Talleres de validación

- Taller 1: Dirección de Asuntos Jurídicos. 11 de agosto 2016.
- Taller 2: Dirección de Asuntos Jurídicos. 26 de agosto 2016.
- Taller Dependencias Técnicas del MEP. 30 de setiembre 2016.

# mep

Ministerio  
de Educación Pública



Organização  
de Estados  
Ibero-americanos

Para a Educação,  
a Ciência  
e a Cultura



Organización  
de Estados  
Iberoamericanos

Para la Educación,  
la Ciencia  
y la Cultura