

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Propuesta Organizativa a nivel Operativo, de las Áreas Silvestres Protegidas
(ASP), del Área de Conservación Arenal Huetar Norte (ACAHN).

Gilberto Chaves Matamoros

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE BACHILLER EN
ADMINISTRACIÓN DE ÁREAS PROTEGIDAS

San José, Costa Rica

Marzo 2012

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Bachiller en Administración de Áreas
Protegidas

Miguel Vallejo Solís
PROFESOR SEMINARIO DE INVESTIGACION

Guillermo Thiele Mora
LECTOR No.1

Gilberto Chaves Matamoros
ESTUDIANTE

DEDICATORIA

Este Proyecto Final de Graduación, se lo dedicó a mis padres Don Beto y Doña María, por haberme dado la oportunidad de ser su hijo, y que aun con toda su humildad se sacrificaron y me enseñaron a forjarme un futuro desde muy joven, y llegar a ser alguien enamorado de su trabajo.

A Vera, quien ha sido esposa, amiga, compañera y consejera, todos estos años a mi lado, siempre en los buenos y en los malos tiempos, y por ser la esposa de un Guardaparque apasionado por lo que hace.

AGRADECIMIENTOS

A la Secretaria Técnica del SINAC, por haberme dado la valiosa oportunidad de pertenecer a un grupo de personas agradecidas y útiles para el Sistema.

A mis compañeros del BAAP 3, por ser un equipo de trabajo excepcional y cumplir nuestro objetivo de llegar todos juntos hasta el final de la carrera.

A la ELAP-UCI y a Proparques, especialmente a Roció Echeverri, por la beca que me brindaron para realizar mis estudios de Bachillerato.

A todas aquellas personas que de una u otra manera, me brindaron apoyo, solidaridad y fuerzas en momentos de flaqueza.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1. INTRODUCCION.....	1
ANTECEDENTES.....	2
PROBLEMÁTICA.....	3
JUSTIFICACION.....	4
SUPUESTOS.....	4
RESTRICCIONES.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	6
2. MARCO TEORICO.....	7
2.1 Marco referencial o institucional.....	7
2.2 Antecedentes de la Institución o área protegida.....	11
2.3 MISION Y VISION.....	12
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	13
2.5 Productos que ofrecen las ASP.....	23
2.6 Descripción de los programas de manejo, administración y gestión de las ASP.....	25
3. MARCO METODOLOGICO.....	28
3.1 Fuentes de información.....	34
3.2 Técnicas e instrumentos de Investigación.....	36
3.3 Métodos de Investigación.....	36
3.4 Procesamiento de la información generada.....	37
4. DESARROLLO.....	39
4.1 Entregable 1: Estudio de la situación operativa y organizativa de las ASP del ACAHN.....	39
4.2 Entregable 2: Identificación de acciones administrativas y correctivas a priorizar.....	55
4.3 Entregable 3: Plan de acciones correctivas y actividades a desarrollar.....	56
4.4 Entregable 4: Propuesta Final de la nueva Organización de las ASP.....	62
5. CONCLUSIONES.....	67
6. RECOMENDACIONES.....	69
7. BIBLIOGRAFIA.....	71
8. ANEXOS.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Actual del ACAHN. -----	13
Figura 2: Organigrama Actual de la Gerencia y las ASP. -----	14
Figura 3: Mapa Actual de las ASP del ACAHN. -----	22
Figura 4: Cronograma Final Propuesto para las ASP. -----	34
Figura 5: Estructura Detallada del Trabajo. -----	38
Figura 6: Funcionarios para el Cuestionario. -----	48
Figura 7: Cronograma Final de las ASP por Niveles. -----	62
Figura 8: Acta Proyecto Final. -----	73
Figura 9: Seguimiento Actividades PAT-ACAHN, 2011. -----	87
Figura 10: Ejecución Productos PAT, 2011. -----	88
Figura 11: Productos Anuales Esperados -----	89

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Vacíos de Conservación de las ASP del ACAHN-----	10
Cuadro 2. Ficha Técnica del PNVA-----	15
Cuadro 3. Personal Actual del PNVA-----	16
Cuadro 4. Ficha Técnica del PNAJCB-----	16
Cuadro 5. Personal Actual PNAJCB-----	17
Cuadro 6. Ficha Técnica del RNVSCN-----	18
Cuadro 7. Personal Actual RNVSMCN-----	18
Cuadro 8. Ficha Técnica del Corredor Fronterizo-----	19
Cuadro 9. Personal Actual RNVSCF-----	19
Cuadro 10. Ficha Técnica del RNVSMM-----	20
Cuadro 11. Personal Actual RNVSMM-----	21
Cuadro 12. Ficha Técnica del RNVS Camelias-----	21
Cuadro 13. Bienes y Servicios Ambientales de las ASP-----	24
Cuadro 14. Funcionarios elegidos de las ASP-----	29
Cuadro 15. Análisis FODA-ASP-ACAHN-----	41
Cuadro 16. Monitoreo PNVA, 2011-----	44
Cuadro 17. Monitoreo RNVSCN, 2011-----	45
Cuadro 18. Monitoreo PNAJCB, 2011-----	45
Cuadro 19. Monitoreo RNVSMM, 2011-----	46
Cuadro 20. Monitoreo RNVSCF, 2011-----	46
Cuadro 21. Informe Ejecución PAT, 2011, ACAHN-----	86

RESUMEN EJECUTIVO.

El Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) del Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET), tiene un papel de gran relevancia para garantizar la conservación de la biodiversidad del país a largo plazo. Por ello, se requiere que sea una organización efectiva en el logro de resultados.

A pesar de importantes avances en materia de conservación, Costa Rica sigue enfrentando retos en materia de administración de su sistema de áreas protegidas. Desde la creación en 1995 del SINAC, que combina el sistema nacional de áreas protegidas y la autoridad forestal del Estado.

Es de conocimiento general que hay situaciones que obligan a la existencia de un equilibrio de subsistencia entre las ASP y las Comunidades aledañas; uno de los problemas de referencia es; por dar un ejemplo; la pobreza; situación que se vive en la Región Huetar Norte y que uno de los medios de subsistencia que han empleado los habitantes en estas condiciones ha sido la cacería y pesca ilegal, que se desarrolla dentro de todas las Áreas Silvestres Protegidas del ACAHN.

Ante una realidad como esta, no se puede como administración del estado, impedir el desarrollo de esta actividad de subsistencia, como tampoco se puede dejar que dicha actividad se desarrolle sin algún control por parte de la institución. Por consiguiente es obligación de la administración es poder generar una armonía entre la Legislación que nos regula y las necesidades de las comunidades locales.

De esta manera, el enfoque de la propuesta que describe este documento se refiere al tema organizacional de las ASP. Sin embargo, dado que pertenecen a un Área de Conservación, el proyecto se aborda de manera integral, considerando los diferentes niveles organizativos del ACAHN.

A nivel del ACAHN, La propuesta promoverá la reorganización institucional de las ASP, incluyendo: La definición de puestos y funciones necesarias para cumplir el papel de institución líder en materia de conservación y la definición de perfiles de puesto para el personal destacados en cada una de las ASP.

Las ASP, cuentan con importantes fortalezas, que se deben potenciar para facilitar la consecución de los objetivos Institucionales: mística y compromiso del personal; planteamiento ideológico de carácter integral; posicionamiento a nivel nacional e internacional; y la incorporación de espacios de enriquecimiento y opinión por parte de la sociedad civil.

El objetivo general de este proyecto es; una Propuesta Organizativa a nivel Operativo, de las Áreas Silvestres Protegidas (ASP), del Área de Conservación Arenal Huetar Norte (ACAHN).

Los objetivos específicos son: Realizar estudio preliminar de la situación organizativa de las ASP, del Área de Conservación Arenal Huetar Norte (ACAHN), Priorizar las acciones administrativas y de ejecución inmediatas en el cronograma de trabajo, Desarrollar las acciones correctivas contempladas a corto plazo, y Elaborar la propuesta final de la nueva organización operativa de las ASP.

El método que se utilizó para recopilar la información, fue la inducción y aplicación del instrumento a grupos heterogéneos de funcionarios, considerando los distintos estratos presentes en las ASP del ACAHN.

Se encuestó a un total de 15 Funcionarios de las ASP, para ello, se coordinó con otros actores relacionados del ACAHN, Director de Área de Conservación, Gerentes de Áreas Silvestres Protegidas y Manejo de Recursos, además, durante las visitas técnicas de campo se aprovechó para conversar con otros funcionarios de la gestión actual, Administrativa y Organizativa de las ASP.

A partir del análisis de los resultados, se propone una línea estratégica de acción para lograr aumentar las capacidades de las Áreas Silvestres Protegidas (ASP) del Área de Conservación Arenal Huetar Norte (ACAHN).

Los principales resultados del cuestionario revelaron las siguientes oportunidades de mejoramiento de las ASP, del ACAHN: mejorar la claridad de las estrategias, tanto la del SINAC, como la del ACAHN, para agilizar la comunicación hacia las ASP, y así facilitar el enfoque en sus procesos sustantivos; modelar una cultura que facilite alcanzar los objetivos estratégicos, mediante liderazgo y herramientas claras y asumir una posición de liderazgo en la gestión de las ASP.

A partir de los resultados parciales que se iban obteniendo con el cuestionario, se buscó evidencia objetiva y se enfocaron las consecuentes entrevistas adicionales, esto se fortaleció durante las visitas técnicas de campo, realizadas entre febrero y marzo del 2012, y que incluyó las oficinas Regionales del ACAHN, el Parque Nacional Volcán Arenal, el Parque Nacional del Agua, Juan Castro Blanco, y las Oficinas Administrativas de los Refugios Nacionales de Vida Silvestre Caño Negro, Corredor Fronterizo y Maquenque.

1. INTRODUCCION.

Las Áreas Silvestres Protegidas (ASP), agrupan todos los Parques Nacionales, Reservas Biológicas, Monumentos Nacionales, Refugios de Vida Silvestre, Reservas Forestales, Zonas Protectoras, Humedales y Corredores Biológicos. (Yadira Mena y Gerardo Artavia Zamora, SINAC, Parques Nacionales y otras ASP de Costa Rica, 1998).

Estas Áreas generan una serie de beneficios económicos, sociales, culturales, educativos y espirituales a las sociedades, ya que propician la recreación, el turismo, la protección de especies y el respeto por la naturaleza. Además, cumplen funciones reguladoras del clima, de la atmósfera y de los océanos. (SINAC, Abril 2006).

Las ASP, del Área de Conservación Arenal Huetar Norte (ACAHN), son espacios en los que convergen actores, programas, presupuestos y en ocasiones prioridades que responden a distintos objetivos y metas. Ignorar este hecho solo ha logrado un fraccionamiento en las políticas y acciones en estas áreas silvestres protegidas, que se reflejan a su vez en pérdidas de hábitat, invasiones de tierra o abandono de ellas mismas.

La experiencia demuestra que se debe encontrar un balance entre la participación y apertura de los actores y afectados por las acciones de protección en áreas relevantes y por otro lado mantener claros los objetivos de conservación que den unidad al conjunto de acciones que en las ASP convergen. (Ulate, 2009).

En los últimos años las ASP, del ACAHN, han venido perdiendo condiciones de infraestructura, equipo, personal y hasta en proporción de espacio, solo por mencionar algunos aspectos, pasando en este momento a estar en una situación crítica en todo lo que conlleva a la protección, conservación, manejo y su gestión.

De ahí la preocupación y el interés de esta propuesta basada en la experiencia acumulada en el SINAC, y como estudiante del BAAP 3, hasta la toma de decisiones en funciones de Administrador en tres de estas ASP, tomando en cuenta la problemática presente en cada una de ellas.

ANTECEDENTES.

El proceso de definición de las ASP, en el Área de Conservación Arenal Huetar Norte, inicia formalmente con la Propuesta Técnica de Ordenamiento Territorial con fines de Conservación de Biodiversidad: (Proyecto GRUAS en el año 1995 – 1996), propuesta que identifica cambios o ajustes que deben hacerse a las actuales Áreas con categoría de Parques y Reservas Biológicas, con base en el conocimiento en materia de la Biología de la Conservación.

Determinando para el (ACAHN) , la necesidad de ampliación por proteger recursos biológicos únicos, como, el Refugio Nacional de Vida Silvestre Las Camelias; el cambio de categoría de Área Silvestre a Parque o Reserva por su aporte de nueva biodiversidad al Sistema del Refugio Nacional de Vida Silvestre Caño Negro, Refugio Nacional de Vida Silvestre Corredor Fronterizo, Reserva Forestal El Jardín, Humedal Palustrino Laguna Maquenque, Humedal Lacustrino Tamborcito y dejar en igual condición el Parque Nacional del Agua, Juan Castro Blanco, Parque Nacional Volcán Arenal y la Reserva Forestal Cureña – Cureñita. (Ulate, 2009).

Ese trabajo se realizará en las ASP del ACAHN, puntos claves de esta propuesta, para determinar su situación y gestión actual, mediante un análisis FODA, en cada una de ellas, visitas a las ASP, realizando conversaciones personales con los administradores y personal de más experiencia dentro del MINAET-SINAC-ACAHN.

Actualmente las ASP, están inmersas en el proceso de la Gerencia de ASP, con un Administrador y programas básicos para su gestión, pero con un déficit de recursos, sobre todo humanos para llevar a cabo las diferentes acciones planificadas.

PROBLEMÁTICA.

La Problemática principal radica en que el ACAHN, siempre ha sido considerado como una zona netamente forestal, por lo que las ASP, no han sido la prioridad para las diferentes jefaturas que han pasado por la Dirección y Gerencias.

Además de la falta de gestión organizativa, operativa y administrativa, todo ello provocado por la misma situación descrita anteriormente y la falta de apoyo ante los diferentes Administradores de las ASP.

El poco interés de las jefaturas por las ASP, ha provocado también una inestabilidad en el nombramiento del Gerente, ya que en los últimos años se han tenido al menos cuatro nombramientos distintos.

El nivel del Área de Conservación Arenal Huetar Norte, percibe componentes de estructura y de motivación del personal como limitantes de la gestión. El nivel de Áreas Silvestres Protegidas considera elementos de planificación y de liderazgo como espinas para su desarrollo.

Así mismo, en los últimos dos años, se han realizado muchos cambios de administradores y personal, dentro de las ASP, provocando inestabilidad en los funcionarios, descontento general y pausa en muchos procesos que se venían trabajando, generando una desmotivación general.

Hay varios Programas, a saber; (Incendios, Voluntarios, Extensión, Educación Ambiental, Tenencia de Tierra, Turismo, Investigación), que siguen al margen y no se encuentran del todo con un encargado o dentro de la Gerencia de ASP.

JUSTIFICACION.

La importancia de realizar esta propuesta es poder establecer las bases necesarias para que la Dirección y las Gerencias de Manejo y ASP, del ACAHN, tomen los resultados finales de esta herramienta y analicen las recomendaciones en pro de una mejor gestión de las ASP.

Así mismo, se espera dejar plasmadas todas las expectativas que tienen los compañeros destacados en las ASP, y que abarcan, desde su estabilidad laboral y emocional, hasta generar de nuevo la confianza ante las Jefaturas superiores.

Se considera de suma importancia darle una mayor relevancia y protagonismo al Consejo de Administradores de ASP, olvidado en el tiempo y que apoyó a la Gerencia en un pasado reciente, será de mucho beneficio para lograr establecer la Estrategia a elaborar con los resultados de esta propuesta actual.

Se debe elaborar con los resultados finales de esta propuesta, una Estrategia Administrativa y de Manejo de las ASP, que contemple las distintas variables y los procesos que se pueden llevar a cabo dentro del ACHN.

SUPUESTOS.

Para el buen éxito de esta Propuesta, se deben establecer algunas bases necesarias a tomar en cuenta como contraparte de las ASP, como:

Memoria Institucional (Personal de más experiencia, Revisión en el Centro de Documentación del ACAHN, Oficinas de las ASP.)

Información básica de la ASP: (presupuesto, caja chica, visitación, PAT).

- Informes de SEMEC
- Monitoreos de ASP
- Decretos de creación
- Ficha técnica de las ASP.

Cuadro de Funcionarios (puesto, ubicación, edad, domicilio, estudio).

Organigrama de las ASP. (Administración, programas).

RESTRICCIONES.

- El Área de Conservación Arenal Huetar Norte , no cuenta con una Estrategia de Manejo y Gestión de las ASP, por lo cual, está propuesta operativa que se visiona , requiere de instrumentos que permitan su evaluación y seguimiento.
- No todas las Áreas Silvestres Protegidas cuentan con un Plan de Manejo y en algunas de ellas los procesos e instrumentos de planificación varían al estar en categorías diferentes de manejo.
- Que se dificulte la comunicación entre niveles, ya que los canales existentes son diferentes para cada caso.
- Hay alguna información sobre las ASP, está se encuentra sobre todo en cada una de las Administraciones , el acceso a esta podría ser limitado debido a la dificultad de encontrar y visitar las fuentes de información, en el tiempo en que se desarrolla la propuesta.

OBJETIVO GENERAL.

Elaborar una Propuesta Organizativa a nivel Operativo, de la Áreas Silvestres Protegidas (ASP), del Área de Conservación Arenal Huetar Norte (ACAHN).

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Realizar estudio preliminar de la situación organizativa de las ASP, del Área de Conservación Arenal Huetar Norte (ACAHN).
2. Priorizar las acciones administrativas y de ejecución inmediatas en el cronograma de trabajo.
3. Desarrollar las acciones correctivas contempladas a corto plazo.
4. Elaborar propuesta final de la nueva organización operativa de las Asociación de Áreas Protegidas.

2. MARCO TEORICO.

2.1 Marco referencial o institucional.

Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC):

"El Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica (SINAC) es un sistema de gestión institucional desconcentrado y participativo que integra las competencias en materia forestal, de vida silvestre y áreas silvestres protegidas, del Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones, (MINAET), con el fin de dictar políticas, planificar y ejecutar procesos dirigidos a lograr la sostenibilidad en el manejo de los recursos naturales de Costa Rica. (Ley de Biodiversidad de Costa Rica de 1998).

Es una dependencia del Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET), creado mediante el artículo 22 de la Ley de la Biodiversidad No 7788, de 1998.

En 1998 se crea la Ley de Biodiversidad, que especifica ciertos lineamientos para la conservación de la biodiversidad en Costa Rica y el papel del Sistema Nacional de Áreas de Conservación al respecto. Esto ocasiona que en el año 2002, la Contraloría General de la República disponga que el SINAC deba ajustar su estructura según esa Ley.

La Dirección del SINAC inicia un replanteamiento de su organigrama, que deriva en una nueva propuesta organizativa, que, en estos momentos, MIDEPLAN se encuentra analizando. Fué presentada a inicios del 2006 como Reglamento a la Ley de Biodiversidad y contiene el detalle de la organización propuesta.

El SINAC, es un concepto de conservación integral, que ofrece la posibilidad de desarrollar una gestión pública responsable, con la participación del Estado, la Sociedad Civil, la empresa privada, y de cada individuo del país interesado y

comprometido con la construcción de un ambiente sano y ecológicamente equilibrado.

Territorialmente el SINAC, está dividido en once áreas de conservación en donde se interrelacionan actividades tanto públicas como estatales y se buscan soluciones conjuntas, orientadas por estrategias de conservación y desarrollo sostenible de los recursos naturales, además de 169 ASP, bajo diferentes esquemas de administración: (parques nacionales, reservas biológicas, refugios de vida silvestre, zonas protectoras, monumentos nacionales y reservas forestales. (SINAC, Plan Estratégico, Quinquenio, 2010-2015).

Descripción del Área de Conservación Arenal Huetar Norte:

Definición de Área de Conservación:

Es una unidad territorialmente delimitada, en donde se relacionan actividades privadas y estatales y se buscan soluciones conjuntas, orientadas por estrategias de conservación y de desarrollo sostenible de los recursos naturales. (SINAC, Plan Estratégico, Quinquenio, 2010-2015).

El ACAHN, limita al Norte con la República de Nicaragua, al Sur con el Área de Conservación Arenal Tempisque, al Oeste con el Área de Conservación Guanacaste y al Este con el Área de Conservación Cordillera Volcánica Central. (SINAC, 1999).

El ACAHN, está conformada específicamente por los cantones de Alfaro Ruiz, San Carlos, Los Chiles, Guatuso y parte de los cantones de Sarapiquí (La Virgen desembocadura del Río Sarapiquí), parte del distrito de Peñas Blancas hasta el límite del Área que es el Río La Esperanza y Upala (desembocadura del Río Las Haciendas hasta la Desembocadura del Río Sarapiquí en la frontera norte), con una extensión de 682,500 hectáreas, lo que representa casi un 13% del territorio nacional (142,184 hectáreas corresponden a las ASP). (Ulate, 2009).

El ACAHN, protege y conserva recursos sobresalientes como: el bosque húmedo, el pluvial montano, los ecosistemas para la investigación biológica, los humedales

(que son refugios, alimentación y reproducción de especies silvestres), los recursos hídricos, de gran importancia para la Zona Norte en la producción de energía hidroeléctrica y de consumo humano, los rasgos geomorfológicos como: focos volcánicos, activos e inactivos, además de especies en peligro o amenazadas, que están en sus áreas silvestres protegidas. (SINAC, 1999).

En el Área de Conservación Arenal Huetar Norte (ACAHN), como ha sido también en el resto del país, con las áreas de cobertura boscosa, mediante el cambio de uso de la tierra, han dado lugar a áreas para cultivos de diversa índole, originando un proceso de fragmentación y aislamiento de hábitats; los bosques que aún permanecen, en su mayoría intervenidos por el hombre, junto con las áreas silvestres protegidas, se constituyen en el único hábitat que queda para su preservación y/o conservación; además, representan las áreas que quedan como hábitat para conservar las diferentes especies de animales silvestres y el resto de la biodiversidad del ACAHN. (Ulate, 2009).

Teniendo el ACAHN, un total de 682.500 ha de extensión y habiendo determinado que 29.604,938 ha se definieron como vacíos de conservación y 130.777,23 ha como propuestas regionales de conservación, significa que 4.4% es importante realizar esfuerzos de conservación mediante diferentes estrategias para llenar los vacíos de conservación y así mantener muestras representativas de las diferentes ASP, definidas en esta AC. Además existe una potencial intención de conservar un 19.4% mediante las propuestas regionales definidas. (Ulate, 2009).

Hay un total de 6 propuestas regionales de conservación, siendo de mayor importancia las áreas que están dentro del RNVSM Maquenque y sus áreas de influencia inmediata, los humedales de Laguna Las Camalias y alrededores, así como RNVSM Caño Negro, Medio Queso y la cuenca del Río Zapote. (SINAC, MINAE, 2007. GRUAS II).

Propuestas Regionales de Conservación del ACA-HN.

Cuadro 1. Vacíos de Conservación ASP-ACAHN.

NOMBRE	AREA (ha)
Caño Negro - Medio Queso	23.245,78
Cuenca del río Zapote	7.619,78
Cuenca río El Sol	729,98
Tenorio y alrededores	2.167,16
Maquenque y alrededores	84.146,02
Laguna Las Camelias y alrededores	12.868,51
Total	130.777,23

Caso particular merece la mención del Refugio de Vida Silvestre Laguna Las Camelias, que aparece como uno de los vacíos de conservación del ACAHN, ya que en la actualidad y pese a mantener un humedal con muestras representativas de aves migratorias y residentes, se encuentra sin ningún control operativo ni administrativo y en completo abandono. (SINAC, MINAE, 2007. GRUAS II).

Otro caso interesante es el Refugio Nacional de Vida Silvestre Corredor Fronterizo, que pese a ser área silvestre protegida, y sus tierras son patrimonio natural del estado, su función es de Centro Operativo, de la Subregión San Carlos, es decir, tramita permisos para aprovechamiento, Permiso Pequeño y Inventario Forestal.

Con la situación actual del conflicto con Nicaragua y con la construcción del camino paralelo al Río San Juan, esta oficina se convierte en el sitio más importante para la regulación y aplicación de la Leyes, ya que por su ubicación estratégica al inicio del camino, permitirá una mejor protección del área silvestre.

Además de una propuesta sectorial del uso del territorio que comprende el ACAHN atendiendo las necesidades de los distintos grupos sociales y la producción sostenible de bienes y servicios ambientales, como es el caso del Humedal Medio Queso, que en la actualidad no cuenta con una categoría de manejo que permita su protección y desarrollo sostenible. (Chaves, 2011).

2.2 Antecedentes de la Institución o área protegida.

Áreas Silvestres Protegidas del SINAC:

Las ASP del SINAC, han tenido el rol principal de separar los elementos de la biodiversidad de aquellos procesos que atentan contra su conservación. El grado en que las ASP, logran cumplir con este propósito general, depende del grado de cumplimiento en dos objetivos básicos como son la representatividad y la permanencia.

La sociedad costarricense ha decidido invertir cuantiosos recursos desde hace más de medio siglo en el establecimiento de las áreas silvestres protegidas, que hoy suman un total de 166, representando más del 26% de la superficie continental nacional y casi el 3% de la zona económica exclusiva.

Según estimaciones que consideran únicamente los parques nacionales y las reservas biológicas (los cuales representan sólo el 60% de la superficie total protegida en Costa Rica), el aporte adicional de las áreas silvestres protegidas a la economía costarricense fue de al menos US \$ 1.357 millones durante el año 2009, (SINAC, Políticas para las ASP, 2011).

Áreas Silvestres Protegidas del ACAHN:

El ACAHN, protege y conserva recursos sobresalientes en sus (6) seis ASP, que cubren una extensión aproximada a las 134.180ha, (20,30% del total del área). Cuenta con (2) Parques Nacionales: Volcán Arenal y Juan Castro Blanco, además de; (4) Refugios Nacionales de Vida Silvestre: Caño Negro, Camelias, Corredor Fronterizo y Maquenque.

Las Áreas Silvestres Protegidas del ACAHN, son una alternativa de la permanencia de la biodiversidad del país. Su establecimiento persigue varios objetivos de conservación de diversos ecosistemas que pueden ser característicos o únicos, de especies de interés o valor específico, de áreas de particular diversidad, suelos y sitios de recarga acuífera, además de establecer sitios para la recreación y el turismo (Ulate, 2009).

2.3 MISION Y VISION.

MISION:

El ACAHN y sus órganos participativos, asumirán un rol de coordinador, facilitador, ejecutor y promotor de la gestión adecuada y responsable de la biodiversidad, estableciendo acciones conjuntas y alianzas estratégicas que integren a los diferentes actores locales, nacionales e internacionales, de forma tal que se sientan partícipes directos en la consecución de los objetivos de conservación y uso sostenible de la biodiversidad. (Jiménez, 2010).

VISION:

La Biodiversidad del ACAHN se conoce, protege, maneja y utiliza en forma sostenible por parte de los diferentes actores sociales, integrando esfuerzos conjuntos para el disfrute justo y equitativo de los beneficios derivados de su utilización sostenible, logrando cambios de actitud en la comunidad y mejorando la calidad de vida de los habitantes del Área. (Jiménez, 2010).

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Se presenta el Organigrama del ACAHN, en la Figura 1, en donde se muestran los niveles de dependencia directa y coordinación, validado por el Comité Científico Técnico (CCT), del ACAHN, en setiembre 2010.

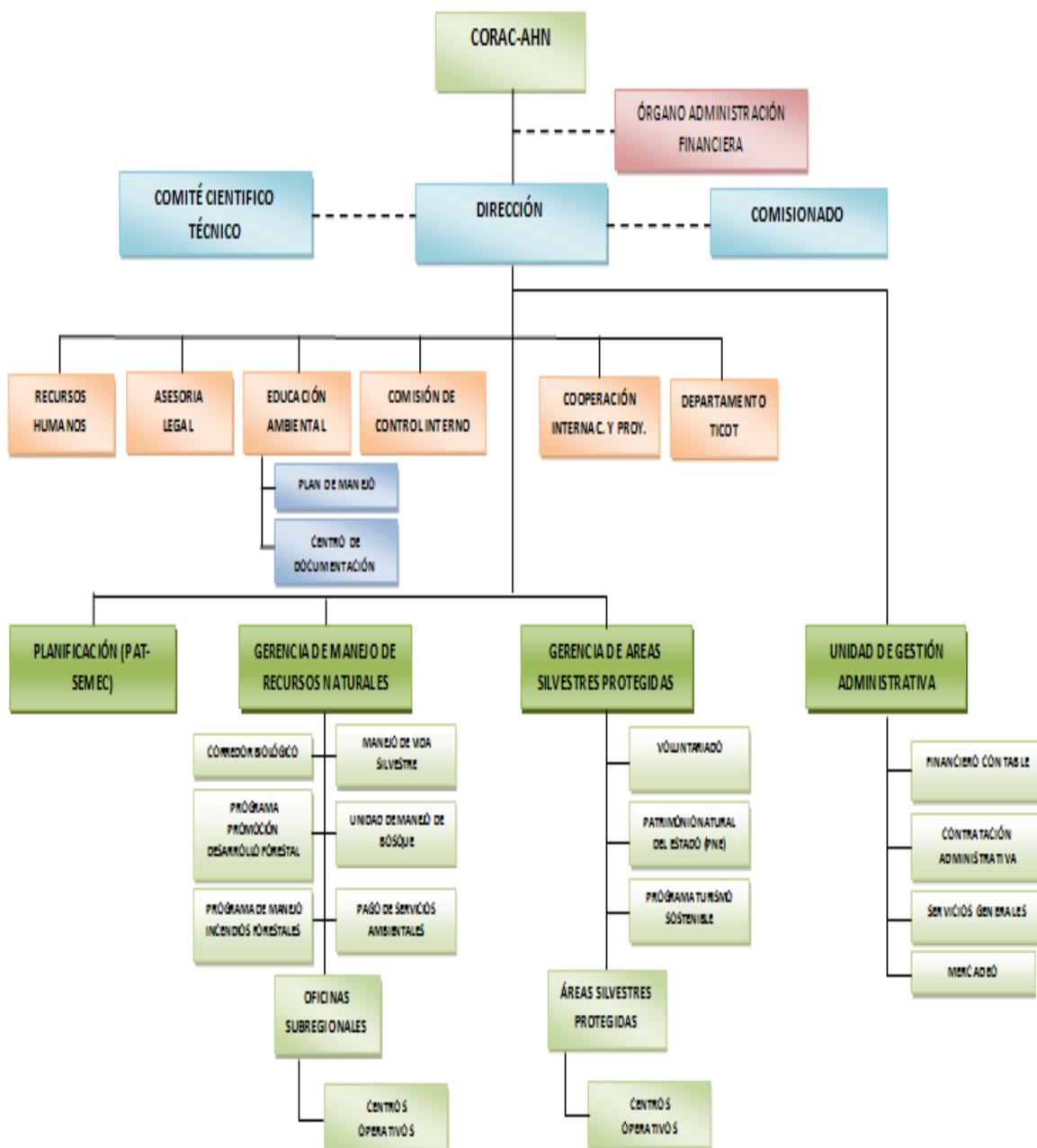


Figura 1. Organigrama del ACAHN

Las ASP del ACAHN, están dentro de la Gerencia de ASP, (Figura 2), por lo que según el siguiente organigrama, se establecen dos tipos de relaciones, a saber: dependencia directa (), y coordinación (----).

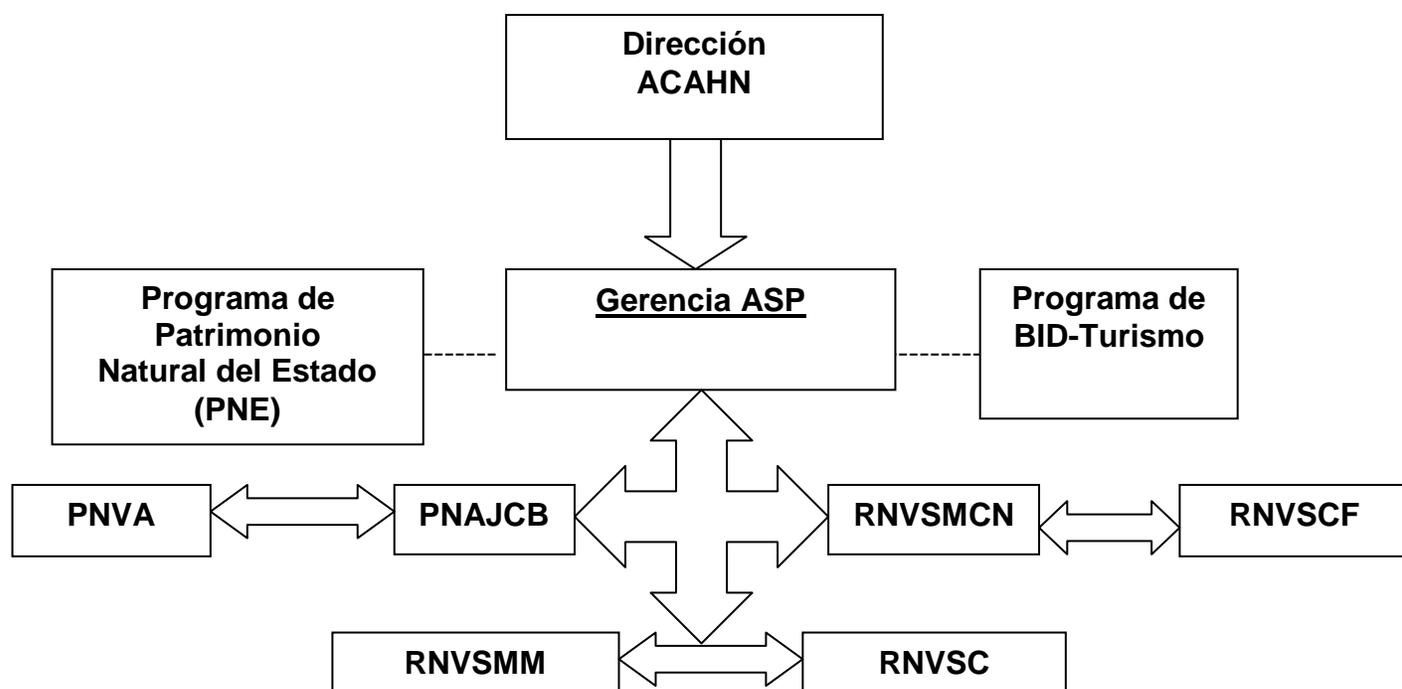


Figura 2. Organigrama Actual de la Gerencia y ASP del ACAHN.

Así mismo, existen otros programas que deben estar contemplados dentro de la Gerencia de ASP, entre los cuales tenemos:

Investigación: Actualmente se encuentra sin encargado (a).

Voluntariado: La encargada del programa, es la secretaria de la Dirección.

Incendios Forestales: Se encuentra dentro de la Gerencia de Manejo.

Programa Nacional de Refugios: Sin encargado en este momento.

A continuación, se analiza la situación operativa y administrativa actual de las ASP del ACAHN, elaborando una ficha técnica para cada una de las ASP.

Parque Nacional:

Área con rasgos de carácter singular de interés nacional o internacional. El área debe incluir muestras representativas de ecosistemas de significación nacional, mostrar poca evidencia de la actividad humana, ofrecer importantes atractivos para los visitantes y tener capacidad para un uso recreativo y educativo en forma controlada. (Yadira Mena y Gerardo Artavia Zamora, SINAC, Parques Nacionales y otras ASP de Costa Rica, 1998).

Cuadro 2. Ficha Técnica del PNVA.

<p>PNVA: Parque Nacional Volcán Arenal</p> <p>Ubicación: El Parque Nacional Volcán Arenal se encuentra en la región norte del país, pertenece al Cantón de Tilarán de la Provincia de Guanacaste, así como, a los Cantones de San Carlos y San Ramón de la Provincia de Alajuela.</p> <p>Fecha de creación: El Parque Nacional Volcán Arenal fue creado el 30 de setiembre de 1991 con el Decreto Ejecutivo No. 20791-MIRENEM.</p> <p>Decretos:</p> <p>D.E. #20791- MIRENEM del 06-Nov-91 (Creación).</p> <p>D.E. #21197- MIRENEM del 23-Abr-92 (Ampliación).</p> <p>D.E. #23774- MIRENEM del 22-Nov-94 (Ampliación).</p> <p>Extensión: Tiene una extensión de 12,280 ha hectáreas y una altitud entre 400 y 1.633 metros sobre el nivel del mar (Volcán Arenal).</p> <p>Importancia: Zona Vulcanológica Activa, turismo, erupciones, lugar de belleza excepcional y de descanso.</p> <p>Datos de interés: Temperatura media anual: entre 21° C y 27,5° C.</p> <p>Promedio de precipitaciones al año: 3500 mm y 5000 mm.</p> <p>Época lluviosa: Mayo/Enero</p> <p>Época seca: Febrero/Abril.</p>
--

A continuación se presentan los Cuadros y las Fichas Técnicas, sobre el personal actual, a nivel operativo y administrativo de las ASP del ACHN.

Cuadro 3. Personal del PNVA (Chaves, 2011).

Nombre y apellidos	Puesto	Estudios realizados	Años Trabajo	Origen del Trabajo.
Parque Nacional Volcán Arenal				
Carlos Otárola Durán	Administrador	Maestría en Proyectos	32	CNP-MAG-SINAC
Emilce Salas Araya	Miscelánea	Educación Primaria	15	SINAC
Erick Zúñiga Acosta	Técnico 3	Bachiller en Recursos Naturales	05	FPN-SINAC
Francisco Castro Fallas	Técnico 3	Educación Primaria	33	DGF-SINAC
Héctor Cubillo Alvarado	Técnico 1	Secundaria incompleta	22	SPN-SINAC
Mario Quirós Castro	Técnico 3	Diplomado en Geografía	30	DGF-SINAC
Meldino Campos Castro	Técnico 1	Educación Primaria	30	DGF-SINAC
Yamid Bolaños Quesada	Técnico 1	Universidad incompleta	15	SINAC

Cuadro 4. Ficha Técnica PNAJCB

<p>PNAJCB: Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco</p> <p>Fecha de creación: 26-Jun-1975</p> <p>Decretos:</p> <p>D.E. #4965-A 26-Jun-1975 Creación Reserva Forestal Juan Castro Blanco</p> <p>D.E. #5837-A DEL 28-Oct-1975 Modificación</p> <p>D.E. #18763-MIRENEM del 06-Feb-1989 Cambia a Zona Protectora</p> <p>LEY 0#7297 09-Jun-1992 Creación como Parque Nacional</p> <p>D.E. #22669-MIRENEM 29-Nov-1993 Define los límites.</p> <p>Extensión: 14.453 ha</p> <p>Ubicación: Área de Conservación Arenal - Huetar Norte (ACA-HN)</p> <p>Importancia: Protege el recurso hídrico (Agua Potable, Hidroeléctrico) de gran potencial turístico, zona de endemismo de especies, biodiversidad en abundancia, lugar de belleza excepcional y de descanso.</p>

Cuadro 5. Personal del PNAJCB (Chaves, 2011).

Nombre y apellidos	Puesto	Estudios realizados	Años Trabajo	Origen del Trabajo.
PNA Juan Castro Blanco				
Juan Luis Méndez Ramírez	Administrador	Bachiller BAAP, UCI-ELAP.	28	DGF-SINAC
Fabio Arias Núñez	Técnico 3	BAAP-ELAP-UCI-	12	SINAC
José Vega Chavarría	Técnico 1	Licenciado en Derecho	30	DGVS-SINAC
Ronald Brenes Acuña	Técnico 1	Secundaria	30	CNP-MAG-SINAC
Víctor Quirós Trejos	Técnico 3	Secundaria	33	DGF-SINAC

Refugios de Vida Silvestre: Es un área que por sus condiciones geográficas, de ecosistemas especiales y de variada o exclusiva biodiversidad, requiere adoptar acciones de manejo. (Yadira Mena y Gerardo Artavia Zamora, SINAC, Parques Nacionales y otras ASP de Costa Rica, 1998).

Refugios Nacionales (estatales): Aquellos en los cuales las áreas declaradas como tales pertenecen en su totalidad al Estado.

Refugios Mixtos: Aquellos en los cuales las áreas declaradas como tales pertenecen en parte al Estado y otras son de propiedad particular.

Refugios Privados: Aquellos en los cuales las áreas declaradas como tales pertenecen en su totalidad a particulares.

*En los dos primeros, estatales y mixtos, es común la coexistencia de comunidades inmersas dentro del área declarada. (Yadira Mena y Gerardo Artavia Zamora, SINAC, Parques Nacionales y otras ASP de Costa Rica, 1998).

Cuadro 6. Ficha Técnica RNVSMCN.

RNVSMCN: Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Caño Negro
Información: Fué creado el 4 de enero de 1984. Decreto Ejecutivo No 15120-MAG.
Extensión: 9,969 ha
Importancia: Protege Humedal (SITIO RAMSAR), Aves Migratorias y residentes, de gran potencial turístico, zona de endemismo de especies, biodiversidad en abundancia, lugar de belleza excepcional y de descanso.

Se presenta cuadro del personal operativo y administrativo actual del RNVSMCN.

Cuadro 7. Personal RNVSMCN (Chaves, 2011).

Nombre y apellidos	Puesto	Estudios realizados	Años Trabajo	Origen del Trabajo.
RNVSM Caño Negro				
Gerardo Blanco Alvarado	Administrador	Diplomado en Teología	28	DGF-SINAC
Carlos Álvarez Madrigal	Misceláneo	Educación Primaria	10	MINAE-SINAC
Carlos Chang Fonseca	Técnico 3	Secundaria	30	DGF-SINAC
Edwin Villagra Soto	Misceláneo	Educación Primaria	18	DGVS-SINAC
Modesta Sequeira Sacida	Misceláneo	Educación Primaria	20	DGVS-SINAC
Narcizo Estrella Mendoza	Misceláneo	Educación Primaria	22	CNP-MAG-SINAC

Cuadro 8. Ficha Técnica Corredor Fronterizo.

RNVSCF: Refugio Nacional de Vida Silvestre Corredor Fronterizo

Creación: Decreto No. 22692-MIRENEM de 15 de febrero de 1994, reformado por el Decreto No. 23248-MIRENEM de 20 de abril del mismo año:

Extensión: 38,954 ha

Importancia: Zona fronteriza inalienable, protege Humedales, aves migratorias y residentes, zonas de bosque primario y alta biodiversidad.

Se presenta personal operativo y administrativo actual del RNVSCF

Cuadro 9. Personal RNVSCF (Chaves, 2011).

Nombre y apellidos	Puesto	Estudios realizados	Años Trabajo	Origen del Trabajo.
RNVS Corredor Fronterizo				
Cristina Méndez Esquivel	Administradora	Licenciada en Biología	8	SINAC
Alfredo Jara Vargas	Seguridad	Secundaria	20	SPN-SINAC
Gilberto Chaves Matamoros	Técnico 1	BAAP-ELAP-UCI-SINAC	29	SPN-SINAC
Luis Pérez Murillo	Técnico 1	Diplomado EGAT	12	SINAC

Cuadro 10. Ficha Técnica Maquenque.

RNVSM: Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Maquenque

Creación: Decreto 32405-MINAE

Información: El 23 de mayo 2005, el Ministro del Ambiente y Energía, Carlos Manuel Rodríguez, y el Presidente de la República de Costa Rica, Abe Pacheco, mediante el Decreto 32405-MINAE, promulgan la creación del Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Maquenque en la zona de influencia de la lapa verde.

Así mismo, las áreas silvestres protegidas existentes, la Reserva Forestal Cerro El Jardín y la Reserva Forestal Cureña (creadas en 1994), el Humedal Laguna de Tamborcito y el Humedal Palustrito Laguna Maquenque (creados en 1994) cambian a la categoría de Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto como parte del Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Maquenque (Ulate, 2009).

Extensión: 58,840 ha

Categoría: Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto.

Importancia: Zona Fronteriza, protege Humedales Tambor y Maquenque, último parche de bosque primario, biodiversidad en abundancia, protege La Lapa Verde (*Ara ambigua*) y el Almendro (*Dipteryx panamensis*).

Se presenta cuadro con personal operativo y administrativo actual del RNVSM

Cuadro 11. Personal RNVSM (Chaves, 2011).

Nombre y apellidos	Puesto	Estudios realizados	Años Trabajo	Origen del Trabajo.
RNVSM Maquenque				
Rogelio Jiménez Rodríguez	Administrador	Diplomado en Geografía	30	SPN-SINAC
José Duarte Martínez	Técnico 3	Diplomado en Administración	20	SINAC
Luis García Artavia	Técnico 1	Secundaria	22	SINAC
Segundo Jiménez Cordero	Técnico 3	Secundaria	30	DGF-SINAC

Cuadro 12. Ficha Técnica Refugio Las Camelias.

<p>RNVSC: Refugio Nacional de Vida Silvestre Camelias.</p> <p>Fecha de Creación: Decreto Ejecutivo 21752-G de 23 de noviembre de 1992</p> <p>Extensión: 64 ha</p> <p>Categoría: Refugio Nacional de Vida Silvestre</p> <p>Importancia: Protección del humedal, aves migratorias y residentes, biodiversidad y zona de recarga acuífera.</p> <p>Nota: Actualmente en abandono, sin personal.</p>

A continuación se presenta la Figura 3, del mapa actual de las ASP, del ACAHN, según su categoría de manejo, ubicación y simbología respectiva.

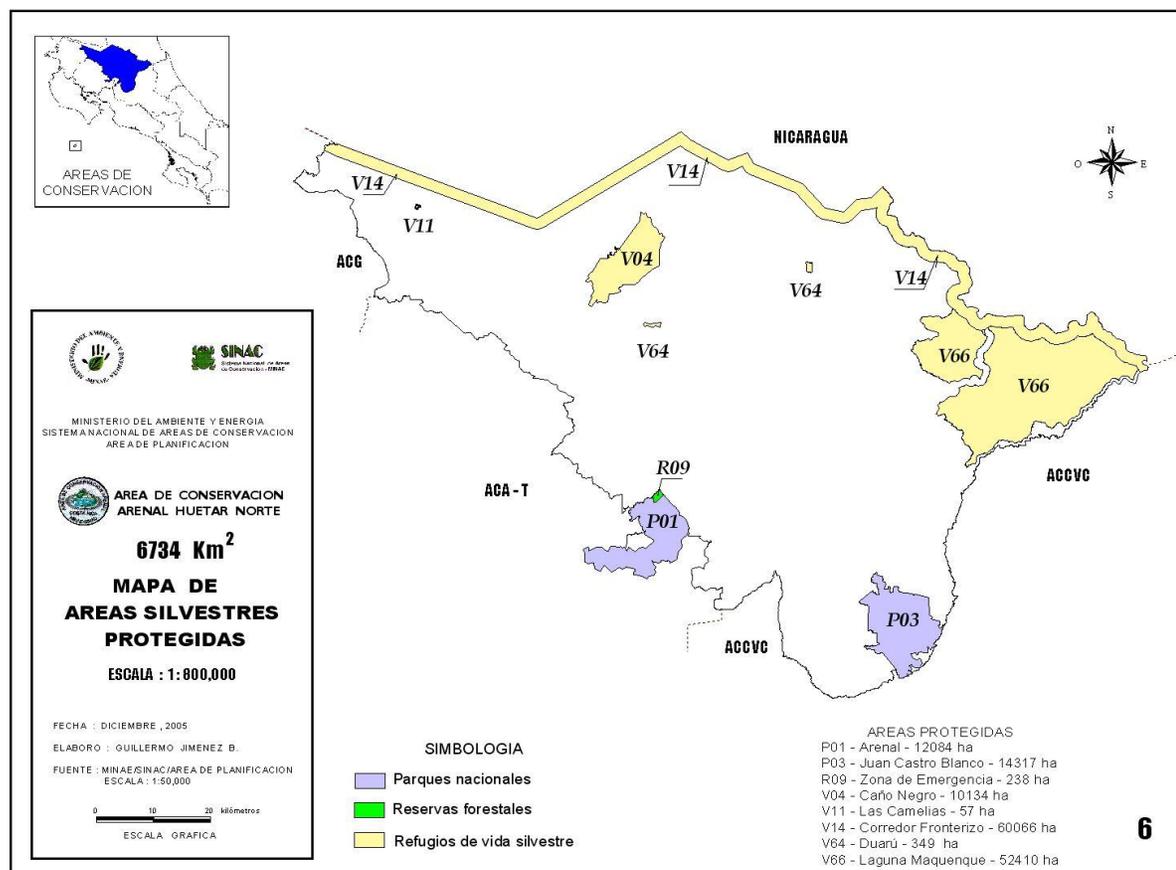


Figura 3. Mapa actual de las ASP del ACAHN.

Situación Actual de las ASP del SINAC.

Hoy, más que nada, se observa una tendencia preocupante en el estado de conservación de la biodiversidad, pues se están perdiendo recursos biológicos en forma acelerada. El agua, la madera, las especies silvestres, los recursos pesqueros y los diversos ecosistemas están bajo diferentes grados de amenaza, por efecto del cambio climático, la contaminación, el cambio de uso de la tierra y la sobreexplotación. (SINAC, Políticas para las ASP, 2011).

2.5 Productos que ofrecen las ASP.

Las ASP agrupan todos los Parques Nacionales, Reservas Biológicas, Monumentos Nacionales, Refugios de Vida Silvestre, Reservas Forestales, Zonas Protectoras, Humedales y Corredores Biológicos. Estas Áreas generan una serie de beneficios económicos, sociales, culturales, educativos y espirituales a las sociedades, ya que propician la recreación, el turismo, la protección de especies y el respeto por la naturaleza. Además, cumplen funciones reguladoras del clima, de la atmósfera y de los océanos. (SINAC, MINAE, 2007. GRUAS II).

Los ecosistemas, cuyo funcionamiento depende de la biodiversidad proporcionan recursos indispensables para la vida (alimentos, agua limpia, aire puro, entre muchos otros), ofrecen protección contra catástrofes naturales y enfermedades (regulando el clima, inundaciones y plagas).

Además de esos servicios de aprovisionamiento, de regulación y culturales, los ecosistemas también aseguran y mantienen los procesos fundamentales para la vida en el planeta, como la producción de biomasa o el ciclo de nutrientes (servicios de apoyo), que son esenciales para el bienestar humano. (SINAC, Plan Estratégico, Quinquenio, 2010-2015).

Beneficios tan concretos como el turismo y la regulación del servicio hídrico para la generación de energía eléctrica o para el riego agrícola, entre otros muchos, figuran dentro de los beneficios que diariamente le retribuyen estas áreas a nuestra sociedad. (SINAC, Políticas para las ASP, 2011).

Además de reconocer los bienes y servicios que generan las ASP del ACAHN, para los visitantes y comunidades aledañas, dentro de sus límites ofrecen una gran cantidad de servicios y facilidades para el uso público, (Chaves, 2009); entre ellas están:

- Información
 - Senderos Naturales
 - Áreas de Almuerzo
 - Miradores
 - Áreas de Acampar
 - Servicios Sanitarios
 - Teléfono, Internet.
- Estaciones de Investigación
 - Baños (duchas)
 - Agua Potable
 - Salas de Exhibición
 - Estacionamiento
 - Caminatas guiadas

Las áreas silvestres protegidas se caracterizan por proveer a la sociedad bienes y servicios ambientales.(Cuadro 13). Los Servicios Ambientales son Funciones Ecosistémicas que benefician al hombre y los Bienes Ambientales son las Materias Primas que utiliza el hombre en sus actividades productivas económicas. (Barzev, 2001).

Cuadro 13. Bienes y Servicios Ambientales.

<u>Bienes Ambientales – Productos Tangibles de la Naturaleza (Materias Primas)</u>	<u>Servicios Ambientales - Funciones del Ecosistema que benefician al Hombre</u>
Madera Plantas medicinales Manglares Pesca (mariscos) Productos no maderables Animales – cacería Mimbre Plantas ornamentales Semillas forestales Plantas y frutas comestibles Madera Leña y carbón Bejucos y troncos Biocidas naturales Material biológicos Artesanías	Belleza escénica Fijación de carbono Investigación Captación hídrica Protección de suelos Energía Diversidad genética (banco de genes) Banco de producción de oxígeno

2.6 Descripción de los programas de manejo, administración y gestión de las ASP.

2.6.1 Programa de Control y Protección:

Los objetivos específicos del programa de control y protección, se orientan a impulsar acciones para la restauración y rehabilitación de ecosistemas, especies y genes; a brindarle medios y oportunidades para su continuidad, a vigilar su desarrollo y hacer lo necesario para eliminar o mitigar el efecto destructivo que acarrearán ciertas actividades e intervenciones humanas, así como a prepararse para responder ante eventos que escapen al control humano y se conviertan en emergencias.

La meta esencial del programa, es disminuir la pérdida de la biodiversidad, así como mantener los servicios ecológicos que brindan los ecosistemas. Aunque esta meta no depende sólo de la gestión de ASP. Requiere del esfuerzo de muchas instituciones y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, de muchos sectores y actores. Requiere de compromisos reales y acciones oportunas. (Hacia la administración eficiente de las ASP, Mena y Artavia, 2003).

2.6.2 Programa de Mantenimiento:

Importante para lograr mantener la infraestructura, el equipo, senderos, todo lo que conlleve a la buena presentación para dar un mejor servicio y facilidades a los visitantes de las ASP. (Hacia la administración eficiente de las ASP, Mena y Artavia, 2003).

2.6.3 Programa de Educación Ambiental (Gestión Comunitaria):

Los esfuerzos de conservación y de uso sostenible de la biodiversidad en general, han tenido éxito en Costa Rica a través de una larga trayectoria de participación de los diversos sectores, incluidas las ONG, instituciones centralizadas y descentralizadas del Estado, empresas privadas, comunidades locales, organizaciones de base, líderes políticos, científicos, técnicos y locales.

Otro esfuerzo reciente del país que busca consolidar la participación de la ciudadanía en la mejora ambiental de sus regiones dentro del marco de gestión institucional, se materializa en la publicación del Decreto de creación del Programa Nacional de Corredores Biológicos (Gaceta No. 103, del día martes 30 de mayo de 2006). (SINAC, Políticas para las ASP, 2011).

2.6.4 Programa de Investigación:

Las actividades de investigación que se realizan en las ASP responden a las prioridades definidas en las estrategias institucionales de investigación y a los procedimientos y a normas oficiales; además, sus resultados son ampliamente divulgados y utilizados en forma regular para la toma de decisiones orientadas hacia el manejo de los recursos.

En el 2006 se registró un total de 28 organizaciones realizando investigaciones en las áreas silvestres protegidas, sin embargo la investigación, en general, continúa siendo una debilidad institucional. La procedencia de los recursos financieros condiciona en muchos casos el trabajo de los investigadores y por otra parte el seguimiento a las mismas es débil. (SINAC, Políticas para las ASP, 2011).

2.6.5 Programa de Administración:

El SINAC es la dependencia que tiene a su cargo mayormente la gestión de las ASP, tal y como lo establece la Ley de Biodiversidad. Es por ello que es esencial que se aboque a la formulación de su plan estratégico institucional y del Plan Director de ASP. También constituye un reto el mejorar la gestión administrativa y financiera para obtener resultados operativos más efectivos.

Es claro que una gestión efectiva de las áreas protegidas requiere la participación de una diversidad de actores. Es por eso que para el desarrollo de sus actividades en relación con el sistema de áreas protegidas, el SINAC y el MINAET mantienen una serie de acuerdos y convenios con distintas organizaciones e Instituciones nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, y una serie de proyectos son financiados gracias a la contribución de agencias cooperantes u otros organismos.

No obstante, el esfuerzo realizado por el SINAC para incrementar los ingresos y para presupuestarlos de una manera uniforme en todas las Áreas de Conservación, la gestión administrativa no es la óptima, en parte debido al marco legal existente para la contratación administrativa, que hace los procesos lentos y burocráticos. (Hacia la administración eficiente de las ASP, Mena y Artavia, 2003).

2.6.6 Programa de Turismo (Uso Público):

Promover, facilitar y participar en el desarrollo de un turismo sostenible en las áreas silvestres protegidas, basado en prácticas responsables de administración, planificación y manejo; teniendo en cuenta para la toma de decisiones, criterios acorde con las políticas de conservación de los recursos naturales y culturales.

Se ha elaborado un Programa de Turismo Sostenible para el SINAC en vista del continuo aumento de la afluencia de visitantes a las áreas silvestres protegidas, recientemente se formuló la Estrategia Nacional para el Desarrollo del Turismo en las ASP, dado que este índice de visitación podría convertirse en una seria amenaza a las ASP si no se planifica adecuadamente y se toman las medidas adecuadas. (Hacia la administración eficiente de las ASP, Mena y Artavia, 2003).

2.6.7 Programa de Voluntariado:

Los grupos de interés relacionados con la gestión de los recursos naturales del país (ASVO), cuentan con políticas, lineamientos e instrumentos claros para la participación en la toma de decisiones y en el accionar referentes al manejo de los recursos naturales dentro y en los alrededores de las ASP. (Hacia la administración eficiente de las ASP, Mena y Artavia, 2003).

2.6.8 Programa de Incendios Forestales (Fuegos):

Programa de acciones de mitigación, monitoreo, detección, y control de los incendios forestales, requiere de personal motivado, capacitado, con entrenamiento continuo, motivado y equipado, así como un adecuado soporte logístico que le permita actuar de forma segura y eficiente.

Los incendios provocados por humanos constituyen una amenaza considerada como importante en la región Norte. Es claro que las condiciones climáticas presentes en la Zona Norte propician esta amenaza.

Muchos de estos casos obedecen al uso del fuego para facilitar las labores agrícolas, así como el mantenimiento de áreas de pastos, principalmente ubicados en las zonas de siembra de monocultivos (piña, naranja).

En algunos casos, los incendios son provocados por los cazadores, que lo usan como una de sus estrategias de caza, para que algunas de sus presas busquen esos sitios para alimentarse, o bien para expulsar algunas especies de sus madrigueras. (Chaves, 2011).

3. MARCO METODOLOGICO.

La marcha en la Gestión de las Áreas Silvestres Protegidas, del Área de Conservación Arenal Huetar Norte, dependerá del interés que todos los involucrados en esta propuesta deseen que se cumpla con el Objetivo planteado.

Esta propuesta tiene su grupo más importante basado en los Funcionarios destacados en las 5 (cinco), ASP, que van desde los administradores hasta los misceláneos, son ellos quienes harán el esfuerzo para implementarla, ya que son estos los que desarrollan las diferentes funciones dentro de las ASP.

Además la inclusión de otros grupos como la Dirección del ACAHN, la Gerencia de ASP, el Departamento de Recursos Humanos, Grupos de interés en las

Comunidades, que no se tomaran directamente en cuenta pero que en algunas ocasiones coordinan con los funcionarios para que realicen actividades en conjunto.

Como un primer paso para desarrollar esta propuesta, se eligieron a los administradores de las ASP, todos por separado para no sesgar resultados, dejando en una segunda etapa a los funcionarios de cada ASP, como se observa en el cuadro 14, escogidos al azar para realizar tres (3) preguntas fáciles de contestar para definir la Gestión actual en las ASP.

Cuadro 14. Elegidos para el cuestionario.

Nombre	Puesto
Carlos Otárola Durán	Administrador PNVA
Gerardo Blanco Alvarado	Administrador RNVSMCN
Juan Luis Méndez Ramírez	Administrador PNAJCB
Rogelio Jiménez Rodríguez	Administrador RNVSMM
Cristina Méndez Esquivel	Administradora RNVSCF

Nombre	Puesto	ASP
José Vega Chavarría	Técnico 3	PNAJCB
Alberto Chaves Alfaro	Técnico 1	PNAJCB
Narcizo Estrella Mendoza	Misceláneo RNVSMCN	
Carlos Álvarez Madrigal	Misceláneo RNVSMCN	
Luis Pérez Murillo	Técnico RNVSCF	1
Alfredo Jara Vargas	Seguridad RNVSCF	
Segundo Jiménez Cordero	Técnico RNVSMM	3
Luis García Artavia	Técnico RNVSMM	1
Erick Zúñiga Acosta	Técnico 3	PNVA
Francisco Castro Fallas	Técnico 3	PNVA

Estas preguntas se complementaran, tanto con el Objetivo General, así como con los objetivos específicos, para dar como resultado final , la entrega de una Propuesta Organizativa a nivel Operativo, de las Áreas Silvestres Protegidas (ASP), del Área de Conservación Arenal Huetar Norte (ACAHN).

Estudio de la situación operativa de las ASP del ACAHN: (FODA).

Para iniciar con el proceso se estudió la información y los antecedentes históricos de los Análisis FODA, elaborados anteriormente y se le agregó la información actual, que se mantienen en los archivos del ACAHN y las ASP.

Los análisis FODA anteriores, contienen recomendaciones pertinentes para realizar una mejor gestión, aunado a estos, los datos nuevos serán de gran utilidad para la finalidad de esta propuesta.

Entregable 1. Visitas a las ASP, Entrevistas a los Administradores y Funcionarios de ASP:

La metodología utilizada se basó primeramente en elaborar el cuestionario para los administradores y los funcionarios de las ASP, recordando que se les realizó por separado a los dos grupos escogidos.

Posteriormente se visitó las diferentes ASP, de acuerdo al cronograma de giras según presencia del administrador y funcionarios elegidos para la entrevista, y se les informó del objetivo de la encuesta y el fin de la misma.

Así logrando elaborar las siguientes preguntas:

1. ¿Considera buena la gestión actual del ASP?

SI () No () Justifique su respuesta.

2. ¿Operativamente se puede mejorar esa gestión?

Si () No () Justifique su respuesta.

3. ¿Haría cambios operativos en el ASP?

Si () No () Justifique su respuesta.

Se realizó un resumen ejecutivo con los resultados obtenidos, sobre todo aquellos en que había una gran similitud en las respuestas, no así con otras en donde se

notaba una marcada diferencia en ellas, recordando que fueron entrevistados diferentes niveles operativos y administrativos de las ASP.

Se elaboró resumen de recomendaciones indicando el número de respuestas, basados en las tres opciones de cada pregunta, para comparación y obtener una mejor eficiencia en los resultados.

Entregable 2. Identificación de acciones administrativas y correctivas a priorizar:

Cronograma de acciones correctivas:

Se elaboró un cronograma de acciones correctivas a nivel administrativo y operativo en donde se definieron las actividades a realizar según sea la responsabilidad, dependencia directa (Jefatura) o de coordinación (Programas), dentro de las ASP.

El mismo se construyó tomando como base los resultados obtenidos, tanto de la visita a las ASP, como de las entrevistas a los Administradores como al resto de los funcionarios elegidos en las ASP.

El resultado, es el apoyo que se recibió para elaborar esta nueva propuesta en virtud de que la gestión actual en las ASP, no es la administración más eficiente de las ASP, ni más satisfactoria y así establecer un nuevo perfil tanto de los Administradores como del Recurso Humano idóneo para ejecutar esa gestión.

Lista actividades prioritarias a corto plazo:

Se elaboró lista preliminar de actividades prioritarias en el corto plazo, para establecer algunos parámetros y luego en el tiempo agregarle las actividades complementarias que lleven a la ejecución final de la propuesta en las ASP.

Entregable 3. Plan de acciones y actividades a desarrollar:

Cambios de personal:

En este entregable es importante mencionar que la propuesta lleva un apartado del Recurso Humano, el cual considera entre otras cosas, que según los cuadros de personal de las ASP, (2 al 6), es claro que la división de funcionarios por clases de puesto, extensión de área, tipo de escolaridad y actividades que realiza actualmente, no van de acorde a una justa distribución más equitativa de estos.

Según la nueva estructura propuesta por el SINAC, se tendría que nombrar un Administrador de acuerdo al perfil del MIDEPLAN, por lo que en las ASP del ACAHN, se tendrían que nombrar al menos tres, ya que los actuales no cumplen con los requisitos mínimos necesarios para ejecutar dicho puesto.

Con este factor en contra, hay que llevar el barco a puerto, gracias a la experiencia y al conocimiento adquirido en el BAAP 3, y de acuerdo a las respuestas de los funcionarios de las ASP, se construye, esta propuesta con un nuevo perfil del personal desde la perspectiva laboral, académica y personal.

Así logrando formar a todos los actores de las ASP, para un adecuado manejo y uso sostenible de la biodiversidad, mediante la educación, y capacitación, mejorando así, su desarrollo intelectual y su capacidad de gestión.

Al mismo tiempo se incrementa su conocimiento, por medio de la capacitación, muy requerida para la conservación y el desarrollo de los recursos de la biodiversidad del ACAHN facilitando su recopilación y divulgación.

Cronograma de las ASP, propuesto.

Este apartado se complementa con los resultados de las preguntas y sus justificaciones, por lo que el siguiente cronograma final propuesto, en la Figura 4, es en su totalidad el esfuerzo de todos los funcionarios actuales de las ASP del ACAHN.

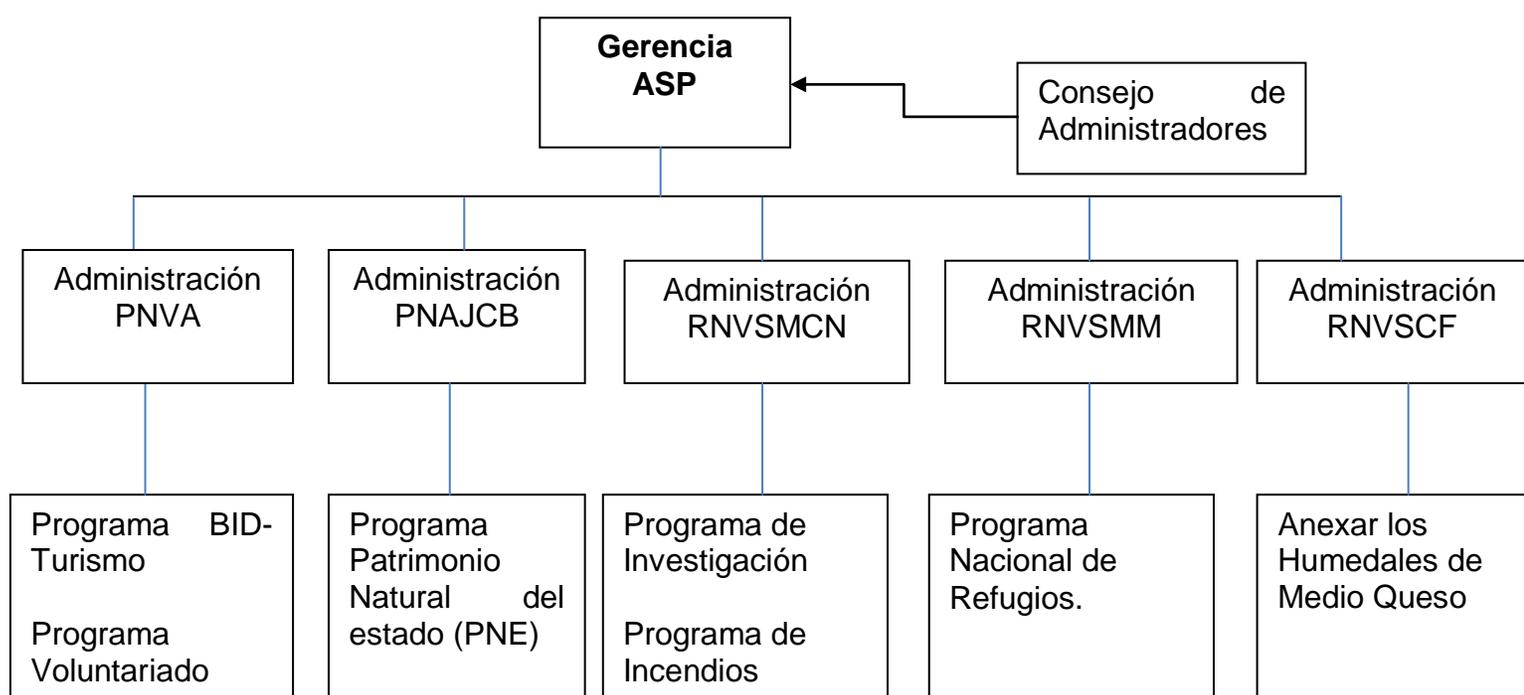


Figura 4. Cronograma Final Propuesto de las ASP.

3.1 Fuentes de información

Se presenta un recuento tanto de las fuentes de información primaria, (entrevistas), como las secundarias (citas), utilizadas para la realización de esta propuesta.

Fuentes Primaras:

En este tema, para desarrollar los entregables, de acuerdo a los objetivos planteados en el PDF, informamos de las fuentes utilizadas.

- Elaboración de Organigramas.
- Elaboración de Cuadros descriptivos.

Fuentes Secundarias:**Revisión documental:**

Consistió en realizar una revisión de la documentación e información necesaria y disponible en el centro de documentación del ACAHN, y así obtener antecedentes e información histórica de todos los procesos que ha sufrido el ACAHN, desde su creación.

Esta información proporcionó un horizonte más claro acerca de los conceptos y temas, que hay que tomar en cuenta al preguntar y además para identificar donde se encuentra información de primera mano, que más nos interesa conocer.

Otras herramientas utilizadas en esta propuesta a manera investigativa y de segunda fuente son:

- Libros de texto (GRUAS, SINAC, ect).
- Información disponible en Internet.
- Análisis FODA anteriores de las ASP.
- Informes anuales de SEMEC
- Resultados de los Monitoreos de la gestión de ASP.
- Planes de Manejo de las ASP.
- Planes de las ASP (Control, Turismo, Educ. Ambiental, Fuegos ect).
- Fuentes o direcciones de internet.

3.2 Técnicas e instrumentos de Investigación

Para que esta propuesta de ASP, sea exitosa y elaborar un análisis adecuado de éxito del PDF, se utilizaron diferentes técnicas y herramientas, las cuales se desarrollaran a continuación.

Cuestionario:

Está relacionado con un estudio presencial, por medio del cual el estudiante realizo una serie de preguntas previamente analizadas, a un grupo específico de Funcionarios de las ASP.

Se debe aclarar, que en el uso de esta herramienta el estudiante no tiene control del proceso hasta obtener los resultados finales, su papel será el de formular y fiscalizar que se contesten todas las preguntas ya que van aportar la información final que se requiere para concretar la nueva propuestas de las ASP.

En este proyecto, se utilizaron los grupos de los administradores y los funcionarios de las ASP, y se propuso un modo de entrevista por separado para que cada uno contestara las preguntas por separado.

Organigramas:

Los organigramas son interpretaciones gráficas, ya sea de un flujo, proceso, u organizacionales, en esta propuesta, se utilizó la organizacional, para representar de manera gráfica los niveles tanto de Jefatura como los de coordinación.

3.3 Métodos de Investigación.

El principal método de investigación que se realizó para el desarrollo de la propuesta, fue el método analítico, Este método nos mide en una primera fase de análisis los objetivos y los entregables, que se desean desarrollar en la propuesta.

Este método se aplicó mediante técnicas y herramientas que se detallaron en el punto 3.2, esto para la primera fase de investigación, y posteriormente de acuerdo a los resultados obtenidos, se obtuvo el diseño de la nueva propuesta de las ASP.

3.4 Procesamiento de la información generada.

Toda la información generada, se dio mediante varias etapas que a continuación se detallan:

- Una primera etapa de investigación de documentos históricos generados en el ACAHN y en las ASP para elaborar la ficha técnica de las ASP.
- Posteriormente recabar la información necesaria, que será la que se utilizará para la elaboración de la propuesta.
- Analizar al detalle los resultados de los análisis FODA, SEMEC, Monitoreos.
- Plantear el desarrollo del cuestionario, ¿Cómo y a quien se le aplica?
- Ordenar los datos de los resultados del cuestionario por grupos.
- Elaborar el resumen final de los resultados del cuestionario.
- Proponer mediante cuadros y organigramas los cambios propuestos.
- Desarrollar la Propuesta final de las ASP.

Estructura Detallada del Trabajo de investigación (EDT)

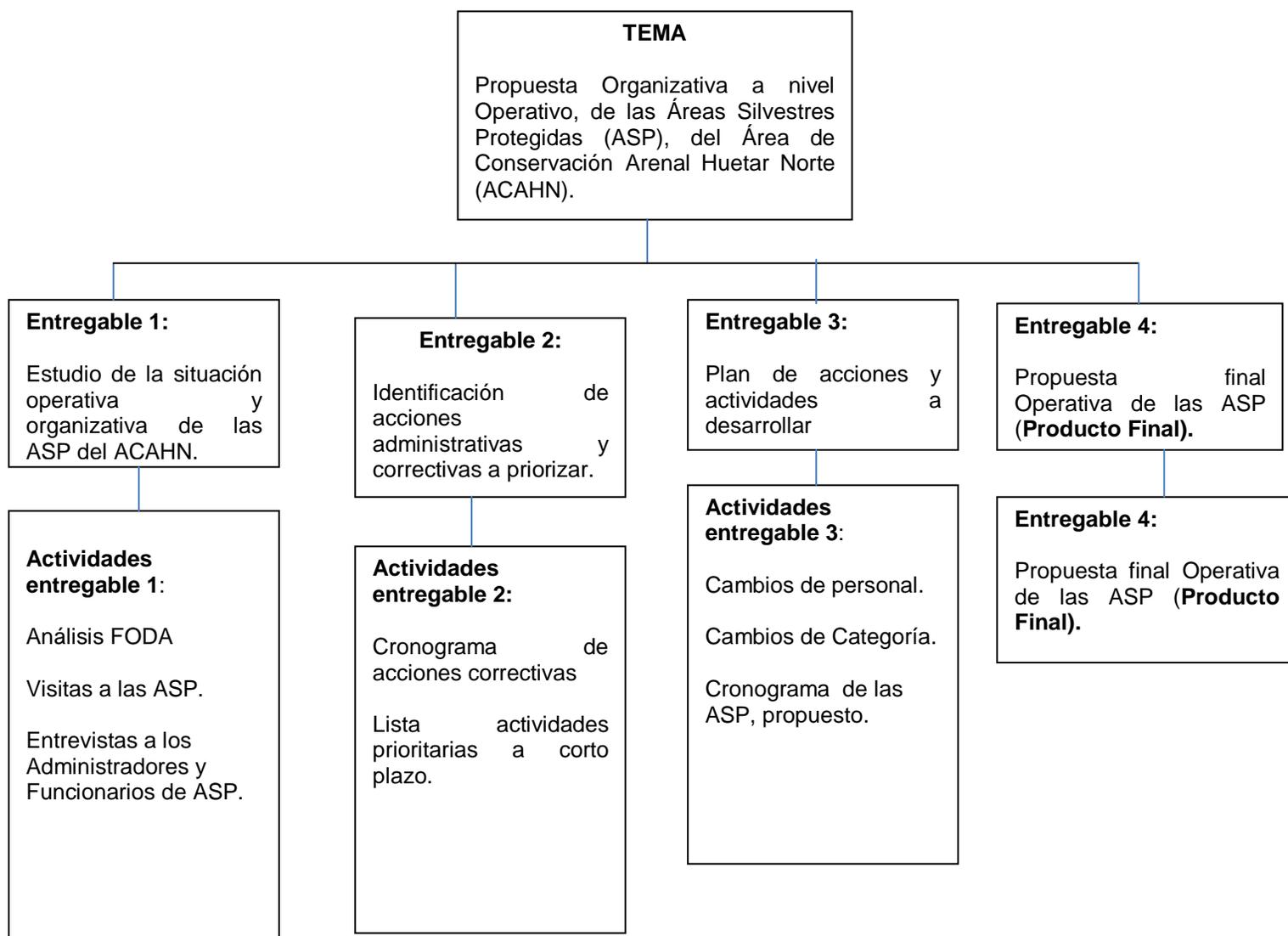


Figura 5: ESTRUCTURA DETALLADA DEL TRABAJO.

4. DESARROLLO.

4.1 Entregable 1: Estudio de la situación operativa y organizativa de las ASP del ACAHN.

4.1.1 Base de datos:

La mayoría de la información (Análisis FODA, SEMEC, PAT, Monitoreos de Gestión de ASP), se pudieron encontrar en los archivos que tiene el Centro de Documentación del ACAHN, y en las diferentes oficinas de las Administraciones de las ASP.

La información se maneja de distintas formas, cada Área de Conservación decide cuáles bases de datos mantener, los registros no siempre se encuentran en archivos de computadora o no siempre son comparables.

Los documentos no siempre se encuentran en buen estado y no siempre se da seguimiento estadístico a acciones operativas o administrativas de las ASP. En suma, la información no está uniformada ni integrada por regla general.

Así mismo, la información relacionada a los cuadros de personal o base de datos, de las ASP, nombres, puesto, años de servicio, áreas protegidas donde trabajan, la ficha técnica de las ASP, fueron elaborados por el estudiante.

Con el grupo de los administradores de las ASP, no surgió ningún problema, debido a que se mantienen su puesto aun estando en sus días libres y es fácil comunicarse vía teléfono, celular, o por correo electrónico.

Por el contrario con el grupo de los otros funcionarios elegidos, si fue más difícil , ya que estos trabajan en jornadas acumulativas de 10 días laborados, por cinco días libres, y entonces se tenía que programar la visita.

Problemas para elaborar la Base de Datos:

La construcción de la base de datos enfrentó una serie de inconvenientes que imposibilitaron tener datos completos de todas las ASP, sobre todo del Refugio Camelias por estar abandonado, sin presencia de personal actualmente.

Algunos problemas encontrados fueron:

1. Tiempo requerido para desarrollar el entregable para las giras a las ASP.
2. Registros de información básica que posee el ACAHN en el centro de documentación, algunos están incompletos y desactualizados.
3. Poco interés de los funcionarios en especial los más antiguos, con temas tecnológicos como internet, correos, manejo de computadoras.

4.1.2 El Análisis FODA: Es un estudio de la situación competitiva de una empresa, organización o departamento según su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas.

- La situación interna se compone de dos factores controlables: **fortalezas y debilidades**. La situación externa se compone de dos factores no controlables: **oportunidades y amenazas**, como se verá en el cuadro 15.

Cuadro 15. Análisis FODA 2011, para las ASP del ACAHN.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas de las ASP.	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal.
	Ventajas naturales Recursos superiores.	Escasa coordinación regional entre instituciones y organizaciones privadas, poca transferencia de resultados, poca retroalimentación, asignación de recursos y apoyo político.
	Elaboración de Planes de Manejo en el año 2011, aporta información valiosa de tipo físico y ambiental para las actividades de manejo de las ASP.	Capacitación e investigación en el Área, poca coordinación regional. Escasa investigación aplicada <i>in situ</i> (bosque, finca, humedal).
		No existe una base de datos de la biodiversidad del Área, que involucre a los actores relevantes.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Aprovechamiento de las Nuevas tecnologías	Altos riesgos de cambios en el entorno, por el Cambio Climático.
	Debilitamiento de competidores.	Especies de fauna y arbóreas amenazadas presentes en la zona, así como ecosistemas particulares.
	El turismo es una de las actividades económicas que genera mayores	Énfasis: Lapa verde, Jaguar y Gaspar; almendro, cocobolo de San Carlos, Corteza amarilla y cipresillo.

	ingresos a las ASP. Humedales, marismas.	
	Posicionamiento estratégico de las ASP.	

Resumen FODA 2011 en las ASP del ACAHN:

El desafío actual de las ASP del ACAHN, consiste en tomar medidas efectivas contra todas las amenazas identificadas, con el fin de reducir el posible impacto negativo de las mismas.

Según las recomendaciones de los monitoreos realizados en el año 2011, en este respecto, es mucho el trabajo que queda por hacer, siendo la prioridad los siguientes temas:

- Vulnerabilidad a desastres naturales. (Volcán Arenal).
- Adaptación al cambio climático. (Caño Negro).
- Fortalecimiento de la conciencia pública y la educación con énfasis en sectores comunitarios con actividades que constituyen un potencial o actual amenaza a las ASP del ACAHN. (Comunidades de las ASP).

4.1.3 Monitoreo de la Gestión:

Basado en SINAC (2009), el monitoreo sirve para medir los cambios ocurridos en el ASP que, como producto de la gestión administradora, tienen lugar durante un plazo de tiempo previamente determinado.

La Estrategia de Monitoreo es una herramienta de planificación que evalúa la capacidad de gestión de las Áreas Silvestres Protegidas (ASP) del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) de Costa Rica. Aplicada anualmente ofrece una gama de información sobre la efectividad en el manejo de estas ASP.

Oficializada en 1998, y a falta de otras herramientas de manejo, la estrategia pretende orientar a los administradores de cualquier ASP para que dirijan su gestión y desarrollo mediante procesos de planificación debidamente estructurados y bajo la visión de un escenario óptimo deseado.

Por este motivo, la aplicación permanente y la organización sistemática del monitoreo posibilita la adecuada toma de decisiones para la conservación de los recursos ambientales; pero no solo con el objetivo de evidenciar los resultados obtenidos por la administración, sino que permite, a la vez, aportar la información requerida por los jefes del más alto nivel.

Dado que el monitoreo contribuye a mantener un registro, amplio y completo, sobre las acciones que se llevan a cabo, esta documentación es clave para construir la memoria institucional del ASP, para la elaboración de los planes de trabajo anual y para orientar el desarrollo futuro de las ASP.

Si bien existen y se emplean diversos instrumentos de monitoreo y medición de avances, así como un instrumental de indicadores, es necesario integrarlos adecuadamente como parte importante de los procesos de planificación y de los procesos de toma de decisiones.

No está clara la relación entre su empleo, y cómo éste modifica o no el proceso de toma de decisiones, a nivel local, respecto a un ASP, un Área de Conservación o a nivel nacional.

En términos generales, en materia de política y planificación, se han elaborado excelentes instrumentos; y el monitoreo del cumplimiento y la evaluación y revisión pueden mejorar. Los principales retos se encuentran en la implementación de los instrumentos de política y planificación y en el mejoramiento del proceso de toma de decisiones.

Cuadro 16. Resultado del Monitoreo realizado en el PNVA, año 2011.

PNVA	Total UCG	495
Gestión de Manejo:		Regular
Gestión Manejo		UCG
No aceptable		< 200
Poco aceptable		201-400
Regular		401-600
Aceptable		601-800
Satisfactorio		> 800
UCG: Unidades de Calidad de Gestión		
PNVA	SOCIAL (REGULAR)	453
	ADMINISTRATIVO (POCO ACEPTABLE)	383
	RRNN y CULTURALES (REGULAR)	403
	POLÍTICO-LEGAL (REGULAR)	638
	ECONÓMICO FINANCIERO (REGULAR)	733

Cuadro 17. Resultado del Monitoreo realizado en el RNVSMCN, año 2011.

RNVSMCN	Total UCG	365
Gestión de Manejo:		Poco Aceptable
Gestión Manejo		UCG
No aceptable		< 200
Poco aceptable		201-400
Regular		401-600
Aceptable		601-800
Satisfactorio		> 800
UCG: Unidades de Calidad de Gestión		
RNVSCN	SOCIAL (POCO ACEPTABLE)	270
	ADMINISTRATIVO (POCO ACEPTABLE)	350
	RRNN y CULTURALES (REGULAR)	580
	POLÍTICO-LEGAL (REGULAR)	720
	ECONÓMICO FINANCIERO (POCO ACEPTABLE)	360

Cuadro 18. Resultado del Monitoreo realizado en el PNAJCB, año 2011.

PNAJCB	Total UCG:	430
Gestión de Manejo:		Regular
Gestión Manejo		UCG
No aceptable		< 200
Poco aceptable		201-400
Regular		401-600
Aceptable		601-800
Satisfactorio		> 800
UCG: Unidades de Calidad de Gestión		

Cuadro 19. Resultado del Monitoreo realizado en el RNVSM, año 2011.

RNVSM	438
Gestión de Manejo:	Regular
Gestión Manejo	UCG
No aceptable	< 200
Poco aceptable	201-400
Regular	401-600
Aceptable	601-800
Satisfactorio	> 800
UCG: Unidades de Calidad de Gestión	

Cuadro 20. Resultado del Monitoreo realizado en el RNVSCF, año 2011.

Ámbito	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Promedio	Grado de Gestión
Administrativo	48	16	33	Poco Aceptable
Político- Legal	36	18	50	Regular
Financiero	40	8	20	No aceptable
Social	48	9	19	No aceptable
Manejo de Recursos	52	8	15	No aceptable
INTEGRADO	216	26		Poco Aceptable

Este se realiza para conocer el estado actual del manejo del Área Protegida Corredor Fronterizo, con cierta designación legal o de mayor importancia en diversidad biológica percibida, como ejercicio académico del BAAP 3.

4.1.4 Plan de Manejo

Toda ASP debe contar con un plan de manejo, como su principal herramienta de planificación de largo plazo.

Para la realización del Plan de Manejo, se debe seguir el procedimiento del sistema de calidad establecido por el SINAC, de acuerdo con el documento titulado “Guía para la formulación de Planes de Manejo para el ASP”.

En ausencia del Plan de Manejo, se trabajará con una propuesta de zonificación que haya sido analizada y aprobada por el Comité Técnico del Área de Conservación.

Para el caso del ACAHN, de las cinco áreas silvestres protegidas, ya cuatro cuentan a partir de este año con su Plan de Manejo.

4.1.5 Plan Anual de Trabajo (PAT)

Las ASP deben contar con una planificación operativa anual que se deriva idealmente, del plan de manejo. La planificación operativa debe articularse con el Plan Anual de Trabajo, que detalla las metas y actividades del área protegida para un año en particular.

La elaboración del Plan Anual de Trabajo debe tomar en cuenta las acciones de coordinación hacia lo interno del ASP y la colaboración y apoyo con otros componentes, así como, debe ser compatible con las directrices establecidas por la Dirección Superior del SINAC.

4.1.6 Entrevistas a los Administradores y Funcionarios de ASP:

Se estableció, que debido a diversas responsabilidades de algunos de los involucrados el mejor mecanismo para ayudar en la construcción de la propuesta, fue aplicar un cuestionario, con tres preguntas muy fáciles, que ayudaran a definir lo que podrían entender por organización y administración de la gestión, en su ASP, tanto en lo laboral, financiero, académico.

El cuestionario se le realizó a un total de quince personas de las cuales se tuvo respuestas y justificaciones variadas, de ahí la importancia de aplicarlo. (Figura 6).

Nombre	Puesto	Estudios realizados
	Administradores	
Carlos Otárola Durán	PNVA	Maestría en proyectos
Gerardo Blanco Alvarado	RNVSMCN	Diplomado en Teología
Juan Luis Méndez Ramírez	PNAJCB	Bachiller BAAP2-UCI-
Rogelio Jiménez Rodríguez	RNVSMM	Geógrafo
Cristina Méndez Esquivel	RNVSCF	Licda. en Biología
	Funcionarios	
José Vega Chavarría	Técnico 3	Licenciado en Derecho.
Alberto Chaves Alfaro	Técnico 1	Topógrafo
Narcizo Estrella Mendoza	Misceláneo	Educación Primaria
Carlos Álvarez Madrigal	Misceláneo	Educación Primaria
Luis Pérez Murillo	Técnico 1	Diplomado EGAT
Alfredo Jara Vargas	Seguridad	Secundaria
Segundo Jiménez Cordero	Técnico 3	Secundaria
Luis García Artavia	Técnico 1	Secundaria
Erick Zúñiga Acosta	Técnico 3	Bachiller en RRNN.
Francisco Castro Fallas	Técnico 3	Educación Primaria

Figura 6. Involucrados en el Cuestionario de ASP.

Pregunta Número 1.

1 ¿Considera buena la gestión actual del ASP?

SI () No () Justifique su respuesta.

Resumen de respuesta 1:

Se encontraron una serie de coincidencias y diferencias muy importantes entre las respuestas y las justificaciones, sobre lo que consideran la mayoría de los entrevistados una buena gestión actual de las ASP.

El objetivo de esta pregunta, era que los administradores y los funcionarios tuvieran la capacidad de desarrollar sus pensamientos, para implementar nuevas ideas y herramientas para una mejor gestión en las áreas silvestres protegidas.

Es importante resaltar el hecho de que la pregunta solicita el puesto del jefe directo del Administrador, para efectos de contrastar entre el planteamiento actual de la estructura organizacional del ACAHN y la claridad con la que se asume en la práctica.

En este sentido, se detectaron diferentes percepciones acerca de quién es la jefatura inmediata, por ejemplo, un total de 05 administradores, indican que su jefe directo es el Gerente de ASP del ACAHN, cuando en el planteamiento de estructura, esto es solamente una coordinación funcional, no una línea jerárquica.

Con respecto a la estructura organizacional del ACAHN, se repite el comportamiento anterior, en tanto que existe un desconocimiento de su definición. Estos resultados pueden ser ocasionados por una falta de comunicación con los niveles ACAHN y ASP.

Pregunta Número 2.**4. ¿Operativamente se puede mejorar esa gestión?****Si () No () Justifique su respuesta.****Resumen de las respuesta 2:**

En esta pregunta se registraron algunas coincidencias en las respuestas, pero de algún modo, hubo un cierto sector de los entrevistados que si justifico con muy buenos argumentos y comentarios sus opiniones.

En resumen, son igualmente importantes los retos en el tema de mejorar la gestión, prioritariamente la de elaborar la propuesta de las Áreas Silvestres Protegidas y el Plan Estratégico del ACAHN, para demarcar los objetivos principales de acción y las metas específicas de la gestión de las ASP.

El mayor desafío es mejorar el uso y la implementación de los instrumentos y las herramientas de política y planificación, lo cual requiere incluso de un cambio cultural y de perfil de los administradores y de los funcionarios idóneos para llevar a cabo las tareas en las Áreas Silvestres Protegidas del ACAHN.

Aunque estos instrumentos se han creado mediante procesos participativos que facilitan su apropiación, se requiere mejorar los esfuerzos por incorporar los instrumentos de carácter estratégico al accionar cotidiano de los Administradores y los funcionarios, así como de otros actores en su función de proteger y manejar las áreas silvestres protegidas.

Resalta la ejecución del proyecto “Gestión socio-ecológica del territorio como un enfoque de conservación para el desarrollo”, como parte de un enfoque ecosistémico, integral e intersectorial, sobre todo en la zona de Caño Negro y Corredor Fronterizo por estar dentro de la cuenca del Río Frío.

De la ejecución del mismo se espera obtener enseñanzas útiles para fortalecer el trabajo en ASP del ACAHN, con otros sectores gubernamentales y no gubernamentales de la Región Huastar Norte.

Otro mecanismo que puede ayudar operativamente en la participación de organizaciones locales con fines de conservación, es la concesión de servicios no esenciales en las ASP, facultada por la misma Ley de Biodiversidad. Este mecanismo también contribuye a una distribución más equitativa de los beneficios derivados de la conservación y manejo sostenible de las ASP.

No se puede hacer una referencia directa o generalizar a que la mejora total en la administración de un área protegida o un programa se debe solamente a una persona, inclusive aunque dependiera de una persona, no solo la capacitación ayudaría a mejorar la gestión en su totalidad.

Los resultados obtenidos con respecto a mejorar la gestión en las ASP, evidencian que este es un elemento al que se debe prestar especial atención. La planificación constituye el medio mediante el cual la propuesta se convierte en acciones específicas, enfocadas a conseguir los resultados deseados de manera ordenada, es necesario revisar donde se encuentra el vacío en planificación.

Los resultados obtenidos indican que las dimensiones de calidad que se deben mejorar prioritariamente en las ASP del ACAHN, para fortalecer la gestión, consisten en recursos y comunicación. Adicionalmente, existen algunos elementos de estructura, planificación y motivación del personal que se deben analizar más a fondo y no descuidar.

Pregunta Número 3.

3. ¿Haría cambios operativos en el ASP?

Si () No () Justifique su respuesta.

Resumen respuesta 3:

Los avances alcanzados por el ACAHN, como la gobernabilidad de las ASP dependerán de la consolidación del proceso de descentralización de la gestión, aun se debe mejorar el esquema de gobernabilidad, la comprensión y la ejecución de las competencias institucionales locales y nacionales, así como el involucramiento de ciertos sectores de las comunidades y del sector privado, para lograr un entorno favorable en el manejo compartido de las ASP.

Es necesario también lograr una aplicación más generalizada a nivel de Área de Conservación y a nivel de las ASP, y de los instrumentos de política y gestión, proceso que debe venir acompañado del fortalecimiento de las capacidades así como de una reconsideración y evaluación de los perfiles del recurso humano necesario para implementar esta nueva propuesta en el ACAHN.

Se identificaron desafíos adicionales, prioritarios y urgentes:

Desarrollar un sistema de gestión y manejo de la información, para apoyar todas las acciones de administración de las ASP y el seguimiento a las mismas, que permita actualizar ágilmente las bases de datos y su consulta en línea.

Hacer disponible una serie de información valiosa como experiencias exitosas, estudios de caso, documentos técnicos, legislación, políticas y estrategias, en una forma integrada, que facilite la coordinación entre las distintas ASP, los distintos Programas temáticos, los niveles locales, nacionales y regionales, la intersectorialidad, y la coordinación entre los actores gubernamentales y no gubernamentales.

Fortalecer la educación y concientización sobre el valor y los beneficios y costos de las ASP, para promover una distribución más justa y equitativa de los mismos,

y más iniciativas para que las comunidades locales e indígenas se beneficien más de las ASP.

Dentro de los temas por desarrollar, resaltan todos aquellos relacionados con una mayor participación de las comunidades locales e indígenas, y las formas en que las ASP pueden aportarles mayores beneficios, así como el aprendizaje que puede derivarse del conocimiento tradicional en la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, Entre los temas poco desarrollados se encuentran:

- Transferencia de tecnologías (información).
- Gestión Comunitaria
- Manejo e intercambio de información científica.
- Adaptación de las ASP al cambio climático
- Evaluar los programas de educación y concientización mediante la inserción de estos programas a las ASP del ACAHN.
- Definición de una política institucional de capacitación y de perfil del recurso humano.
- Definir una política para una carrera administrativa adecuada.
- Elaborar el Plan Integral de Desarrollo del Recurso Humano en las ASP.

i. Resultados:

Se obtuvieron respuestas de todos los funcionarios elegidos, existen coincidencias y diferencias importantes entre las respuestas y las justificaciones de todos los involucrados para definir el avance de la propuesta.

Es importante tomar en cuenta el punto de vista de todos los involucrados, pues el apoyo a la propuesta, depende de que la Gestión de las ASP, sea exitosa desde todos los ámbitos y desde todos los grupos identificados para tal fin.

Los resultados de las preguntas, evidencian que existen diferentes percepciones según el nivel organizacional que se estudie. Tal es el caso del conocimiento del marco estratégico y de la estructura organizacional, que disminuye conforme se baja de nivel.

Los resultados de la encuesta evidencian que existe una percepción generalizada de que la planificación estratégica no ha sido efectiva en los últimos años. El tema de la propuesta es de vital relevancia y punto de partida para aumentar las capacidades de las ASP, para dar sostenibilidad a largo plazo de la conservación de la biodiversidad.

Es de esperar que en el nivel de los Administradores exista un alto grado de conocimiento y apropiación de estos componentes estratégicos, ya que es ahí donde se generaran, Sin embargo, el aumento en el desconocimiento conforme se aleja de este nivel, evidencia problemas de comunicación y de participación en los procesos estratégicos del ACAHN evidenciados en los funcionarios de las ASP.

Por último, es importante aplicar esta encuesta al resto de los funcionarios de campo de la ASP y a los jefes superiores del ACAHN, que han tenido conocimiento de la gestión llevada a cabo en los últimos años en las ASP.

4.2 Entregable 2: Identificación de acciones administrativas y correctivas a priorizar.

4.2.1 Lista actividades prioritarias a corto plazo:

Con base en la información recopilada y las entrevistas, se elabora un informe preliminar, el cual enfatizó los principales logros, retos, y sugerencias (prioridades) en relación con la propuesta de Trabajo de Áreas Silvestres Protegidas.

Así, el monitoreo y la evaluación de su cumplimiento, como las actualizaciones periódicas de estos instrumentos de planificación deben formar parte de la gestión cotidiana de las áreas silvestres protegidas, y realizarse de forma sistemática y no como ejercicios aislados y eventuales solo por estar programados en el PAT.

Los Administradores y los funcionarios de las ASP, deben apropiarse de estos instrumentos, guiarse por ellos, y rendir cuentas con base en ellos. Hasta ahora, los informes elaborados responden a necesidades de otras instancias y no a las necesidades propias de las ASP, a excepción quizás, de los planes anuales de trabajo (PAT).

Indispensable será contar con un sistema permanente de evaluación y monitoreo, que de seguimiento constante al cumplimiento de sus principios, objetivos y lineamientos así como al del plan estratégico del ACAHN, pero que además debe advertir los cambios que se produzcan en el entorno local, que establezcan cambios en la conducción y la gestión de las ASP.

En los últimos años ha aumentado en un 59% las áreas silvestres protegidas que cuentan con planes generales de manejo, sin embargo los recursos financieros para la puesta en práctica de estos planes siguen siendo insuficientes, aunado a los distintos problemas de gestión de índole administrativa que dificultan las acciones operativas, incluida la implementación de planes de manejo.

A nivel específico de cada área silvestre protegida del ACAHN, es necesario continuar con la elaboración, actualización y la implementación de los planes de

manejo y de otros planes que se consideren prioritarios, según las características del área silvestre protegida en cuestión: planes de turismo, planes de control y protección, planes de coordinación interinstitucional, entre otros.

También es necesario establecer procesos permanentes de capacitación y de mejora de las condiciones sociales, laborales, técnicas y profesionales futuras de los Administradores y los Funcionarios que laboran en las ASP del ACAHN.

4.3 Entregable 3: Plan de acciones correctivas y actividades a desarrollar

4.3.1 Cambios de personal: (Rotación).

El personal de las ASP, se ha incrementado hasta el 2006 con respecto al 2003 en un 27%, un 35% del mismo es costado con fuentes temporales de financiamiento, también existe un incremento del 42% en la presencia institucional dentro de las áreas protegidas (de 39 ASP con presencia de personal en el 2003 a 51 en el 2006).

En el ACAHN, actualmente hay 27 funcionarios distribuidos en las cinco áreas silvestres protegidas que tienen presencia de personal divididos de la siguiente manera:

- 05 Administradores
- 08 Técnicos del Servicio Civil 3
- 08 Técnicos del Servicio Civil 1
- 05 Misceláneos
- 01 Agente de Seguridad y Vigilancia

Cuando se habla de cambios de personal o rotación entre las ASP, es para realizar una distribución que este más de acorde a las necesidades específicas de cada área silvestre protegida, como ejemplo se verá el caso de Caño Negro, que siendo un Refugio Nacional de Vida Silvestre y Sitio RAMSAR, actualmente tiene el siguiente personal:

01 Administrador: con clase de puesto Técnico 3, con un Bachillerato en Teología. Que no necesariamente es un profesional en el campo de la Biología, como lo pide el Plan de Manejo, para que cumpla también funciones como Encargado del Centro de Investigaciones en Humedales, ubicado en la comunidad.

01 Técnico 3: En teoría son plazas para encargarse de todo lo concerniente al otorgamiento de permisos pequeños (PP) y los Inventarios Forestales (IF), pero al encontrarse en un área silvestre, se le asignan funciones de control y protección.

03 Misceláneos: En teoría, por su clase de puesto, estos no pueden elaborar denuncias, pero en la práctica y debido al escaso personal, tienen que hacerlo, por ser nombrados como autoridad de policía.

01 Miscelánea: La compañera que les prepara los alimentos.

Se tienen 06 funcionarios de los cuales 02 tienen horarios administrativos de lunes a viernes de 8am a 4pm, por vivir en la comunidad, y los restantes 04 funcionarios tienen rol acumulativo de 10 días laborados por 05 días libres, para proteger 9.969 ha.

Lo que se resume en que por semana sacando un cálculo bien alentador, laboran alrededor de 03 funcionarios como máximo, siendo casi imposible realizar la gestión operativa ni administrativa adecuada para el Área Silvestre Protegida.

Personal mínimo necesario:

Se necesita al menos 05 funcionarios más, para completar 03 patrullas de tres personas, cumpliendo al menos con los patrullajes en Río Frio, Inspecciones, Denuncias, esto sin olvidar la época seca de los incendios forestales entre los meses de febrero y mayo de cada año, y que en su mayoría son atendidos por los funcionarios del Refugio.

4.3.2 Cambios de Categoría: (Anexar nuevas), (Permiso de uso, Concesión).

Clasificación de las áreas protegidas de acuerdo con sus objetivos de administración. (MINAE 2000).

Costa Rica ha ido avanzando en la consolidación de las áreas silvestres protegidas, las cuales han sido la principal herramienta para la conservación de la diversidad biológica.

Costa Rica posee actualmente 29 parques nacionales, se podría decir que es la categoría de área protegida más representativa en el país, la tendencia de los últimos años indica que la mayoría de las nuevas áreas silvestres protegidas creadas corresponden a refugios nacionales de vida silvestre, especialmente en la categoría de privados o mixtos de propiedad estatal y privada.

En el caso de las reservas biológicas del país, dentro de la categoría de manejo más restrictiva, se reconocen cinco, un factor que posiblemente ha contribuido a ello es el apoyo que da el Estado a la conservación privada.

Entre el 2003 y el 2006 se crearon un total de nueve refugios nacionales de vida silvestre, que representan poco más de 54.000 hectáreas adicionales de superficie para esta categoría de manejo. Los Refugios de Vida Silvestre son la categoría de área protegida que tiene más declaratorias, sin embargo la mayoría de los refugios de vida silvestre del país son privados o mixtos y en su gran mayoría no poseen personal destacado.

A pesar de los avances descritos, que ciertamente son significativos, restan desafíos importantes, como el hecho de lograr presencia en todas las ASP, y un mejor seguimiento a las fincas del Estado que se encuentran dentro de las ASP.

Se requiere consolidar las actuales ASP, ampliar su cobertura, alcance, conexiones (mediante corredores biológicos y reservas privadas), mejorar la eficacia de la gestión e incluso su gobernanza.

4.3.3 Caso Humedal Medio Queso: (Anexar al Corredor Fronterizo).

Objetivo 1: *Promover el enfoque de ecosistema en la conservación y manejo de humedales, propiciando el mantenimiento de sus funciones ecológicas, protegiendo su diversidad genética y asegurando que el uso y disfrute de los beneficios económicos y sociales que estos generan no perjudique su condición futura. (Política de Humedales de Costa Rica, 2001).*

Como su nombre lo indica, los Humedales de Medio Queso se ubican en la cuenca media-baja del Río Medio Queso, en el cantón de Los Chiles, Alajuela.

Este Humedal de alrededor de 5.000 ha, posee una precipitación promedio anual de 3.000 mm Se puede ubicar en una zona de vida de bosque húmedo tropical con un clima subhúmedo húmedo, muy caliente con una estación seca muy larga.

El abastecimiento de agua del humedal proviene del Río Medio Queso, creando un humedal ribertino permanente y palustrino compuesto principalmente de yolillales y gramíneas.

El humedal no cuenta actualmente con alguna categoría de manejo; sin embargo, en varios documentos se ha recomendado su declaración como Refugio Nacional de Vida Silvestre y como Humedal de Importancia Internacional (Sitio RAMSAR).

Esto se ha detallado más recientemente en el Plan de Manejo del Refugio Nacional de Vida Silvestre Corredor Biológico Fronterizo, con el cual Medio Queso guarda una relación ecosistémica muy cercana.

Revisando las distintas categorías de manejo existentes se le podrá asignar una al Humedal Medio Queso priorizando los objetivos de conservación y ecosistemas que sean fundamentales para la conservación in situ de la diversidad biológica.

Para esto es necesario conocer el estado de los ecosistemas del sitio en mención y desarrollar un sistema de monitoreo biológico y ecológico que permita priorizar y concentrar esfuerzos de gestión.

Así como realizar futuras actividades de mapeo, identificación de la tenencia y uso de tierra con el apoyo de la Unidad de Ordenamiento Territorial Ambiental (OTA), del ACAHN, se dará pie para fomentar la gestión adecuada de los humedales a través de un esfuerzo mancomunado de las autoridades ambientales, pequeños productores y grandes propietarios de tierras.

Utilizar el ordenamiento territorial en el caso específico del Humedal Medio Queso, como una herramienta para relacionar las áreas silvestres protegidas con su entorno socioambiental, para integrarla funcionalmente con los objetivos del Área de Conservación Arenal Huetar Norte, facilitando su administración y manejo.

4.3.4 Caso Refugio Nacional de Vida Silvestre Las Camelias: (Permiso de Uso, Concesión).

El RNVS Las Camelias está compuesto por la Laguna Camelias, de una extensión de 64 hectáreas, así como por un sistema palustrino de 180 hectáreas en total y los humedales Llanos Delicias, Guacalito/ La Argentina y Llanos Cabeza de León, documentados en el Inventario de Humedales de Costa Rica.

El Refugio, ubicado en el cantón de Upala, fue constituido mediante el Decreto No. 22753-MIRENEM del 5 de enero de 1994. Las Camelias se encuentran en una zona de vida considerada como bosque húmedo tropical, con un clima muy caliente y húmedo causado por lluvias de entre 3.500 a 4.000 mm anuales y una estación seca moderada.

Los humedales constituyen un sitio de alimentación, refugio y reproducción para una gran variedad de especies silvestres. En ellos se han identificado cerca de 248 especies de aves, 30 especies de anfibios y reptiles y 148 especies de plantas. Por su ubicación y abandono actual, se presta para el tráfico ilegal de especies de vida silvestre por la cercanía con la frontera con Nicaragua.

Las comunidades locales, se han servido de los ecosistemas sobre todo en la caza como fuente alimenticia para el mejoramiento de su dieta, pero nuevamente sin protección efectiva por lo cual los recursos se han visto muy afectados.

Pese a un panorama adverso en cuanto a gestión de los recursos naturales del RNVS Las Camelias y su zona de influencia, por parte del MINAET, existe un reconocimiento de las autoridades locales y de organizaciones comunitarias como Coope Llano Azul R.L. de la relevancia de fomentar el uso racional de los humedales y la cooperación transfronteriza mediante un Permiso de Uso o Concesión. (Montes de Oca Lugo, Julio, 2006).

4.4 Entregable 4: Propuesta Final de la nueva Organización de las ASP.

El siguiente es el Organigrama final de las ASP del ACAHN, (Figura 7), éste es el resultado de la propuesta de la nueva Organización operativa de las ASP del ACAHN.

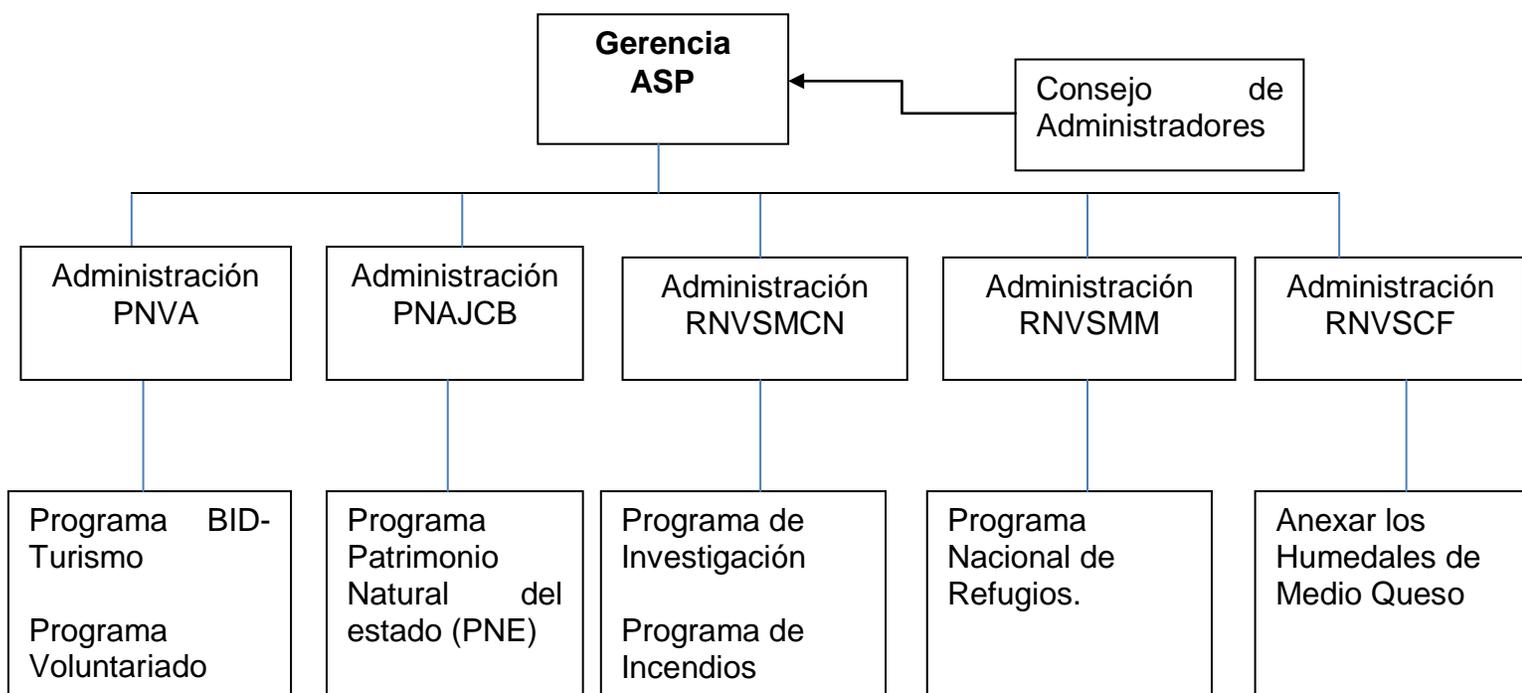


Figura 7. Cronograma Final Propuesto de las ASP. (Extraído del 2do avance PDF).

4.4.1 Desarrollo del Cronograma propuesto por niveles (Figura 7).

Gerencia ASP:

Se espera que no se den más cambios en la Gerencia de ASP, ya que en los últimos tres años, se ha cambiado al menos cuatro veces.

Esta deberá de corresponder según la propuesta, en un nivel no tanto jerárquico sino como una relación netamente de coordinación, para lo cual se tendrá que establecer los niveles y como será esa coordinación.

Consejo de Administradores:

Estará conformada por los cinco Administradores, y la Gerencia de ASP, quienes en conjunto tendrán la tarea de tomar las decisiones pertinentes a la gestión de las ASP, en un consenso colegiado, deberá ser aprobado por el Comité Técnico.

Administración PNVA:

En primera instancia se deberá realizar un estudio interno del personal y sus funciones actuales, para establecer la necesidad inmediata de contar con funcionarios con experiencia en atención de visitantes.

Otra interrogante es que al menos tres de los ocho funcionarios de esta ASP, están por pensionarse en los próximos dos años, lo que representa una disminución del 45% del personal actual, pero aunado a esto, el problema más grave será que se pierda la memoria institucional.

Al ser esta ASP, la que representa la mayor importancia en el registro de visitación y por ende en recaudación, y tomando en cuenta que en estos momentos a nivel de Gerencia no se tiene un encargado para seguir con el proceso del Proyecto BID-Turismo, se nombre un funcionario, según esta propuesta para que coordine este proceso tomando como sede el PNVA.

Así, mismo tomando como base que es en esta ASP, en que se recibe la mayor parte de los Voluntarios, se nombre el encargado de dicho programa y que este asuma, según la propuesta, tomando como sede el PNVA.

Administración PNAJCB:

Se recomienda que todo el personal de esta ASP, este destacado en las nuevas instalaciones ubicadas en San José de la Montaña, esto porque en la actualidad el personal total es de 05 funcionarios pero distribuidos en tres diferentes puestos, lo que lo hace prácticamente inmanejable los procesos de gestión del ASP.

Por ser esta ASP, la que ha tenido en los últimos tres años, más experiencia en Tenencia y compra de tierra, además de haber sido el primer Parque Nacional debidamente amojonado, según la propuesta se debe nombrar el encargado del Programa Nacional de Patrimonio Natural del Estado (PNE), y que tenga como sede esta ASP.

Administración RNVSMCN:

Al ser esta ASP, un Refugio Mixto, Sitio de importancia Internacional RAMSAR, contar con un Centro en Investigaciones en Humedales y la mayor incidencia en Incendios Forestales de la Región Huetar Norte, se hace la siguiente propuesta:

Se nombré un Profesional en el campo de la Biología o tema afín con los objetivos de creación del Refugio, para que se le asigne la Administración de esta ASP y la coordinación y manejo del Programa de Investigaciones en Humedales.

Se nombré el encargado del Programa de Incendios Forestales, y que esta persona sea destacada permanentemente en esta ASP.

Realizar un estudio integral del personal actual y sus funciones, para definir los perfiles de los funcionarios a laborar en esta ASP.

Administración RNVSM:

Es el ASP, más extensa del ACAHN, con alrededor de 60.000 ha, y tiene solamente 04 funcionarios para realizar todas las actividades de gestión del área.

Se proyecta como sitio de mucho tráfico por la construcción de la nueva carretera que une Los Chiles con Isla Calero y que atraviesa la mayor parte del Refugio Maquenque.

Por la gran experiencia de su Administrador en el campo de las ASP, en esta propuesta se le está endosando ser el Encargado del Programa Nacional de Refugios, tomando en cuenta esa relevancia por la construcción del camino.

Administración RNVSCF:

Actualmente, y sin perder de vista su carácter de dominio público, la situación jurídica de la zona limítrofe con Nicaragua es la de Refugio Nacional de Vida Silvestre, según Decreto No. 22692-MIRENEM de 15 de febrero de 1994, reformado por el Decreto No. 23248-MIRENEM de 20 de abril del mismo año:

"Artículo 1º.- Declárese Refugio Nacional de Vida Silvestre al corredor fronterizo conformado por los terrenos comprendidos en una zona de 2000 m de ancho a lo largo de la frontera con Nicaragua desde Punta Castilla en el Mar Caribe hasta Bahía Salinas en el Océano Pacífico, según se dispone en el Tratado Cañas-Jerez del 15 de abril de 1858.

Volviendo al carácter demanial del corredor fronterizo norte, éste se ve doblemente reforzado con su declaratoria de refugio de vida silvestre, ya que mediante esta categoría de manejo ingresa al Patrimonio Natural del Estado (artículos 32 y 38 de la Ley Orgánica del Ambiente, No. 7554 de 4 de octubre de 1995 y 13 de la Ley Forestal, No. 7575 de 13 de febrero de 1996), integrante asimismo del dominio público.

En la actualidad cuenta con 04 funcionarios y alrededor de 38.000 ha, en sus límites, la importancia radica en que con la apertura de la carretera Los Chiles-Calero, se convierte en un Sitio Estratégico, ya que por su ubicación, es el inicio o el final, como se quiera ver de esa carretera y será un lugar específico para custodiar los bienes del estado.

Al mismo tiempo, se propone anexarle los Humedales de Medio Queso, actualmente sin pertenecer a ninguna Categoría de manejo, pero que por su importancia y relevancia se debe elaborar un Decreto en el cual se le de esa importancia y se agregue como complemento del Refugio Corredor Fronterizo.

5. CONCLUSIONES.

Los resultados de las preguntas mostrados evidencian que existe una percepción generalizada de que la planificación estratégica del ACAHN, y por ende la gestión de las ASP, no ha sido efectiva en los últimos años.

El tema de la estrategia es de vital relevancia y punto de partida para aumentar las capacidades de las ASP, para dar sostenibilidad a largo plazo de la conservación de la biodiversidad del Área de Conservación Arenal Huetar Norte.

En otros casos, las funciones administrativas se delegan a los pocos funcionarios administrativos que existen, generándose una situación de incompatibilidad de funciones, como son las de control activos, registros contables, manejo de fondos y control sobre la gestión de cobro.

En consecuencia, el personal es insuficiente para ejercer el control sobre aspectos considerados vulnerables, como, el cambio climático, la atención de incendios forestales, la seguridad y la cacería ilegal, solo por citar unos pocos.

El recurso humano total (58), asignado al Área de Conservación Arenal Huetar Norte, tanto en la Dirección Regional, como en las Oficinas Subregionales y Áreas Silvestres Protegidas, en muchos casos no está laborando físicamente en los centros de trabajo donde deberían estar destacados.

Sobre la cantidad de funcionarios en el ACAHN, específicamente en las ASP (27), se coincide al señalar que el personal administrativo y técnico destacado en esos centros de trabajo no es suficiente. En algunas ASP, sólo hay asignado personal técnico, en otras, el personal administrativo es mínimo o no hay del todo, obligándose a los técnicos a ejecutar esas funciones (Administración), sin ningún tipo de capacitación previa en detrimento de sus propias funciones.

Se detectó que el nivel de capacitación también se ha ido quedando atrás con respecto al proceso de cambio para la consolidación de las ASP, Estos elementos afectan la capacidad Institucional para la conservación de la biodiversidad.

Es necesario contar con un programa estratégico de desarrollo humano, que identifique sistemáticamente cuales son las brechas con respecto al desempeño organizacional y las capacidades del personal, para que sirva de guía para la potenciación de las personas que conforman las ASP del ACAHN.

Se observó durante las visitas de campo, y se identificó que en ningún caso las Áreas Silvestres Protegidas tienen personal suficiente para todos los puestos planteados en la estructura del ACAHN, además, esta observación se refuerza con el hallazgo de ASP, con solamente dos Funcionarios o sin presencia alguna.

Se comprobó que existe una limitación importante en cuanto a la adquisición de recursos. Este es un elemento que está causando una restricción importante para la gestión efectiva de las Áreas Silvestres Protegidas del ACAHN, ya que la falta de recursos básicos como tinta, clavos, papel higiénico, repuestos para automóviles y otros imposibilita la ejecución de ciertas labores y la prestación de ciertos servicios a los usuarios.

De no actuar con prontitud para minimizar estas condiciones, a lo externo la percepción de los usuarios con respecto a la calidad de los servicios que reciben va a decrecer drásticamente, lo que se puede traducir en una menor visitación y por ende, una disminución de los ingresos.

Además, a lo interno de las ASP, va a seguir creciendo el descontento, y muy probablemente la cultura organizacional se vuelva más negativa, lo cual lleva a un ambiente laboral tenso por interpretaciones erróneas, entre los niveles inferiores y superiores del ACAHN.

6. RECOMENDACIONES.

Desde esta propuesta, un elemento clave a ser considerado en el proceso de reorganización del ACAHN, y específicamente en las ASP, es el fortalecimiento del recurso humano según sus funciones y ubicación.

Como fue identificado por los resultados de las preguntas, una parte significativa del personal destacado en las áreas silvestres protegidas que reciben visitantes, carece de la capacitación y el entrenamiento necesario para atender al público y brindar la orientación que necesitan.

Se recomienda a la Dirección del ACAHN, asumir una posición de liderazgo para modificar la situación lo más pronto posible. De ser exitosas esas gestiones, puede llegar a generar un efecto multiplicador positivo sobre clima y cultura en las ASP, al aumentar la confianza y la motivación de los Funcionarios de campo, y por ende, se puede convertir en un real potenciador del cambio organizacional.

Se recomienda revisar el organigrama actual del ACAHN, que parece ser demasiado pesado para las Áreas Silvestres Protegidas y por ende, podría estar generando una falta de personal o excesivos recargos de funciones (lo que efectivamente se observó durante las visitas de campo, en que se identificó que en ningún caso las ASP tienen personal suficiente para todos los puestos planteados en dicha estructura).

Es necesario revisar la figura de Gerencia de ASP, presente en el Organigrama del Área de Conservación Arenal Huetar Norte, En la presente propuesta lo que se da, es una relación de coordinación a un mismo nivel creando el Consejo de Administradores de ASP.

Los resultados de las preguntas de la gestión de las ASP, constituyeron un primer paso hacia algunos de los campos por mejorar en la Organización. Se recomienda profundizar en las causas que están ocasionando las principales limitaciones para un efectivo logro de resultados, y así enfocar adecuadamente las acciones correctivas correspondientes.

La evaluación de percepción que se llevó a cabo se puede utilizar como línea base para monitorear sistemáticamente en el tiempo el avance en cuanto a resultados de la gestión de las ASP. Para ello, se recomienda utilizar la misma herramienta elaborada que se indica en esta propuesta.

Esto va a permitir comparar resultados históricos y determinar el grado de avance a partir de la implementación de acciones correctivas. El fortalecimiento organizacional se va a facilitar en la medida en que existan personas conscientes de su papel y convencidos de la utilidad de las tareas que desempeñan.

Un factor clave para el desarrollo y la implementación efectiva de esta propuesta de mejoramiento, consiste en que la Dirección y la Gerencia de ASP, logren involucrar a los actores internos claves en el proceso, que logren hacer conciencia en ellos de la necesidad de apoyo que tiene el ACAHN, y los convierta en aliados y gestores positivos del cambio.

Es necesario crear los canales de comunicación necesarios para que esta propuesta se transmita a lo largo del ACAHN y sobre todo en las ASP, para que se facilite el apropiamiento por parte de todo el personal.

Además, debe existir un liderazgo que facilite el convertir la planificación estratégica de largo plazo en la referencia para planificaciones de corto plazo planes anuales de trabajo (PAT), y técnicas (planes de manejo), apoyados por la Gerencia y la Dirección del ACAHN.

7. BIBLIOGRAFIA.

Área de Conservación Arenal Huetar Norte, Corredores Biológicos, Carlos L. Ulate Rodríguez, Ciudad Quesada, Marzo 2009.

Área de Conservación Arenal Huetar Norte, Borrador Planificación Estratégica del ACAHN, Rogelio Jiménez, Abril 2010.

Área de Conservación Arenal Huetar Norte, Diagnóstico Áreas Silvestres Protegidas, Gilberto Chaves, Abril 2010.

Área de Conservación Arenal Huetar Norte, Ficha Técnica de las Áreas Silvestres Protegidas, Gilberto Chaves, Abril 2011.

Artavia G. y otros. 1998. Informe Aplicación del Sistema de Monitoreo de la Gestión en las ASP de Costa Rica. SINAC, ASP/UT.

Artavia Gerardo, 2004. Guía para la Formulación y Ejecución de Planes de Manejo de Áreas Silvestres Protegidas. Ministerio del Ambiente y Energía, Sistema Nacional de Áreas de Conservación. 50 páginas.

GUÍA METODOLÓGICA DE VALORACIÓN ECONÓMICA DE BIENES, SERVICIOS E IMPACTOS AMBIENTALES Un aporte para la gestión de ecosistemas y recursos naturales en el CBM Radoslav Barzev, 2001.

INBio (2004). Conservación in Situ: Áreas Silvestres Protegidas. Disponible en: http://www.inbio.ac.cr/estrategia/Estudio_2004/Paginas/esfuerzos_conservar01.html, consultado el 20 de febrero de 2012.

INBio. Fundamentos teóricos del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas de Costa Rica, Documento borrador (uso interno). Costa Rica, 2006.

Informe final Plan de estructuración del SINAC. Costa Rica, 1997.

Ley de Biodiversidad, No. 7788, 1998.

Ley de Conservación de la Vida Silvestre, No. 7317, 1992.

Ley de Creación del Servicio de Parques Nacionales, No. 6084, 1977.

Ley Forestal, No. 7575, 1996.

Ley Orgánica del Ambiente, No. 7554, 1995.

MINAE-SINAC, 2004. Hacia la Administración Eficiente de las Áreas Protegidas: Políticas e indicadores para su Monitoreo. PROARCA, San José – Costa Rica. 55p

MINAE, SINAC. Organización y marco estratégico de la Gerencia de Áreas Silvestres Protegidas del SINAC. Costa Rica, 2002. Propuesta de reestructuración técnica de MIRENEM. Costa Rica, 1995.

Planes Anuales de Trabajo (PAT), ACAHN-SINAC, Costa Rica, 2011-2012.

Plan de Manejo de RNVSC Negro, ACAHN-SINAC, Costa Rica, 2011.

Plan de Manejo del Refugio Nacional de Vida Silvestre “Corredor Biológico Fronterizo”, Proyecto Río San Juan-Amigos de La Tierra, MINAE-ACA-HN. Versión final. Upala: Amigos de la Tierra, 2000.

Política de Humedales de Costa Rica, Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE), Consejo Asesor de Humedales y UICN. San José: MINAE, 2001

SINAC-MINAE. 2007. Áreas Silvestres Protegidas de Costa Rica: Informe Nacional. II Congreso Latinoamericano de Áreas Protegidas. Bariloche Argentina, septiembre 30 a Octubre de 2007. 86pp.

SINAC, 2000. Estrategia de Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad ACAHN. 39 pp.

SINAC-MINAE. (2003). Informe Nacional sobre el Sistema de Áreas Silvestres Protegidas. Febrero, 2003. Gerencia de Áreas Silvestres Protegidas, Sistema Nacional de Áreas de Conservación, Ministerio del Ambiente y Energía. San José, Costa Rica. 70 pp.

Sistema Nacional de Áreas de Conservación-SINAC del Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones-MINAET 2010. Plan Estratégico Sistema Nacional de Áreas de Conservación- SINAC 2010-2015. San José CR 64 pp.

Sistema Nacional de Áreas de Conservación-SINAC del Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones-MINAET 2010. Políticas para las Áreas Silvestres Protegidas (ASP) del Sistema Nacional de Áreas de Conservación-SINAC 2011-2015. San José CR 44 pp.

Sistema Nacional de Áreas de Conservación SINAC (2007). Grúas II: Análisis de Vacíos de Conservación en Costa Rica: Vol. II. Análisis de Vacíos en la Representatividad e Integridad de la biodiversidad de los sistemas de agua continentales.

Sistema Nacional de Áreas de Conservación, Parques Nacionales y otras ASP de Costa Rica, Yadira Mena y Gerardo Artavia 1998.

**Anexo 1:
ACTA DEL PROYECTO**

Fecha	Nombre de Proyecto
12-01-12	Propuesta Organizativa a nivel Operativo, de las Áreas Silvestres Protegidas (ASP), del Área de Conservación Arenal Huetar Norte (ACAHN).
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
MINAET-SINAC-ACAHN. Planificación de Áreas Protegidas, Ecología, Sistemas de Información Geográfica, Biología, Cambio Climático, Forestal, Hidrología, Geología.	ASP-ACAHN- Conservación y manejo de los Recursos Naturales, Áreas Silvestres Protegidas. Sistema Nacional de Áreas de Conservación, Área de Conservación Huetar Norte.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Enero 2012	Marzo 2012

Objetivos del proyecto (general y específicos)

Objetivo general:

Elaborar una Propuesta Organizativa a nivel Operativo, de la Áreas Silvestres Protegidas (ASP), del Área de Conservación Arenal Huetar Norte (ACAHN)

Objetivos específicos:

1. Realizar estudio preliminar de la situación organizativa de las ASP, del Área de Conservación Arenal Huetar Norte (ACAHN).
2. Priorizar las acciones administrativas y de ejecución inmediatas en el cronograma de trabajo.
3. Desarrollar las acciones correctivas contempladas a corto plazo.
4. Elaborar propuesta final de la nueva organización operativa de las ASP.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La importancia que conlleva a realizar esta propuesta es poder establecer las bases necesarias para que la Dirección y las Gerencias de Manejo y ASP, del ACAHN, tomen los resultados finales de esta herramienta y analicen las recomendaciones en pro de una mejor gestión de las ASP.

Así mismo, dejar plasmadas todas las expectativas que tienen los compañeros destacados en las ASP, que abarcan, desde su estabilidad laboral, hasta generar de nuevo la confianza ante las Jefaturas superiores.

De suma importancia será darle una mayor relevancia y protagonismo al Consejo de Administradores de ASP, olvidado en el tiempo y que apoyo a la Gerencia de ASP, en un pasado reciente, será de mucho beneficio para lograr establecer la Estrategia a elaborar con los resultados de esta propuesta actual.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

- 1- Estudio de la situación actual (FODA), de las ASP del ACAHN.
- 2- Identificación de acciones administrativas y actividades de ejecución a priorizar.
- 3- Plan de acciones correctivas y actividades priorizadas a desarrollar.
- 4- Propuesta final Operativa de las ASP (**Producto Final**).

Supuestos

Para el buen éxito de esta Propuesta, se deben establecer algunas bases necesarias a tomar en cuenta como contraparte de las ASP, como:

- Análisis FODA de las ASP, del ACAHN.

- Información básica de la ASP, (presupuesto, Plan Anual de Trabajo (PAT), caja chica, visitación).

- Resultados Informes de SEMEC.

- Resultados Informes Monitoreos de ASP.

- Cuadro de Funcionarios (puesto, ubicación, edad, domicilio, estudio).

- Organigrama de las ASP dentro del ASP. (administración, programas).

Restricciones	
<ul style="list-style-type: none"> • El Área de Conservación Arenal Huetar Norte , no cuenta con una Estrategia de Manejo y Gestión de las ASP, por lo cual, esta propuesta operativa que se desarrollara, requiere de instrumentos que permitan su evaluación y seguimiento. • No todas las Áreas Silvestres Protegidas cuentan con un Plan de Manejo y en algunas de ellas los procesos e instrumentos de planificación varían al estar en categorías diferentes de manejo. • Hay alguna información sobre las ASP, esta se encuentra sobre todo en cada una de las áreas , el acceso a esta podría ser limitado debido a la dificultad de encontrar y visitar las fuentes de información, en el transcurso en que se desarrolla la propuesta. 	
Información histórica relevante	
<ul style="list-style-type: none"> • Decretos de creación de las ASP del ACAHN. • Análisis de vacíos de Conservación Grupos I y II. (1996), que define las ASP, que deben ser agregadas al ACAHN. • Plan Manejo Caño Negro, 1999. • Proceso de Definición de Corredores Biológicos del Área de Conservación Arenal Huetar Norte Elaboró: Ing. Carlos L. Ulate Rodríguez, marzo, 2009. 	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
<p>Cliente(s) directo(s): ASP DEL ACAHN. Parque Nacional Volcan Arenal (PNVA), Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco (PNAJCB), Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Caño Negro (RNVSMCN), Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Maquenque (RNVSMM), Refugio Nacional de Vida Silvestre Corredor Fronterizo (RNVSCF), Refugio Nacional de Vida Silvestre Camelias (RNVSC),</p> <p>Cliente(s) indirecto(s): Municipalidades de San Carlos, Los Chiles, Zarcero, Upala, Guatuso, Asociaciones de Desarrollo, Camaras de Turismo, Asociación Parque Juan Castro Blanco (APANAJUCA), Fundación Desarrollo Volcan Arenal (FUNDEVOLCA), Proyecto Cuenca Río Frio.</p>	
Aprobado por:	Firma:
Realizado por: Gilberto Chaves Matamoros	

Anexo 2: EDT

Estructura Detallada del Trabajo de investigación (EDT)

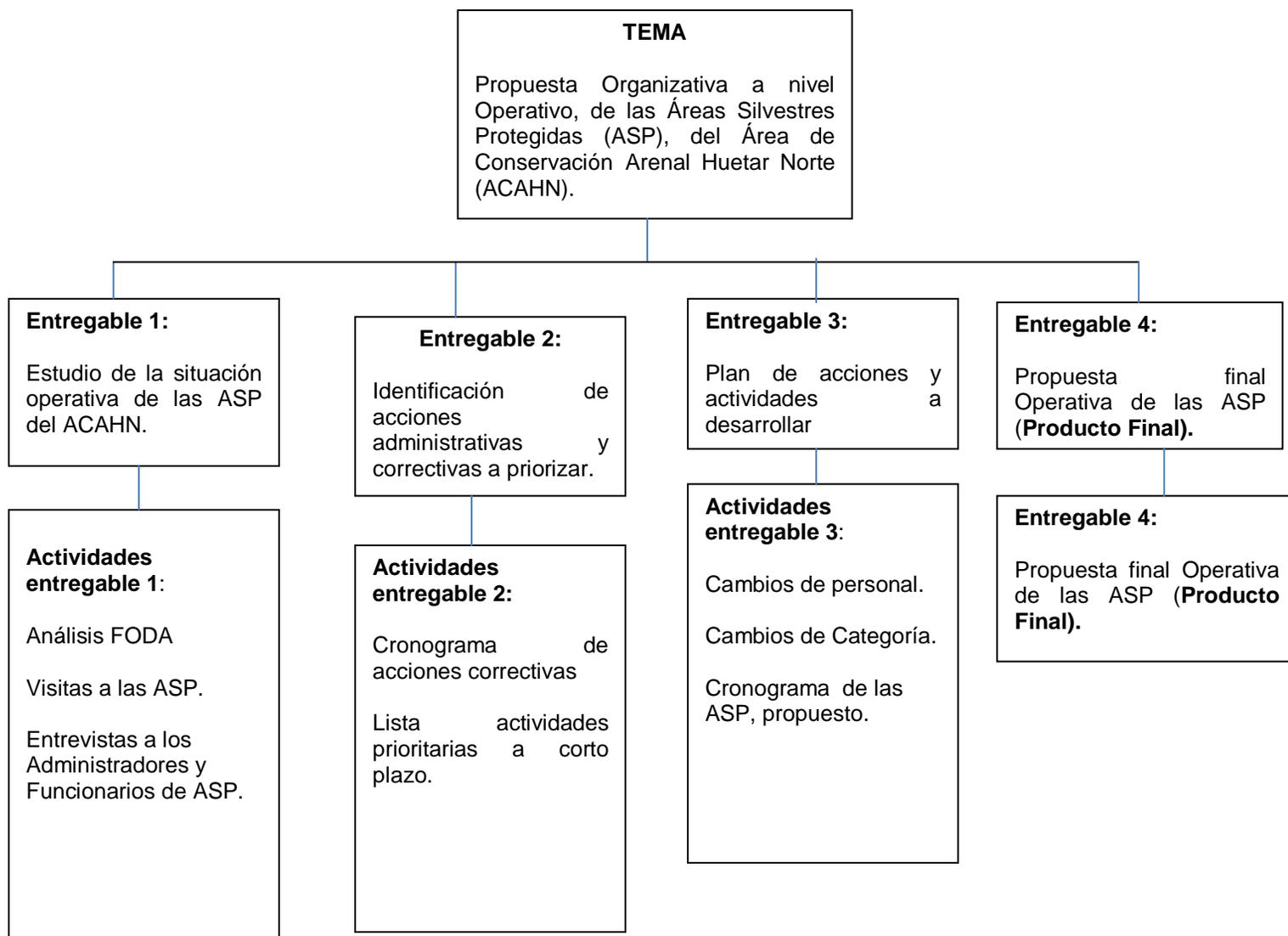


Figura # 5 Estructura Detallada del Trabajo.

Anexo 3: Problemática actual de las ASP del ACAHN, relacionada a la conservación y uso sostenible de la biodiversidad.

Resumen General de las ASP del ACAHN.

3.1 IDENTIFICACION Y SEGUIMIENTO DE LA BIODIVERSIDAD:

- Terrenos del Parque Nacional Juan Castro Blanco aún en manos privadas.
- El monitoreo del estado de la biodiversidad es escaso.
- Poca cultura de conservación.
- Poca información sobre los recursos del Área, y la que existe no se divulga adecuadamente.
- Información insuficiente sobre ecosistemas amenazados.
- Destrucción y deterioro de cuencas.
- Situación legal del corredor fronterizo incierta.
- No existe una visión integradora de las diversas áreas protegidas entre sí, por medio del establecimiento de corredores biológicos.

Prioridad: Especies de fauna y arbóreas amenazadas presentes en la zona, así como ecosistemas particulares. Énfasis: lapa verde, jaguar y Gaspar; almendro, cocobolo de San Carlos, Corteza amarilla y cipresillo. Humedales, marismas.

3.2 UTILIZACION SOSTENIBLE:

- Prácticas inadecuadas de manejo de los recursos naturales.
- Alto impacto ambiental por uso excesivo de mantos acuíferos.
- Deseccación y alteración de humedales.
- Ocupación de amplias extensiones con fines de monocultivo, sin la debida planificación.
- Mala planificación urbana y de ocupación de espacios agrícolas.
- Fenómenos naturales e incidencia de incendios forestales.
- Insuficiente fiscalización y control de parte del MINAET en materia de aprovechamiento de recursos.
- Poca rigidez y falta de experiencias en la aplicación de criterios sostenibles en las diferentes actividades productivas.
- Alto impacto ambiental de determinadas actividades económicas.
- Insuficiente revisión e implementación de planes de manejos (reguladores y territoriales).
- Poca cultura y conciencia del impacto de prácticas productivas inadecuadas (agropecuarias y forestales).
- Visión económica ambiental débil.
- Poca claridad en la legislación que regula la utilización sostenible.

Prioridad: No existen políticas claras y consensuadas de uso del espacio geográfico (uso de suelo y subsuelo).

3.3 EDUCACION Y CONCIENCIA PUBLICA:

- Esfuerzos aislados de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, de mediana cobertura y con limitación de recursos.
- Escasa cultura ambiental.
- Planificación inadecuada.
- Se da una educación informadora, no formadora. A pesar de que se conoce el significado real de Educación Ambiental integral, no logra cambios de actitud. No se incluyen proyectos de acción en el tema que tengan mayor impacto.
- Educación para adultos es débil.
- Participación de la sociedad civil y el desarrollo de foros permanentes a nivel regional en materia de planes de desarrollo, no existe.
- Organización representativa en las comunidades es débil.
- Hay confusión en cuanto a estructuras de la sociedad civil (consejos) y su relación con el MINAET y viceversa, por falta de foros de concertación permanente.
- La participación de las municipalidades es débil.

Prioridad: Poca coordinación de esfuerzos y recursos insuficientes.

3.4 COOPERACION CIENTIFICA Y TECNICA:

- Poca cooperación científica y técnica y la existente se difunde poco.
- Estas acciones requieren recursos financieros y humanos adecuados de los que no se dispone.
- Difusión y proyección de instituciones es insuficiente.

- Capacidad y conocimiento local no es considerado.
- Existe una visión muy academista de la cooperación.
- Voluntad política y apertura para lograr mayor promoción de intercambio de experiencias es débil.

Prioridad: Escasa coordinación regional entre instituciones y organizaciones privadas, poca transferencia de resultados, poca retroalimentación, asignación de recursos y apoyo político.

3.5 BIOTECNOLOGIA:

- Insuficiente conocimiento e información al respecto.
- Poca proyección de instituciones que trabajan en el campo.
- Hay dependencia de transnacionales para investigación en materiales genéticos y suplidores de semilla (por ejemplo).
- Pérdida acelerada de conocimientos y prácticas campesinas sustentables.

3.6 CONSERVACION *IN SITU*:

- No existen controles de especies exóticas y se conoce muy poco sobre su manejo (Pez Diablo).
- No hay planes de ordenamiento territorial ni planes reguladores a nivel local.
- No se da una adecuada protección de las especies que se encuentran en las áreas silvestres protegidas.
- Escasa coordinación interinstitucional para la ejecución de programas de desarrollo desde el punto de vista de biodiversidad (diferencias de criterio entre

instituciones).

- Insuficientes programas de capacitación para las ASP, (es urgente para cambiar **Visión Forestal**; ampliarla a caza, pesca, vida silvestre, educación ambiental, investigación).
- Erosión genética de variedades agrícolas de uso tradicional es profunda.
- Existe una tendencia negativa a la uniformización genética de las variedades agrícolas.
- Abandono de prácticas de huertos tradicionales campesinos.

Prioridad: Insuficiente control de especies exóticas, coordinación interinstitucional y capacitación bajo la perspectiva de biodiversidad dirigida a todas las instituciones. Erosión genética agrícola. Poco rescate de material genético agrícola y prácticas culturales asociadas.

3.7 CONSERVACION *EX-SITU*:

- No hay instalaciones adecuadas para recuperación y rehabilitación de especies de interés particular.
- Existe poca coordinación entre instituciones y organizaciones relacionadas con el tema.
- No se llevan registros adecuados ni hay sistemas de monitoreo a las instalaciones.
- Se requiere capacitación en legislación y manejo de especies y tiempo para que funcionarios desempeñen estas labores.
- No hay una adecuada protección para especies silvestres fuera de áreas silvestres protegidas (uso de agroquímicos y sedimentación, etc.).
- No hay prioridades establecidas para incentivar

especies nativas en viveros.

Prioridad: Insuficientes instalaciones para recuperación y rehabilitación, escasos recursos y aplicación efectiva de la legislación vigente. Poca coordinación interinstitucional.

3.8 INCENTIVOS:

- Retraso e inestabilidad en la asignación de recursos de incentivos en cuanto a cantidad que se le asigna al Área, a monto otorgado a propietarios, los procedimientos y las políticas de asignación.
- Insuficientes recursos para el pago por servicios ambientales.
- Planificación conjunta para maximizar el beneficio de los servicios ambientales, es insuficiente.
- No se concretan servicios ambientales para conservación de la biodiversidad.
- Acceso a incentivos no está suficientemente democratizado.
- Excesiva intermediación en la distribución de incentivos.

3.9 INVESTIGACION Y CAPACITACION:

- La capacitación y la investigación está dispersa y descoordinada.
- Se desconoce lo investigado por otras instituciones ajenas al MINAET principalmente las de educación superior que son las que realizan la mayor cantidad de investigación (UCR, UNA, CATIE, ITCR).
- Falta priorización de investigaciones y definir demanda del Área.
- Integración de comunidades a la investigación es

insuficiente.

- La investigación aplicada en finca (*in situ*) no se valora.

Prioridad: Capacitación e investigación en el Área, poca coordinación regional. Escasa investigación aplicada *in situ* (bosque, finca, humedal).

3.10 EVALUACION Y REDUCCION DEL IMPACTO:

- El Área desconoce los estudios de impacto ambiental que se centralizan en SETENA, sin embargo, se le responsabiliza de todo el proceso.
- Por lo general los estudios que se conocen a nivel del ACAHN-SINAC son aquellos que tienen impacto sobre el bosque pero no los que afectan otros componentes de la biodiversidad.
- La SETENA no se responsabiliza por todo el proceso.
- No hay cuantificación de daños por contaminación.
- Prácticas culturales inadecuadas.
- EIA son únicamente una formalidad.
- Información a las comunidades sobre compromisos asumidos en Río de Janeiro (Cumbre de la Tierra) es insuficiente, así como su cumplimiento ("derecho de las comunidades a ser informadas a profundidad acerca de los impactos ambientales en proyecto socioeconómicos).

3.11 ACCESO A RECURSOS GENETICOS:

- Desconocimiento total del tema por parte de los diferentes actores del Área y de las experiencias que se desarrollan en la región.
- Es necesario detallar el tema, más información y buscar alternativas de cómo facilitar su comprensión.

Prioridad: Escasa información sobre el tema.

3.12 INTERCAMBIO DE INFORMACION:

- Desconocimiento de acciones referentes a la gestión de la biodiversidad que realizan los diferentes actores en el Área.
- Hay algún intercambio de información pero es sólo en materia forestal.
- No hay manejo de las especies en terrenos de uso agroforestal, con excepción de donde está la lapa verde, único caso en que se aplican aspectos técnicos para manejo en terrenos agropecuarios sin bosque.
- Bases de datos sobre biodiversidad, en donde se involucre a todos los actores relevantes, son insuficientes.

Prioridad: No existe una base de datos de la biodiversidad del Área, que involucre a los actores relevantes.

Anexo 4 Hoja del Cuestionario a los Administradores y Funcionarios de ASP.



UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL

CUESTIONARIO AL PERSONAL DE LAS ASP DEL ACAHN.

Nombre:

Área Silvestre Protegida:

Puesto: _____ **Años Laborados:**

Preguntas:

1. ¿Considera buena la gestión actual del ASP?

SI () No () Justifique su respuesta.

2. ¿Operativamente se puede mejorar esa gestión?

Si () No () Justifique su respuesta.

3. ¿Haría cambios operativos en el ASP?

Si () No () Justifique su respuesta.

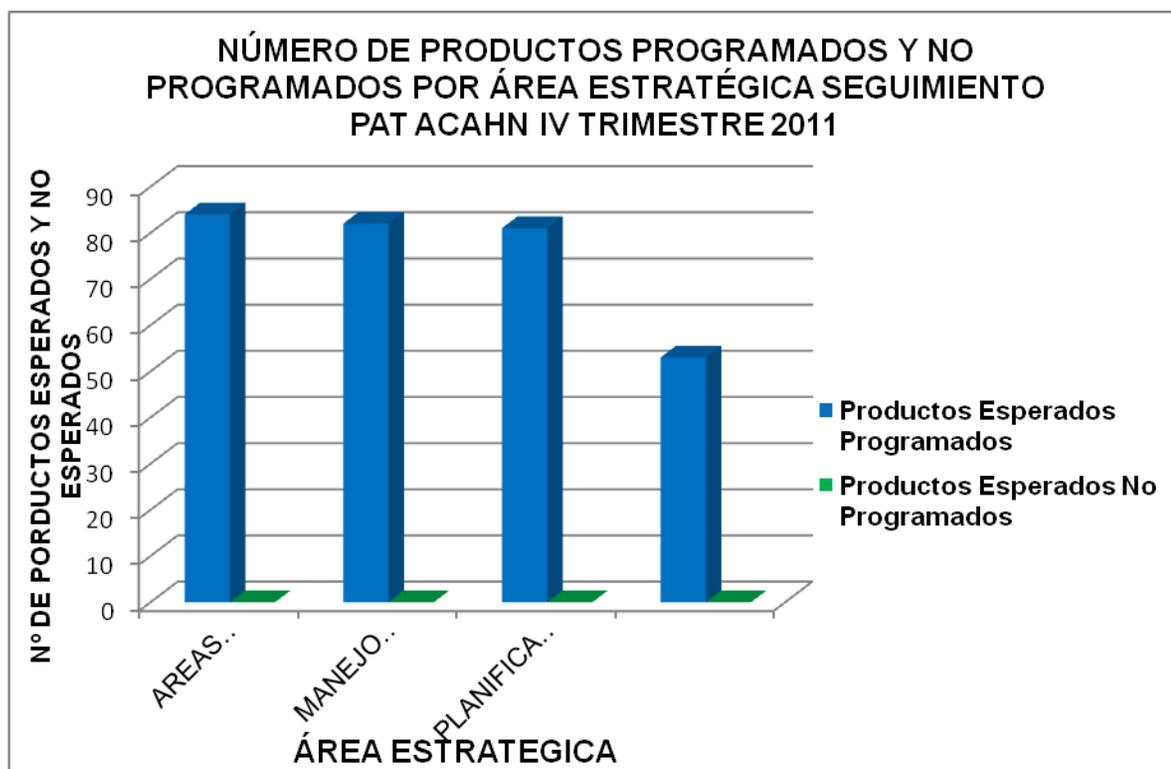
Anexo 5

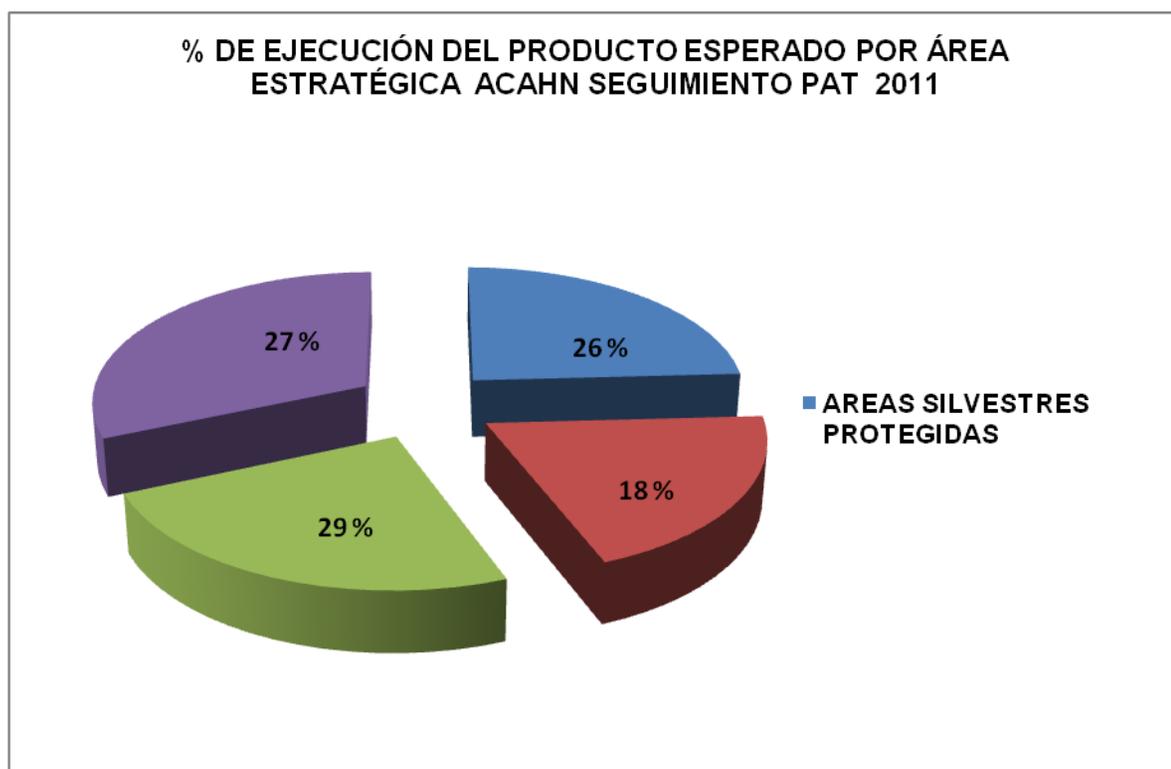
CUADRO No. 21: INFORME RESUMEN DE EJECUCIÓN DEL PAT-ACAHN- 2011.

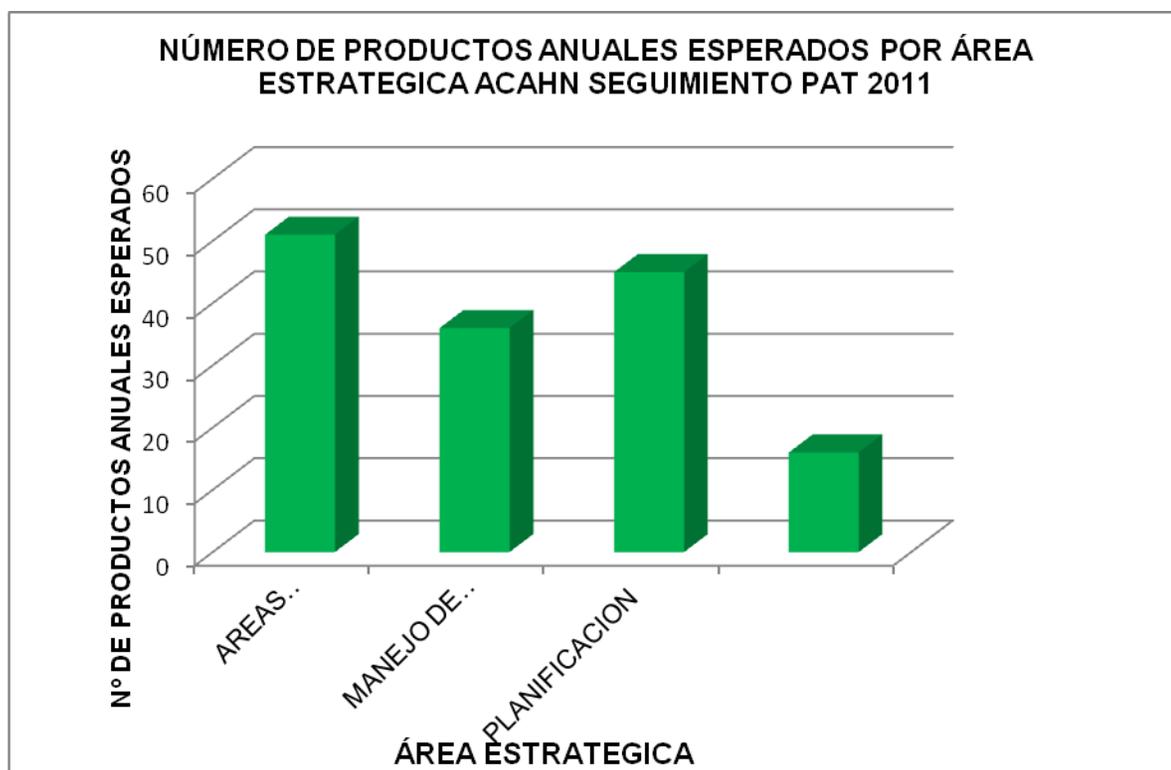
AREA DE CONSERVACIÓN ARENAL HUETAR NORTE
PERÍODO DEL INFORME : IV TRIMESTRE 2011

AREAS ESTRATEGICAS (Gerencia o Área Funcional) (3)	No. DE PRODUCTOS ESPERADOS PROGRAMADOS (4)	% PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DE PRODUCTOS ESPERADOS PROGRAMADOS (5)				
		0%	≤ 25 %	≤ 50%	≤ 75	≤ 100%
AREAS SILVESTRES PROTEGIDAS	51	15	2	7	4	16
MANEJO DE RECURSOS NATURALES	36	10	6	5	2	8
PLANIFICACION	45	17	-	2	2	10
GESTION DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES	16	2	-	-	-	13
TOTAL (7)	148	44	8	14	8	47
Porcentajes (8)	100,00%	29,72%	5,41%	9,46%	5,41%	31,76%

Nota: Se están considerando los Productos Anuales Esperados

Anexo 6 Seguimiento Actividades Programadas y No Programadas ACAHN.**Figura 9. Seguimiento Actividades Programadas y No Programadas del ACAHN.**

Anexo 7 Ejecucion del Producto Esperado ACAHN-PAT- 2011.**Figura 10. Ejecucion del Producto Esperado ACAHN-PAT- 2011.**

Anexo 8 Productos Anuales Esperados ACAHN-PAT-2011.**Figura 11. Productos Anuales Esperados ACAHN-PAT-2011.**

Anexo 9 Resumen de Productos Programados y No Programados ACAHN.

Área Estratégica	Productos Esperados Programados	Productos Esperados No Programados	
AREAS SILVESTRES PROTEGIDAS	84	-	
MANEJO DE RECURSOS NATURALES	82	-	
PLANIFICACION	81	-	
GESTION DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES	53	-	
Área Estratégica	% de Ejecución de Producto Esperado		
AREAS SILVESTRES PROTEGIDAS	71,87		
MANEJO DE RECURSOS NATURALES	59,39		
PLANIFICACION	72,49		
GESTION DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES	93,79		
Total ACAHN	297,54		
Promedio	74,39		
Área Estratégica	% de Ejecución de Producto Esperado		
AREAS SILVESTRES PROTEGIDAS	68,28		
MANEJO DE RECURSOS NATURALES	84,87		
PLANIFICACION	84,56		
GESTION DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES	94,81		
Área Estratégica	Nº de Productos Anuales esperados		
AREAS SILVESTRES PROTEGIDAS	51		
MANEJO DE RECURSOS NATURALES	36		
PLANIFICACION	45		
GESTION DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES	16		
	148		

Anexo 10 Informe de la Gerencia Resultados de las ASP, del PAT 2011.**ÁREA DE CONSERVACIÓN: ARENAL HUETAR NORTE
GERENCIA ÁREAS SILVESTRE PROTEGIDAS
PERÍODO DE INFORME: CUARTO TRIMESTRE 2011**

1. Análisis del comportamiento general de la gerencia, en términos de las de actividades programadas y no programadas, así como, de las áreas geográficas donde se han concentrado las acciones:

Las actividades se cumplieron en un 71.87 % a pesar de contar con poco presupuesto y con poco personal.

2. Limitantes:

2.1- Una de las principales limitaciones en el accionar de las ASP del ACAHN, sigue siendo el escaso personal, donde en la mayoría de las ASP, no se cuenta ni con el mínimo necesario, personal cansado del exceso de funciones y extralimitando sus horarios de trabajo.

2.2- Aunado a lo anterior, la mayoría del personal de ASP -ACAHN, tienen acumulado hasta más de dos periodos de vacaciones, sin poder disfrutar de este por no haber personal de reemplazo.

2.3- Una de las principales limitantes que se observan desde el análisis de esta Gerencia, lo es la falta de planificación estratégica para el cumplimiento de las actividades programadas en el PAT, lo cual se ve reflejado en el hecho de que no se realizan las gestiones administrativas por parte de las Administraciones de las ASP, como lo es el llenado de contratos de servicios o formulación de las Ordenes de Inicio.

2.4. Muchas de las actividades estratégicas programadas en las diferentes ASP, no se les ha dado el contenido presupuestario designado.

3. Elementos facilitadores del proceso:

3.1- Como principal elemento facilitador del proceso en este trimestre, viene hacer el apoyo financiero de la Asociación Costa Rica por Siempre, para la elaboración de los Planes de Manejo del PNVA y PNAJCB.

3.2- De igual forma hemos contado con el apoyo técnico y financiero del Proyecto de Cooperación Española Río Frío, para la implementación del plan de Manejo Refugio Nacional de Vida Silvestre Caño Negro.

3.3- También se debe mencionar el apoyo recibido en el RNVSCN, por parte del programa Socio ecológico de Integración del Territorio (USEG -SINAC).

3.4- Otro elemento facilitador ha sido, la coordinación y apoyo recibido por la Unidad de Gestión Ambiental de la Municipalidad e San Carlos, con la aprobación de un proyecto de rotulación en el PNVA.

3.5- La empresa privada sigue siendo uno de nuestros principales aliados estratégicos; el caso de COOPELESCA R.L., está apoyando la elaboración de los talleres de los Parques Nacionales Juan Castro Blanco y Volcán Arenal.

3.6- La empresa Hidroeléctrica LOSKO S.A., firmo un contrato de trabajo con la Asociación APANAJUCA, para la contratación de un funcionario que labora en el PNAJCB.

4. Propuestas correctivas, alternativas o recomendaciones especificando el período de ejecución:

4.1- Es importante la asignación de mayor presupuesto. Búsqueda de Financiamiento en ONGs.

5. Principales logros.

5.1- Iniciar los procesos de ejecución de los Planes de MANEJO de los Parques Nacionales, PNAJCB y PNVA.

5.2- Realizar los monitoreos de la gestión efectiva de las ASP.

5.3- Se logro ordenar la base de archivos en formato digital de fincas traspasadas al MINAET -IDA

5.4- Contratación de un funcionario Topógrafo para el PNAJCB.

Anexo 11: Abreviaciones:

ACAHN: Área de Conservación Arenal Huetar Norte.

ASP: Áreas Silvestres Protegidas.

ELAP: Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas.

GASP: Gerencia de Áreas Silvestres protegidas.

MINAET: Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones.

PAT: Plan Anual de Trabajo.

PNAJCB: Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.

PNVA: Parque Nacional Volcán Arenal.

RNVSCF: Refugio Nacional de Vida Silvestre Corredor Fronterizo.

RNVSLC: Refugio Nacional de Vida Silvestre Las Camelias.

RNVSMCN: Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Caño Negro.

RNVSMM: Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Maquenque.

SEMEC: Sistema Mejoramiento de la Calidad.

SINAC: Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional.