

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA DE
PARTICIPACIÓN Y GOBERNANZA DEL SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE
CONSERVACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN
PARTICIPATIVA DE LA BIODIVERSIDAD Y SU USO SOSTENIBLE

MAGALLI CASTRO ÁLVAREZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Junio, 2016

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Allan Valverde Blanco
PROFESOR TUTOR

Tania Moreno
LECTOR No.1

Sophia Crawford
LECTOR No.2

Magalli Castro Álvarez
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Hoy termino este proyecto, en la misma fecha que hace pocos años atrás me debatía entre la vida y la muerte, esta fecha es memorable, en un año sobreviví y este año cierro un proyecto de vida.

Dedico este resultado a Dios porque no hay logro en mi vida que no sea un propósito de él. Porque es el mejor director de proyectos y yo soy uno de los entregables, del proyecto más grande del mundo. Él me planificó, definió todo un plan de proyecto para mi vida, en la ejecución me guio (aunque algunas veces me desvié), dio seguimiento e hizo un excelente trabajo en el control de cambios, y la fecha de cierre solo él lo sabe, pero será para pasar a un proyecto aún más grande y eterno. Gracias Dios.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, amiga y compañera, el ángel que Dios puso en la tierra para guiarme y aconsejarme.

A mi hermana Silvia que luchó mucho por mi salud, al resto de mi familia porque sin ellos yo no estaría aquí.

Al proyecto de Corredores Biológicos de la GIZ-SINAC-MINAE por dirigir la orquesta con “SINFONIA”

A los profesores que me guiaron por el conocimiento de la dirección de proyectos y a la UCI por innovar cada día.

A mi tutor que con mucha paciencia me llevó hasta este momento.

Y a Dios por darme una segunda oportunidad de vida.

INDICE

1.	INTRODUCCION	1
1.1.	Antecedentes.....	1
1.2.	Problemática	4
1.3.	Justificación del problema	7
1.4.	Objetivo general.....	10
1.5.	Objetivos específicos.....	10
2.	MARCO TEÓRICO.....	11
2.1.	Marco institucional.....	11
2.1.1.	Antecedentes del SINAC.....	11
2.1.2.	Misión y visión del SINAC.....	16
2.1.3.	Estructura organizativa.....	17
2.1.4.	Productos del SINAC.....	19
2.1.4.1.	Prevención, Protección y Control:.....	19
2.1.4.2.	Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad	20
2.1.4.3.	Conservación Participativa	20
2.1.5.	Participación y Gobernanza Ambiental	21
2.1.5.1.	Participación y Gobernanza en el SINAC.....	25
2.2.	Teoría de Administración de Proyectos.....	27
2.2.1.	La Guía PMBOK	27
2.2.2.	Proyecto.....	28
2.2.3.	Dirección de Proyectos.....	30
2.2.4.	Ciclo de vida de un proyecto	31
2.2.5.	Procesos en la Dirección de Proyectos.....	33
2.2.6.	Áreas del Conocimiento de la Dirección de Proyectos	35
2.3.	Otra Teoría Propia del Tema de Interés	38
2.3.1.	Planificación Estratégica.....	38
2.3.2.	Planificación Estratégica desde la Metodología SINFONIA	41
2.3.2.1.	Pensamiento Sistémico.....	41
2.3.2.2.	SINFONIA.....	43
3.	MARCO METODOLÓGICO	45
3.1.	Fuentes de información	45
3.1.1.	Fuentes Primarias.....	45
3.1.2.	Fuentes Secundarias.....	45
3.2.	Métodos de Investigación	47
3.2.1.	Método lógico – deductivo	48
3.2.2.	Método de observación:.....	48
3.2.3.	Método análisis - síntesis:.....	48
3.3.	Herramientas	50
3.4.	Supuestos y Restricciones.	54
3.5.	Entregables	55
4.	DESARROLLO.....	57
4.1.	Diagnóstico de la Gestión de la Participación y Gobernanza en el SINAC.....	57
4.1.1.	Estado de la Gestión de la Participación y Gobernanza en el SINAC	57
4.1.2.	Estado de la Participación y Gobernanza desde el Marco Técnico y Legal	66

4.2.	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	72
4.3.	Análisis de los interesados	74
4.3.1.	Listado de interesados	74
4.3.2.	Interesados Clave.....	76
4.3.3.	Estado actual vs estado deseado de los interesados.....	79
4.3.4.	Clasificación de interesados	82
4.4.	Alcance del Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Participación y Gobernanza en el SINAC.....	84
4.4.1.	Requisitos para definir el Alcance del Fortalecimiento de la Participación y Gobernanza en el SINAC en los próximos cinco años.	85
	Fuente: Elaboración personal, 2015.	90
4.4.2.	Matriz de Trazabilidad de Requisitos para el fortalecimiento de la participación y gobernanza.	90
4.4.3.	Enunciado del Alcance del Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Participación y Gobernanza en el SINAC.....	94
4.5.	Lineamientos Estratégicos de la Planificación para el Fortalecimiento de la Participación y Gobernanza en el SINAC.....	99
4.5.1.	Definición de Participación y Gobernanza.....	100
4.5.2.	Misión de la Gerencia de Participación y Gobernanza del SINAC	100
4.5.3.	Visión de la Gerencia de Participación y Gobernanza del SINAC 2016 – 2021 100	
4.5.4.	Análisis Sistémico para Cumplimiento de la Visión.....	101
4.5.5.	Estructura de Efectos	104
4.5.6.	Análisis del Esquema Axial	105
4.5.7.	Interpretación de la Gerencia como un Sistema para lograr el fortalecimiento de la Participación y Gobernanza en el SINAC	107
4.5.8.	Matriz del Plan Estratégico para lograr el fortalecimiento de la Participación y Gobernanza en el SINAC.....	111
5.	CONCLUSIONES.....	128
6.	RECOMENDACIONES	132
7.	BIBLIOGRAFIA	134
8.	ANEXOSAnexo 1: ACTA DEL PROYECTO	139
	Anexo 2: EDT	144
	Anexo 3: CRONOGRAMA DEL PFG.....	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa del Sistema Nacional de Áreas de Conservación.....	12
Figura 2. Principios de conservación del SINAC. INBIO, 2006, p. 18.....	13
Figura 3. Mapas de ASP de Costa Rica. (SINAC, 2015)	15
Figura 4. Mapa de Corredores Biológicos. (SINAC, 2015)	16
Figura 5. Estructura Organizativa del SINAC. (SINAC, 2015).....	17
Figura 6. Razones por las cuales la Gobernanza se vuelve un eje central en la conservación de la biodiversidad. Borrini-Feyerabend, G., et al, 2014.....	23
Figura 7. Tipos de Gobernanza según el CBD y la UICN. Borrini-Feyerabend, G., et al, 2014.....	24
Figura 8. Estructura del SINAC y creación de la Gerencia de Participación y Gobernanza. Fuente SINAC, 2015.	26
Figura 9. Procesos de la Administración de Proyectos. PMI, 2013.	30
Figura 10. Niveles de un proyecto y su ciclo de vida. (PMI, 2013).....	32
Figura 11. Relaciones en los procesos de los Proyectos. (PMI, 2013)	35
Figura 12. Áreas del conocimiento de la administración de proyectos. (PMI, 2013)	36
Figura 13 Ruta de la planificación estratégica. Armijo, 2009.....	39
Figura 14. Cinco disciplinas de las Organizaciones Inteligentes: Fuente: Serge, 2007.....	42
Figura 15. Pasos prácticos de la metodología SINFONIA. Denkmoell (2000)	43
Figura 16. Cantidad de Órganos Colegiados y cantidad de miembros. Fuente Elaboración Personal, 2016.	61
Figura 17. Matriz de poder – interés para la clasificación de involucrados en los proyectos.	82
Figura 18. A y B. Matriz representativa de los involucrados del proyecto según poder e interés. Fuente: Castro, 2015.....	83
Figura 19. Representación Gráfica de la Visión de la Gerencia de Participación y Gobernanza. Elaboración Personal, 2016.....	101
Figura 20. Estructura de efectos de los factores. Fuente Gerencia Participación, 2016.	104
Figura 21. Esquema axial de los factores prioritarios para el cumplimiento de la visión de la gerencia de Participación y Gobernanza el SINAC. Fuente Gerencia P y G, 2016.....	105

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Número y extensión (terrestres y marina) de las áreas silvestres protegidas de Costa Rica, por categoría de manejo.....	13
Cuadro 2 Productos del 2014 gerencia de prevención, protección y control del SINAC	19
Cuadro 3 Productos la gerencia de conservación y uso sostenible de la biodiversidad.....	20
Cuadro 4 Productos de la gerencia de participación y gobernanza.	21
Cuadro 5 Descripción de las áreas del conocimiento de la dirección de proyectos.	36
Cuadro 6 Fuentes de información para el PFG.	46
Cuadro 7 Métodos de investigación utilizados para el PFG.	49
Cuadro 8 Herramientas utilizadas para el desarrollo del PFG.	50
Cuadro 9 Descripción de los pasos de SINFONIA, metodología utilizada para elaborar el plan estratégico	52
Cuadro 10 Supuestos y restricciones para la elaboración del PFG.	54
Cuadro 11 Entregables del PFG.	55
Cuadro 12 Retos del SINAC en el tema de participación y gobernanza, recopilados de documentos estratégicos nacionales.	58
Cuadro 13 Análisis de algunos espacios de participación y gobernanza en el SINAC.	61
Cuadro 14 Compromisos de Costa Rica en el tema de participación y gobernanza desde las principales convenciones internacionales – ambientales.	67
Cuadro 15 Principal legislación nacional relacionada con participación y gobernanza para el SINAC.....	70
Cuadro 16 Análisis FODA para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC.	72
Cuadro 17 Listado de interesados para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC.	74
Cuadro 18 Registro de involucrados según su poder e interés en el fortalecimiento de la participación y gobernanza.....	77
Cuadro 19 Estado actual de los interesados vs estado deseado	80
Cuadro 20 Requisitos definidos por los interesados para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC.	85
Cuadro 21 Matriz de trazabilidad de los requisitos para su cumplimiento en el plan estratégico.....	91
Cuadro 22 Enunciado del alcance del plan estratégico para fortalecer de la participación y gobernanza en el SINAC.	94
Cuadro 23 Matriz de influencia de los factores.	103
Cuadro 24 Matriz del Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Participación Ciudadana y Gobernanza.....	112

Cuadro 25 Cronograma para la ejecución del plan estratégico para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC.....	124
---	-----

ACRÓNIMOS

AC	Áreas de Conservación
ASP	Áreas Silvestres Protegidas
BIOMARCC	Biodiversidad Marina y Cambio Climático
BPM	Biodiversity Partnership Mesoamérica
CSNE	Concesión de Servicios no Esenciales
COLAC	Consejo Local
COVIRENAS	Comités de Vigilancia de los Recursos Naturales
CONAC	Consejo Nacional de Áreas de Conservación
CONAGEBIO	Comisión Nacional para la Gestión de la Biodiversidad
CORAC	Consejo Regional de Áreas de Conservación
CB	Corredores Biológicos
CUS	Gerencia de Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad
EDT	Estructura de Desglose del Trabajo
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
IRT	Gerencia de Información y Regularización el Territorio
MAPCOBIO	Proyecto de manejo participativo de la Biodiversidad
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
OC	Órganos Colegiados: son el CONAC, CORAC y COLAC
ONG	Organizaciones no gubernamentales
PE	Plan Estratégico
PFG	Proyecto Final de Graduación
PN	Parques Nacionales
PPC	Gerencia de Prevención, Protección y Control
PyG	Participación y Gobernanza
SE	Secretaría Ejecutiva
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza

RESUMEN EJECUTIVO

Desde su génesis el SINAC ha tenido el mandato de ser un **órgano participativo**, con el objetivo de promover la conservación, el uso sostenible y la distribución de los beneficios de la biodiversidad, con tareas como: definir modelos de gestión participativa hacia una gobernanza ambiental, promover la toma de decisiones de forma conjunta con la sociedad, sensibilizar a la población, entre otros. Para ello la Ley de Biodiversidad N°7788 (1998) crea algunos espacios de gobernanza como son el Consejo Nacional de Áreas de Conservación (CONAC), los Consejos Regionales de Áreas de Conservación (CORAC's) y los Consejos Locales (COLAC's). Todos estos como estructuras de participación ciudadana en la conservación.

En el julio del 2015 el SINAC se reorganizó por macro-procesos, y creó la Gerencia de Participación Ciudadana y Gobernanza (PCG), el propósito de la misma es: crear capacidades institucionales para el desarrollo y consolidación de modelos efectivos de gestión participativa para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos. (SINAC, 2015).

La principal debilidad del SINAC en el tema, es que no tenía definido el alcance, ni tampoco contaba con los instrumentos técnicos y legales que permitieran el fortalecimiento de la Participación y Gobernanza, por lo que se desarrolló el proyecto de elaboración del plan estratégico de la PyG, para dirigir el rumbo de la conservación participativa de la biodiversidad.

El objetivo general de este proyecto fue: Elaborar el plan estratégico de la Gerencia de Participación y Gobernanza del Sistema Nacional de Áreas de Conservación para el fortalecimiento de la gestión participativa de la biodiversidad y su uso sostenible, en los próximos cinco años. Los objetivos específicos fueron: Elaborar un diagnóstico preliminar sobre la gestión participativa de la biodiversidad en el SINAC en los últimos tres años para contar con una línea base que permita reconocer los avances y limitaciones presentes en esa área. Analizar y priorizar los interesados (participantes) como mecanismo para recolectar sus expectativas y definir estrategias para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC. Elaborar el alcance del proyecto para delimitar el trabajo requerido e identificar los requerimientos necesarios para el fortalecimiento de la participación y gobernanza y desarrollar la planificación estratégica (visión, misión, resultados estratégicos, acciones y responsables) para guiar el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC a un plazo de cinco años.

Para elaborar el plan estratégico se hicieron 11 entrevistas con actores claves, las cuales fueron parte del diagnóstico y para definir el alcance. También se llevó a cabo una revisión bibliográfica sobre el tema, con el fin de identificar el avance del SINAC y contar con una línea base, se revisó la legislación internacional y

nacional, para definir vacíos en la legislación. Posteriormente se desarrollaron cinco sesiones de trabajo con grupos focales. El primero para identificar y clasificar los interesados y elaboración del FODA. El segundo para recopilar los requisitos para el alcance de la participación y gobernanza en el SINAC en los próximos cinco años.

Los lineamientos estratégicos se definieron en tres sesiones de trabajo, aplicando la metodología SINFONIA, la cual dirigió hacia un análisis sistémico de la participación y gobernanza y con la que se escogieron los factores claves, relaciones, dependencias, entre otros. Luego de observar el sistema detalladamente, se elaboró la visión, misión, resultados esperados, acciones, y cronograma.

Con más de 150 mil personas acompañando al SINAC en la conservación de la biodiversidad, en diferentes niveles de participación que van desde apoyar una actividad como limpieza de ríos hasta la toma de decisiones sobre el presupuesto institucional, la participación y gobernanza es el proceso que democratiza al SINAC y que lo lleva a ser un ejemplo de conservación para el desarrollo y bienestar humano.

De acuerdo al diagnóstico realizado se identificaron más de 25 proyectos de gestión socio-ambiental, 588 interesados participando en 55 órganos colegiados, más 4000 voluntarios, 140 mil personas apoyando procesos de educación ambiental, entre otros, se concluyó que el SINAC ha cumplido su papel de ser un órgano participativo, pero la ausencia de mecanismos para el desarrollo de capacidades, instrumentos de planificación, ejecución, seguimiento y cierre de procesos de PyG, vacíos en el marco legal para modelos de gobernanza, ponen en riesgo la sostenibilidad de la participación y el posible impacto positivo esperado.

Se elaboró el plan estratégico con la metodología SINFONIA y se concluyó que los factores que más influyen en el sistema de participación y gobernanza son la gestión de enlaces (capacidades), la gestión de órganos colegiados (empoderamiento) y la comunicación. Pero la mayor fuerza de impacto o de apertura se sienta en la mejora del marco legal y financiamiento si bien estos no son factores influenciados por otros factores, son los que logran ser el motor operativo del proceso provocan los mayores cambios en el sistema ya que permiten mayor fluidez de trabajo e innovación en modelos de gobernanza que hoy no está permitidos por ley.

El éxito de la aplicación del este plan, está supeditada a un fuerte apoyo de las altas autoridades del SINAC, para enfrentar el cambio de gestión y así fortalecer la participación y gobernanza en el SINAC.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

La conservación de la biodiversidad y los ecosistemas, así como su uso sostenible y la distribución justa y equitativa de los beneficios de la biodiversidad son tres de los objetivos del Convenio de Diversidad Biológica (Naciones Unidas, 1992). Mismos que son ratificados en la Ley de Biodiversidad N°7788 (1998). Siendo el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) y la Comisión Nacional de Gestión de la Biodiversidad (CONAGEBIO), los principales responsables del cumplimiento de estos objetivos.

Según la Evaluación de Ecosistemas del Milenio (Millennium Ecosystem Assessment, 2000), hay una dependencia vital de los seres humanos con el mundo natural, es decir, con los servicios que brindan los ecosistemas y estos ecosistemas tienen un carácter limitado para brindar bienes y servicios. Al mismo tiempo, luego de evaluar el estado de 25 servicios ecosistémicos a nivel mundial, se concluye que un 60% de los servicios que brindan los ecosistemas se están degradando. Algunos de estos son regulación y abastecimiento del agua dulce, pesca, regulación de la erosión, belleza escénica, entre otros.

Costa Rica es considerado uno de los países mega-diversos del mundo, con aproximadamente un 5% de la biodiversidad mundial, es un reto su conservación y uso sostenible. (SINAC, 2014 a). Este reto sólo es más factible de cumplir si el país y en este caso el SINAC gestionan la biodiversidad de forma participativa, sensibilizando a la sociedad, pero también tomando decisiones juntos hacia la conservación y desarrollo del bienestar humano.

El SINAC, es una institución descentralizada y desconcentrada que pertenece al Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE). Fue creado mediante la Ley de Biodiversidad N°7788, del año 1998, la cual en su artículo 22 define: *“Créase el Sistema Nacional de Áreas de Conservación, en adelante denominado Sistema, que tendrá personería jurídica instrumental; será un sistema de gestión y coordinación institucional, desconcentrado **y participativo**, que integrará las competencias en materia forestal, vida silvestre y áreas protegidas. Será un sistema adscrito al Ministerio del Ambiente y Energía, cuyos fines primordiales será dictar políticas en materia ambiental, planificar, aplicar y ejecutar leyes para el buen manejo de los recursos naturales existentes y procesos dirigidos a lograr la sostenibilidad de los recursos con que cuenta este país”*.

La visión institucional para los próximos diez años es ser: *“Un Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) que lidera la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales, con **gestión participativa** y equitativa para mejorar y mantener los servicios ecosistémicos, que contribuya al desarrollo sostenible de Costa Rica”*. (SINAC 2015),

Como se manifiesta en los párrafos anteriores, desde su creación el SINAC tiene el mandato de ser un **órgano participativo** y lo ratifica en su visión para los próximos diez años, para lo cual se planifica: definir modelos de gestión participativa hacia una gobernanza ambiental, fortalecer la gestión de los órganos colegiados, la educación ambiental, las alianzas estratégicas, el voluntariado, entre otros.

Para que el SINAC cumpla con el mandato de promover la participación, la Ley de Biodiversidad N°7788 (1998) crea algunos espacios de gobernanza como son el Consejo Nacional de Áreas de Conservación (CONAC), los Consejos Regionales de Áreas de Conservación (CORAC's) y los Consejos Locales (COLAC's). Todos

estos como estructuras de gobernanza que se plasman por medio de la participación social en la conservación de la biodiversidad promovida desde el SINAC.

Con el paso de los años el Sistema ha ido desarrollando otros espacios de gobernanza como los Consejos Locales de Corredores Biológicos, creados por el decreto No.33106, del 2006, comisiones de gestión de cuencas hidrográficas, procesos de manejo compartido de Áreas Silvestres Protegidas (ASP), entre otros.

En julio del 2015, el SINAC define una reorganización por macro-procesos, creando así la Gerencia de Participación Ciudadana y Gobernanza (PyG) como una instancia nueva, y su fin es: crear capacidades institucionales para el desarrollo y consolidación de modelos efectivos de gestión participativa para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos. (SINAC, 2015).

Se considera importante recordar que cuando se habla de participación ciudadana se hace referencia a un “proceso de intervención de la sociedad civil, (individuos, grupos organizados) en las decisiones y acciones que los afectan a ellos y a su entorno. Corresponde a la movilización de los intereses de la sociedad civil en actividades públicas”. (Esquivel y León, 2007).

En tanto que gobernanza según *Borrini-Feyerabend, G., et al, (2014)* se entiende como: *las interacciones entre estructuras, procesos y tradiciones que determinan cómo son ejercidos el poder y las responsabilidades, cómo se toman las decisiones y cómo tienen voz los ciudadanos y otros interesados.*

Las acciones de participación y gobernanza que le competen al SINAC están dictadas por convenios internacionales como las siguientes convenciones:

Diversidad Biológica (CDB), Cambio Climático, Desertificación, convenio para la conservación de los Humedales RAMSAR, Enfoque por Ecosistemas, Metas AICHI, Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros. Así mismo se tienen diferentes marcos legales a nivel nacional (leyes, decretos y reglamentos).

Para fortalecer la participación para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad costarricense desde el SINAC en los próximos cinco años, se determina elaborar el plan estratégico de la Gerencia de Participación y Gobernanza. Para construir dicho plan es necesario contar con un diagnóstico preliminar de la gestión de la PyG en el SINAC, identificar y clasificar los posibles interesados, para así definir el alcance y construir los lineamientos estratégicos que dicten el norte del macro-proceso de PyG.

1.2. Problemática

Como se mencionó en los antecedentes el SINAC está definido desde su concepción como una institución del Estado costarricense que es participativa, es decir que su estructura está diseñada por ley para que la ciudadanía pueda participar en la conservación y uso sostenible de la biodiversidad.

Los procesos de participación ciudadana y gobernanza se han desarrollado en el SINAC desde sus inicios, pero se consolidan hasta el año 2006 momento en que la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia declaró sin lugar la acción de inconstitucionalidad a algunos artículos de la Ley de Biodiversidad, interpuesta por la Procuraduría del Estado. (Sala Constitucional, 2006).

El Principio 10 de la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y el Desarrollo, (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. 1992), señala que “el mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la

participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda. Los Estados deberán facilitar y fomentar la sensibilización y la participación de la población poniendo la información a disposición de todos. Deberá proporcionarse acceso efectivo a los procedimientos judiciales y administrativos, entre éstos el resarcimiento de daños y los recursos pertinentes". Este principio guía al SINAC no solo a tener la estructura adecuada para promover la participación, sino también a desarrollar la sensibilización, difundir información y construir los instrumentos adecuados para que la participación cuente con el sustento necesario.

Del párrafo anterior, se deriva que el SINAC debe definir los instrumentos técnicos y legales que sean necesarios para consolidar la conservación participativa de la biodiversidad y su uso sostenible, instrumentos que al momento no se han elaborado.

Según el informe DFOE-AM-38/2005 de la Contraloría General de la República (2005), *"el SINAC cuenta con elementos concretos en la legislación costarricense que permiten la participación ciudadana en la gestión ambiental, pero estos elementos no admiten ser parte directa de la gestión de un área silvestre protegida, como para poder implementar procesos de comanejo"*. De ésta conclusión de la Contraloría, se puede inferir que no hay asidero legal para desarrollar algunos modelos de gobernanza en los cuales terceros puedan dirigir procesos que están definidos en la legislación como esenciales y por lo tanto solo el SINAC los puede llevar a cabo.

El artículo 39 de la Ley de Biodiversidad plantea que el SINAC puede dar en contrato algunos servicios no esenciales y los define como servicios de alimentación, estacionamientos, administración de senderos, entre otros. En este artículo también se menciona que las comunidades aledañas a las ASP tendrán

prioridad para los contratos de servicios no esenciales. De este artículo también se deja ver que hay servicios esenciales que solo el estado representado por el SINAC (para este caso) puede desarrollar, tales como seguimiento a planes de manejo, estrategias, presupuesto, entre otros.

Entre el 2004 y 2005 el SINAC elaboró su estrategia de Manejo Compartido de ASP, pero la misma no se puso en ejecución dado que según el análisis de la Contraloría no hay sustento legal para el manejo compartido en la legislación costarricense. (DFOE-MA-38, 2005).

El proceso de participación ciudadana en el SINAC se ha llevado a cabo como respuesta a presiones de las comunidades. Estos procesos se han ido construyendo sobre la marcha, ya que es hasta el 2014 que se inicia la sistematización de experiencias de gestión participativa de la conservación de la biodiversidad con el proyecto Manejo Participativo de la Conservación de la Biodiversidad (MAPCOBIO), ésta sistematización va a servir de base para la elaboración de instrumentos que guíen la gestión participativa aprovechando las lecciones aprendidas.

En el SINAC no se cuenta con instrumentos técnicos que orienten los procesos participativos, el tema de sensibilización o capacitación a los Órganos Colegiados, se inició hasta el 2014.

En el 2015 se crea la Gerencia de Participación y Gobernanza del SINAC, y se define el objetivo de creación de la misma, así como algunas funciones, pero no se cuenta con un plan o instrumentos que marque el norte para el fortalecimiento de la participación y gobernanza, y con el que se pueda medir el éxito de dicha gestión a futuro.

Los Consejos Locales de Áreas Silvestres Protegidas y Corredores Biológicos, en general no cuentan con reglamentos, ni protocolos de conformación, ejecución o seguimiento y en la mayoría de los casos no se ha medido el impacto de la participación.

Al momento el SINAC no puede responder las siguientes preguntas con respecto a la participación y gobernanza:

- ¿Cuál es el alcance?
- ¿Quiénes son los involucrados?
- ¿Cuáles son las metas?
- ¿Cómo lo va lograr?
- ¿Cómo se va a medir el éxito o impacto sobre la biodiversidad?

Lo anterior resume el problema de la siguiente manera: el SINAC no tiene definido el alcance de la participación y gobernanza, ni tampoco los instrumentos que dirijan su fortaleciendo. Para lo cual se propone elaborar un plan estratégico que defina el rumbo para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en los próximos cinco años.

1.3. Justificación del problema

El producto del Proyecto Final de Graduación (PFG), es el Plan Estratégico, el cual va a ser el principal instrumento que dirija el fortalecimiento de la participación y gobernanza en los próximos cinco años en el SINAC.

No elaborar el plan estratégico, significa continuar desarrollando acciones aisladas, que responden a presiones de las comunidades y no a acciones programadas con un fin último de conservación participativa.

Los riesgos de no contar con un plan estratégico que dirija el rumbo de la participación y gobernanza pueden ser:

- Si no se fortalece la participación y gobernanza el cumplimiento de la visión del SINAC y los compromisos legales pueden tener un incumplimiento en un alto porcentaje.
- Si no se define en el SINAC el alcance de la participación y gobernanza, muchos proyectos que hoy se desarrollan pueden no ser sostenibles en el tiempo o no tener impacto alguno en la conservación de la biodiversidad.
- Si no se elaboran los instrumentos legales que den sustento a modelos de gobernanza o manejo compartido en Costa Rica, se podría afectar la participación y el uso sostenible de la biodiversidad, lo cual puede verse reflejado en un incumplimiento de los compromisos del convenio de diversidad biológica y la ley de biodiversidad.
- Si no se capacita y empodera a los Órganos Colegiados estos no van a poder dirigir adecuadamente la toma de decisiones en el SINAC y lo que a su vez puede afectar la conservación de la biodiversidad y la imagen de la institución.
- Si no se cuenta con metas claras de para qué promover la participación y gobernanza no se puede medir el éxito y el impacto.
- Si no se define una buena gestión de los interesados, cada día se pueden presentar mayores presiones de las comunidades y aumentar las amenazas sobre la biodiversidad y los recursos naturales.
- Si no se fortalece la participación y gobernanza en el SINAC, el liderazgo en la conservación de la biodiversidad de Costa Rica se puede ver afectado a nivel internacional.
- Si no se desarrolla un buen proceso de comunicación continuo y transparente, el SINAC no se va a dar a conocer como pionero en gestión

participativa de la conservación y además pueden aumentar las presiones hacia la biodiversidad.

El Plan Estratégico de la Gerencia de PyG, debe responder a las preguntas planteadas en el problema (punto 1.2), es decir significa desarrollar un proceso estructurado de participación y gobernanza que contribuya a legalizar procesos de gobernanza que por años han estado sin respaldo legal, oficializar acciones tendientes a la distribución de los beneficios de la biodiversidad, poder cumplir con compromisos del Convenio de Diversidad Biológica, desarrollar mecanismos técnicos y capacidades en el SINAC y la sociedad.

Parte de los beneficios que se esperan del plan estratégico para el fortalecimiento de la participación y gobernanza son:

- Mayor claridad del marco legal y los vacíos para consolidar la participación y modelos de gobernanza.
- Propuestas de mejora del marco legal.
- Nuevos modelos de gobernanza.
- Sociedad civil contará con mejor y mayor información sobre la participación.
- Miembros de los órganos colegiados estarán empoderados para la toma de decisiones en el SINAC.
- Funcionarios del SINAC contarán con mayores conocimientos, herramientas y destrezas para dirigir la participación y gobernanza.
- Interesados en la participación ciudadana y gobernanza con mayores conocimientos, herramientas y destrezas para el tema.
- Cumplimiento de compromisos internacionales.
- Mejor distribución de los beneficios de la biodiversidad.

1.4. Objetivo general

Elaborar el plan estratégico de la Gerencia de Participación y Gobernanza del Sistema Nacional de Áreas de Conservación para el fortalecimiento de la gestión participativa de la biodiversidad y su uso sostenible, en los próximos cinco años.

1.5. Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico preliminar sobre la gestión participativa de la biodiversidad en el SINAC en los últimos tres años, para contar con una línea base que permita reconocer los avances y limitaciones presentes en esa área.
2. Analizar y priorizar los interesados (participantes) como mecanismo para recolectar sus expectativas y definir estrategias para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC.
3. Elaborar el alcance del proyecto para delimitar el trabajo requerido e identificar los requerimientos necesarios para el fortalecimiento de la participación y gobernanza.
4. Desarrollar la planificación estratégica (visión, misión, resultados estratégicos, acciones y responsables) para guiar el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC a un plazo de cinco años.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco institucional

2.1.1. Antecedentes del SINAC

El SINAC, se define en la Ley de Biodiversidad N°7788 (1998) *“Créase el Sistema Nacional de Áreas de Conservación, en adelante denominado Sistema, que tendrá personería jurídica propia; será un **sistema de gestión y coordinación institucional**, desconcentrado y **participativo**, que integrará las competencias en materia forestal, vida silvestre, áreas protegidas y el Ministerio del Ambiente y Energía, 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”*.

El SINAC está regionalizado en 11 Áreas de Conservación, las cuales son definidas en la ley de biodiversidad. “Cada área de conservación es una unidad territorial del país, delimitada administrativamente, regida por una misma estrategia de desarrollo y administración, debidamente coordinada con el resto del sector público. En cada una se interrelacionan actividades tanto privadas como estatales en materia de conservación sin menoscabo de las áreas protegidas. Las Áreas de Conservación se encargarán de aplicar la legislación vigente en materia de recursos naturales, dentro de su demarcación geográfica. Deberán ejecutar las políticas, las estrategias y los programas aprobados por el CONAC en materia de ASP; asimismo tendrá a su cargo la aplicación de otras leyes que rigen su materia, tales como la Ley de conservación de la vida silvestre, No. 7317, de 30 de octubre de 1992, y la Ley Forestal, No. 7575, de 13 de febrero de 1996, Ley Orgánica, No. 7554, de 4 de octubre de 1995, y la Ley de Creación del Servicio de Parques Nacionales, No. 6084, de 4 de agosto de 1977.” (Ley de Biodiversidad, 7788, 1998). Según se observa en la figura 1, el SINAC está regionalizado en todo el país por medio de 11 Áreas de Conservación (AC).



Figura 1. Mapa del Sistema Nacional de Áreas de Conservación

Para atender todo lo referente a su mandato el SINAC cuenta con la Secretaría Ejecutiva, 11 oficinas regionales, 33 oficinas subregionales y 57 Áreas Silvestres Protegidas (ASP) tienen personal e infraestructura. (Castillo, 2015, com.per). Todo el trabajo se desarrolla gracias a las acciones de 1190 funcionarios y funcionarias (SINAC, 2015).

El SINAC administra el 26,28% del territorio continental nacional por medio de la mayor estrategia de conservación con la que cuenta el país, las ASP. En el restante 73,72% SINAC aplica diferentes estrategias para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales, bajo la premisa de conocer,

conservar y usar de forma sostenible como se muestra en la figura 2. (INBIO, 2006).

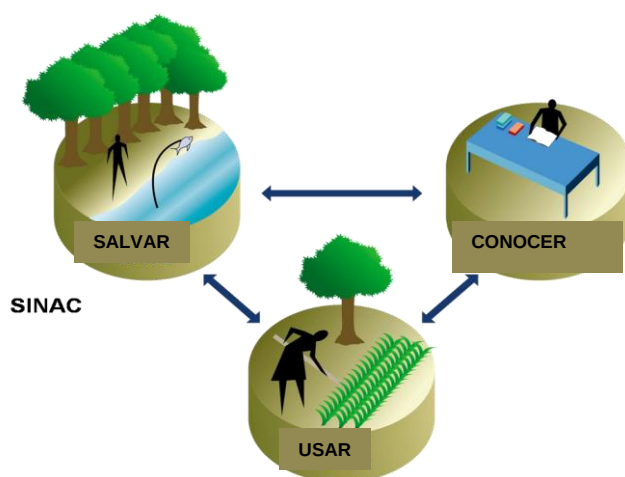


Figura 2. Principios de conservación del SINAC.
INBIO, 2006, p. 18

El Sistema de Áreas Silvestres Protegidas de Costa Rica está conformado por 166 ASP, distribuidas en nueve categorías de manejo para un total de 1.354.488 ha terrestres y 520.880 ha marinas (ver cuadro 1 y Figura 3).

Cuadro 1 Número y extensión (terrestres y marina) de las áreas silvestres protegidas de Costa Rica, por categoría de manejo.

Categoría de manejo	Cantidad de ASP	Superficie continental protegida (ha)	% de la superficie continental nacional (51.100 Km ²)	Superficie marina protegida (ha)	% de aguas marinas protegidas con respecto a aguas territoriales (30.308 Km ²)	Superficie total protegida (ha)
Parques nacionales	28	629.394	12,34 %	477.179	15,74 %	1.106.573
Reservas biológicas	8	21.634	0,42 %	5.207	0,17 %	26.835

Refugios Nacionales de Vida Silvestre	71	237.553	4,65 %	54.643	1,80 %	292.196
Zonas protectoras	31	157.213	3,08 %	0	0,00 %	157.213
Reservas Forestales	9	216.277	4,24 %	0	0,00 %	216.277
Humedales (incluye manglares)	13	68.542	1,34 %	1370	0,04 %	71.991
Reserva natural Absoluta	2	1.355	0,02%	1.624	0,05%	2.979
Otras categorías **	4	21.811	0,42 %	961.465	31,72 %	983.276
TOTALES	166	1.354.488	26,28 %	1.501.485	49,54 %	2.855.973

Fuente. SINAC, 2015

En el Reglamento a la ley de Biodiversidad (2008) se define un Área Silvestre Protegida como el “espacio geográfico definido, declarado oficialmente y designado con una categoría de manejo en virtud de su importancia natural, cultural y/o socioeconómica, para cumplir con determinados objetivos de conservación y de gestión”.

En los últimos 20 años el país ha pasado de 67 ASP en 1989 a 166 en el 2015, lo que representa un 120% de aumento. (SINAC. 2015).

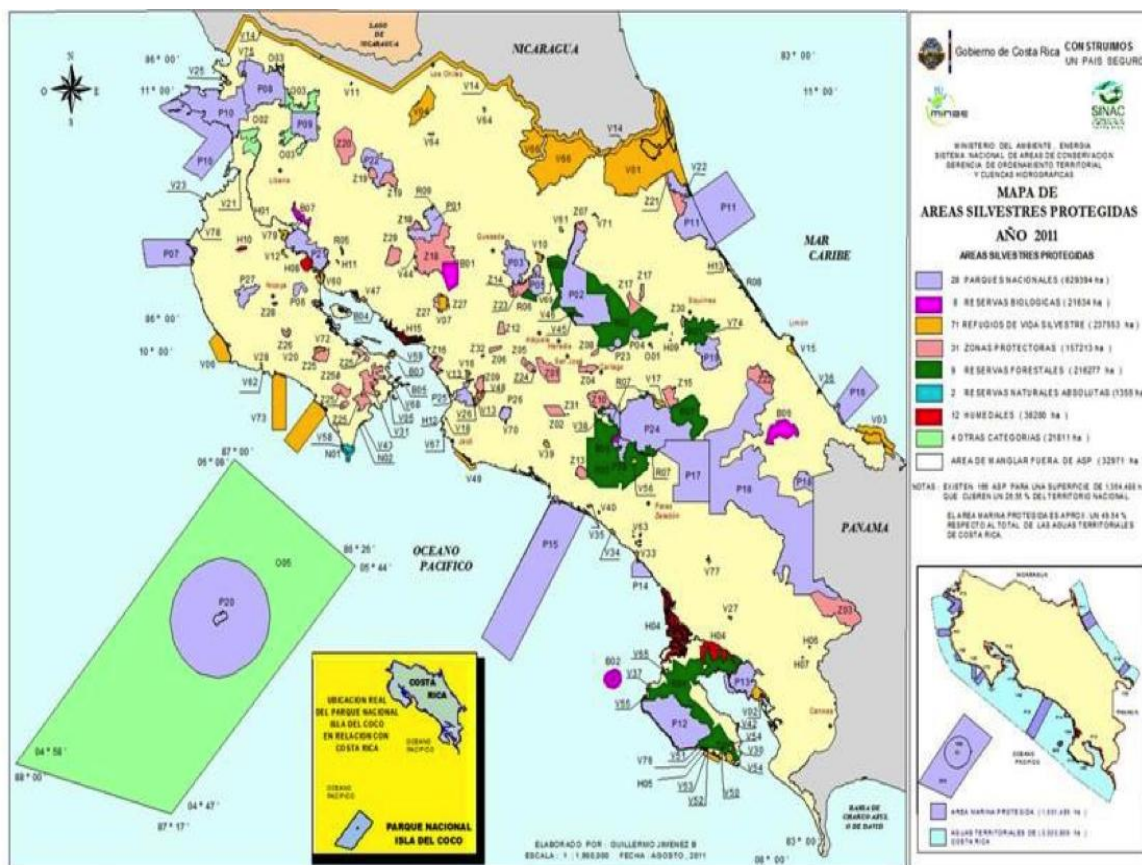


Figura 3. Mapas de ASP de Costa Rica. (SINAC, 2015)

El SINAC gestiona el uso sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos fuera de ASP, por medio de permisos de uso forestal, vida silvestre, mecanismos de gestión participativa tales como corredores biológicos, educación ambiental, entre otros. En la Figura 4 se muestra la red de 36 corredores biológicos, que abarcan 1.626.972 ha (alrededor del 31 % de la superficie continental nacional). Estos son iniciativas de conectividad entre ASP a nivel privado, de tal forma que se promueve el uso sostenible y la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales con los dueños de las propiedades dentro del corredor biológico. (SINAC, 2015).

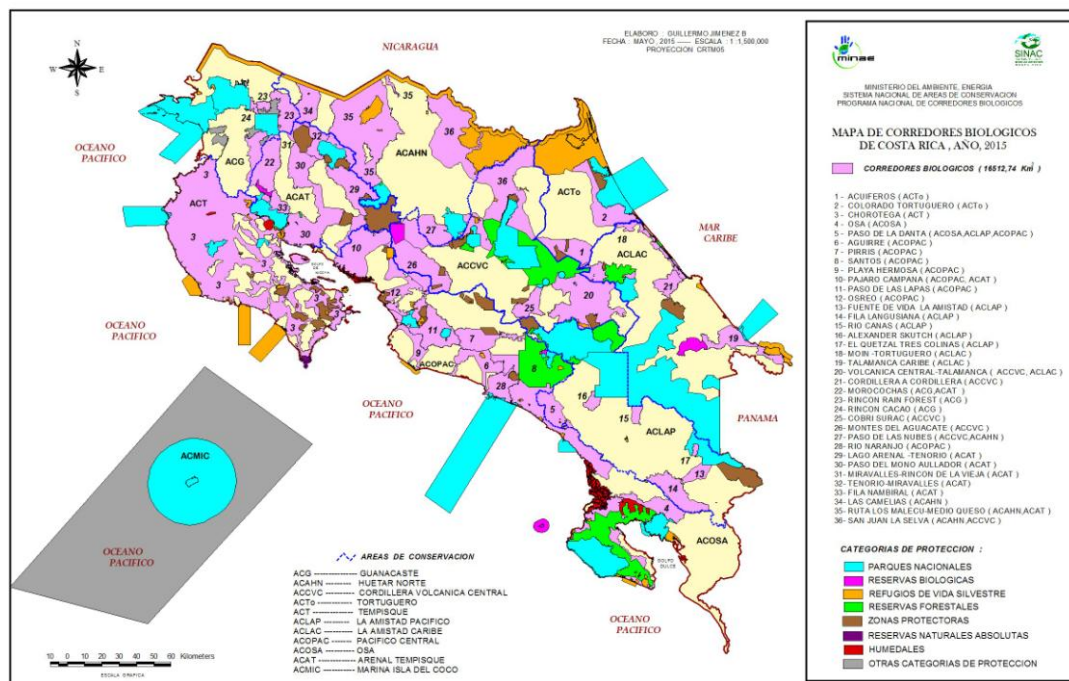


Figura 4. Mapa de Corredores Biológicos. (SINAC, 2015)

2.1.2. Misión y visión del SINAC

En el 2015 el SINAC elaboró su segundo plan estratégico, en el cual prácticamente ratifica la misión y visión definidas en su primer plan.

Misión del SINAC: *“El Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) de Costa Rica gestiona integralmente la conservación y manejo sostenible de la vida silvestre, los recursos forestales, las áreas silvestres protegidas, cuencas hidrográficas y sistemas hídricos, en coordinación con otras instituciones y actores de la sociedad, para el bienestar de las actuales y futuras generaciones”.* (SINAC, 2015).

Ministro (quien preside), el director o directora de la CONAGEBIO, el director o directora del SINAC (funge como secretario), los directores de las 11 Áreas de Conservación y 11 miembros que representan a cada Consejo Regional de Áreas de Conservación. (Ley de Biodiversidad, 1998).

Seguido en el organigrama está la Secretaría Ejecutiva, ubicada en San José, en ella se encuentra el Director Ejecutivo del SINAC y un equipo técnico de apoyo.

Las Áreas de Conservación están conformadas por los CORAC, que es el órgano participativo que lideran la gestión el AC y la toma de decisiones en materia de conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos. Además, se cuenta con la dirección Regional, acompañada de dos comités de asesoramiento el Comité Técnico Científico y el Comité Asesor Financiero. Por último, la gestión se desarrolla por medio de oficinas subregionales y las ASP.

Los CORAC están conformados por el o la directora del AC que funge como secretario ejecutivo y representantes de instituciones, organizaciones de base, municipalidades, organizaciones no gubernamentales, academia, entre otros. Estos miembros son escogidos por medio de una asamblea pública, la periodicidad se define en el reglamento de cada CORAC. Y funcionan organizativamente como una junta directiva. (Ley de Biodiversidad, 1998).

Para acompañar la gestión de las ASP, los Corredores Biológicos u otro tema de interés o necesidad que identifique el CORAC, éste puede nombrar Consejos Locales, los cuales se define su conformación y funcionamiento en un acuerdo de establecido por el CORAC.

2.1.4. Productos del SINAC

Las responsabilidades del SINAC definidas en el artículo 22 de la Ley de Biodiversidad N°7788 (1998), conservación de la vida silvestre, manejo forestal, conservación de cuencas hidrográficas y sistemas hídricos y administración de las ASP, son ejecutadas por su personal, y los Consejos antes mencionados (que para este documento se reconocerán como Órganos Colegiados). De esta forma SINAC desarrolla una serie de procesos que se resumen a continuación.

2.1.4.1. Prevención, Protección y Control:

Instancia técnica científica especializada, responsable de establecer sistemas institucionales de control y protección eficaces y eficientes, que faciliten la aplicación de la normativa tendiente a la disminución y prevención de los delitos y daños ambientales. (SINAC, 2015).

En el Cuadro 2, se muestra algunas de las acciones realizadas por las 11 Áreas de Conservación del SINAC en el tema de control y protección, durante el 2014.

Cuadro 2 Productos del 2014 gerencia de prevención, protección y control del SINAC

Productos Desarrollados	Total 2014
Atención de quejas y hallazgos por ilícitos al ambiente.	4.237
Denuncias interpuestas por ilícitos al ambiente.	1.344
Actividades de control realizadas.	21.011
Horas de atención del personal y voluntarios en control y protección.	300.000
Decomisos de flora y fauna ilegal.	1.759

Fuente: SINAC, 2014

2.1.4.2. Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad

Se desarrollan procesos tendientes a conservar la biodiversidad como la administración de las ASP de Costa Rica, y se promueve el uso sostenible de la biodiversidad tales como permisos de manejo forestal, manejo de la vida silvestre, entre otros. En el cuadro 3 se muestran algunos de los productos en el año 2014.

Cuadro 3 Productos la gerencia de conservación y uso sostenible de la biodiversidad.

Productos Desarrollados	Total 2014
Permisos de aprovechamiento forestal.	3.698
Permisos de aprovechamiento de árboles (93.7% son árboles de plantaciones forestales).	2.261.971
Pago por Servicios Ambientales (proyectos nuevos).	220
Licencias de caza y pesca otorgadas.	23
Permisos de extracción de flora silvestre.	34
Sitios para manejo de vida silvestre (son sitios privados).	164
Permisos de manejo de vida silvestre (14 nuevos y 44 renovaciones).	58
Atención de visitantes en ASP.	1.778.057
Permisos de investigación.	523

Fuente: SINAC, 2014

2.1.4.3. Conservación Participativa

Si bien esta gerencia se crea hasta el 2015, las acciones de promoción de participación ciudadana y gobernanza se han promovido en el SINAC desde su génesis. El objetivo de crear esta gerencia es para que defina los lineamientos y consolide la participación ciudadana y gobernanza en la toma de decisiones en la conservación y uso sostenible de la biodiversidad (SINAC, 2015). En el cuadro 4 se observa algunos de los procesos que se desarrollan en este componente.

Cuadro 4 Productos de la gerencia de participación y gobernanza.

Productos Desarrollados	Total 2014
Beneficiarios de las actividades de educación ambiental.	140.656
Publicaciones para educación ambiental (cantidad de ejemplares).	78.807
Voluntarios que participan en la gestión del SINAC.	4.862

Fuente: SINAC, 2014

A lo anterior se pueden sumar otros productos del SINAC que no están contabilizados como planes de manejo de ASP con participación ciudadana, manejo de cuencas hidrográficas, delimitación del patrimonio natural del estado, entre otros.

2.1.5. Participación y Gobernanza Ambiental

El tema de Participación y Gobernanza como un eje importante en la conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos es muy incipiente y está enfocado en las Áreas Silvestres Protegidas, como lo menciona Borrini-Feyerabend, G., et al, (2014) la “«gobernanza de las áreas protegidas», es un concepto que apenas se reconoce desde hace algo más de una década. Las primeras formas innovadoras que habrían de darle sentido al concepto aparecieron en vísperas del V Congreso Mundial de Parques de la UICN en Durban en el 2003, donde por primera vez se dedicó una corriente temática completa a tratar esta materia. Desde entonces, los conceptos y las prácticas han evolucionado y se han consolidado como un campo de investigación de rápido crecimiento y desarrollo”.

En las convenciones de Diversidad Biológica, Cambio Climático, Desertificación, y muchas otras se trata el tema de participación y gobernanza. El Enfoque por Ecosistemas y las metas AICHI se centran en dos componentes conservación de

ecosistemas y los servicios ecosistémicos, y la participación para el éxito de la conservación y distribución de los beneficios de la biodiversidad. Este tema será ampliado en el desarrollo de este documento, por lo tanto, aquí solo se hace referencia a su importancia.

La participación es un proceso generador de democratización, el cual se puede entender como “la intervención de la sociedad civil, (individuos, grupos organizados) en las decisiones y acciones que los afectan a ellos y a su entorno. Corresponde a la movilización de los intereses de la sociedad civil en actividades públicas. Entonces ésta participación es la base y el modo legítimo de actuar en democracia. No puede existir democracia sin participación (Esquivel y León, 2007).

La participación es el eje central de la Gobernanza. Para la UICN la “participación debe ser para asegurarse de que los titulares de los derechos y otros interesados, incluyendo pueblos indígenas, comunidades locales y actores con derechos consuetudinarios y derechos bajo consideraciones de género y de equidad social, puedan participar de manera total y eficaz en: análisis nacionales sobre formas adecuadas de conservación; planeación y toma de decisiones específicas para el área protegida en consideración; desarrollo de políticas nacionales; e identificación de conocimientos, recursos e instituciones pertinentes. De ser necesario, esto incluye suprimir las barreras a la participación introduciendo legislación, políticas, capacidades y recursos de modo que todos los titulares de derechos y otros interesados puedan participar efectivamente, si así lo desean”. Borrini-Feyerabend, G., et al, (2014).

En tanto que gobernanza según *Borrini-Feyerabend, G., et al, (2014)* se entiende como: *las interacciones entre estructuras, procesos y tradiciones que determinan*

cómo son ejercidos el poder y las responsabilidades, cómo se toman las decisiones y cómo tienen voz los ciudadanos y otros interesados”.

Pero, ¿por qué promover la gobernanza en la conservación de la biodiversidad, cuáles son los beneficios? Las ventajas de promover modelos de gobernanza en la conservación son muchos, la UICN hace hincapié en las siguientes razones:



Figura 6. Razones por las cuales la Gobernanza se vuelve un eje central en la conservación de la biodiversidad. Borrini-Feyerabend, G., et al, 2014.

Los modelos de gobernanza pueden ser tantos como ASP existen, ya que cada modelo debe adaptarse a la realidad, costumbres, tradiciones, conocimientos, beneficios del ASP donde se va a trabajar. Con el fin de homogenizar conceptos la

UICN y el CBD reconocen cuatro tipos de gobernanza en ASP como se muestra en la figura 7.

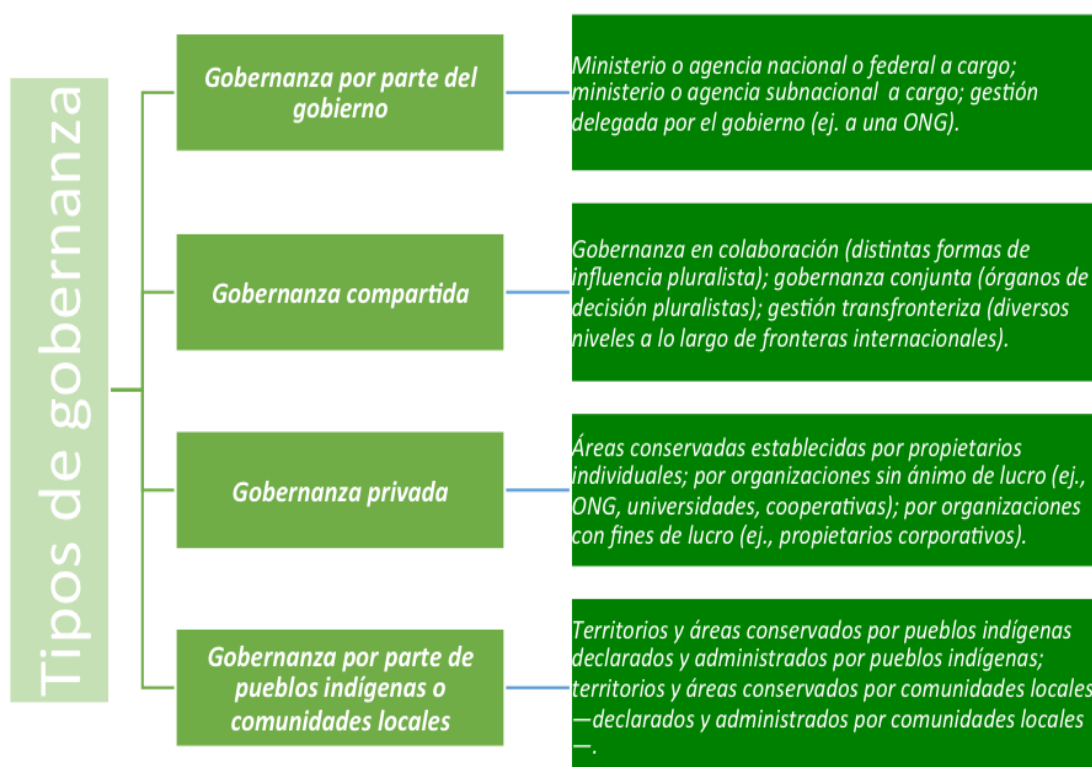


Figura 7. Tipos de Gobernanza según el CBD y la UICN. Borrini-Feyerabend, G., et al, 2014.

Con un proceso de gobernanza, bien demarcado y definido, en donde todos los componentes permanentes o temporales, reaccionen a un mismo tono de voz o de acción es lo que define a un área de conservación como efectiva, exitosa y dinámica al cambio diario de las políticas o directrices de los fluctuantes gobiernos o políticas internacionales. Son los encargados de administrar, vigilar y mantener las áreas protegidas, los que definen directamente sobre los procesos de gobernanza dentro y fuera de las áreas protegidas. (Rodríguez Echavarría, 2009).

Es importante mencionar que además de los tipos de gobernanza, el reto es desarrollar una buena gobernanza ambiental. Para ello existe una serie de

principios que guían hacia una buena gobernanza, los cuales se deben de tomar en cuenta para cualquier proceso y son: legitimidad y voz, dirección, desempeño, responsabilidad, rendición de cuentas y justicia y derechos.

2.1.5.1. Participación y Gobernanza en el SINAC

Este tema se aborda con más detalle en la primera parte del desarrollo donde se hace un diagnóstico de la participación y gobernanza en el SINAC.

En el año 2010 la Ley de Biodiversidad N°7788 recibe un reconocimiento a la Políticas, por parte del Consejo Mundial del Futuro por la innovación y retos de la ley, pero sobre todo por su apertura a la participación y gobernanza para la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales. (Nación, 26 octubre de 2010).

La estructura del SINAC definida en la Ley de Biodiversidad N°7788 (1998) está diseñada para que este sea un órgano participativo. Y 20 años después de iniciar sus gestiones, el SINAC acumula suficiente experiencia en conservación participativa.

En el año 2014 el proyecto de Manejo Participativo para la Conservación de la Biodiversidad (MAPCOBIO), promueve la sistematización de experiencias exitosas de manejo participativo. Al momento se cuenta con 25 documentos que demuestran una alta participación en procesos de educación ambiental, manejo compartido de ASP, manejo de la vida silvestre, planes de manejo participativos, trabajo conjunto con indígenas, entre otros. Sumando a lo anterior se sistematizan los 20 años de gestión del SINAC, el impacto de la sensibilización ambiental y el turismo sostenible. (Proyecto MAPCOBIO. Comunicación persona, 2016).

Teniendo una buena experiencia, mandatos internacionales, la legislación nacional, políticas y estrategias que demandan del SINAC un liderazgo en participación y gobernanza de la biodiversidad, es uno de los motivos por los cuales en junio del 2015 el director ejecutivo del SINAC presenta al CONAC una nueva propuesta de estructura del SINAC con el reto de gestar por procesos, la misma es avalada y presentada al MIDEPLAN y en marzo del 2016 le da el visto bueno. (SINAC, 2015).

Como se muestra en la figura 8, con la nueva estructura se crea el macro-proceso de Participación Ciudadana y Gobernanza el cual está encargado de crear capacidades institucionales para el desarrollo y consolidación de modelos efectivos de gestión participativa para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos. (SINAC, 2015).

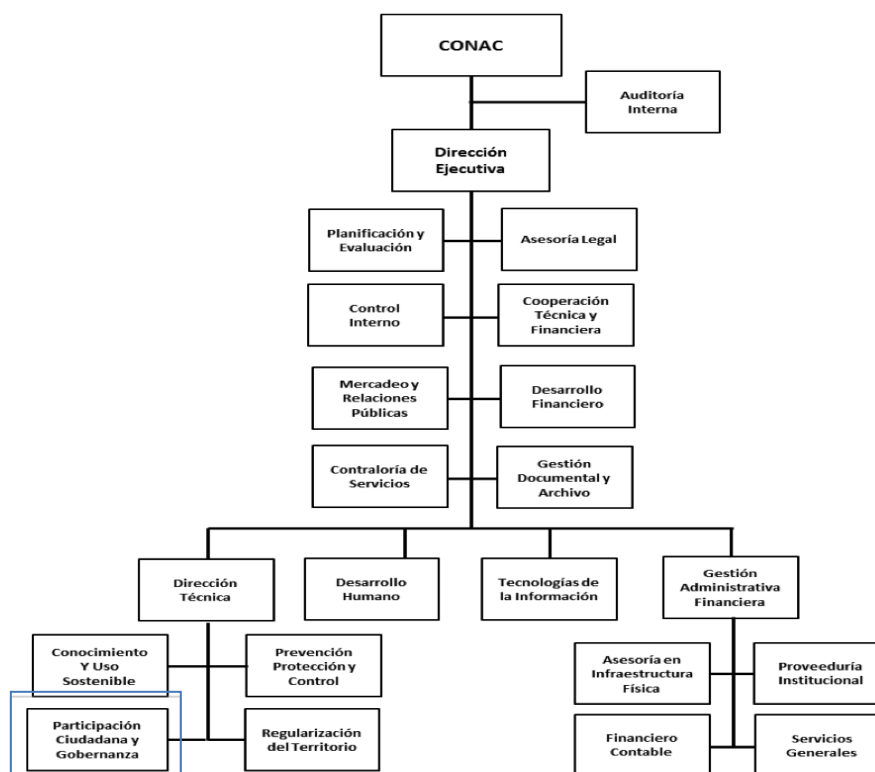


Figura 8. Estructura del SINAC y creación de la Gerencia de Participación y Gobernanza. Fuente SINAC, 2015.

Con el reto de fortalecer la participación y gobernanza en el SINAC, la gerencia requiere de un documento orientador de su gestión por lo que se desarrolla el plan estratégico.

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1. La Guía PMBOK

La Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos, describe el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados, así como el ciclo de vida de los proyectos. (PMI, 2013).

Cada vez son más las empresas, instituciones y organizaciones que desarrollan proyectos, el conocimiento sobre administración de proyectos se vuelve básico para el éxito de los mismos, en este camino la guía del PMBOK es un estándar reconocido a nivel global para dirigir la dirección de proyectos.

El propósito del PMBOK es identificar y describir el subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos, estos están relacionados a procesos, habilidades, herramientas y técnicas, todo ello reconocido como buenas prácticas, es decir que en general a consenso por los usuarios o Administradores de proyectos estas prácticas pueden incrementar las posibilidades de éxito en la gestión de proyectos. Esta guía además proporciona y promueve el uso de un lenguaje común en la dirección de proyectos como elemento fundamental (PMI, 2013).

A continuación, se realiza una descripción resumida de los principales fundamentos que conforman la guía PMBOK, PMI (2013), de tal forma que permitan, tener un panorama general del contenido que dirige a la administración

profesional de proyectos. Además, sirve de referencia para el desarrollo general del presente trabajo de graduación.

2.2.2. Proyecto

Según el PMI (2013) por medio del PMBOK define un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o *resultado único*”.

En esta definición un proyecto se refiere a una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de un presupuesto, y un lapso de tiempo previamente definido, tiene lugar durante un tiempo limitado, y apunta a lograr un resultado único”.

Un proyecto surge como respuesta a una necesidad, acorde con la visión de la organización, aunque ésta puede desviarse en función del interés. El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado, desaparece la necesidad inicial, o se agotan los recursos disponibles.

Por otra parte, según Guido y Clements (2013) definen que “*Un proyecto es un esfuerzo por lograr un objetivo específico, mediante una serie especial de actividades interrelacionadas y la utilización eficiente de los recursos*”. Tiene un propósito bien definido expresado en términos de alcance, tamaño y costo. A diferencia de la definición de PMBOK no consideran el tiempo como algo esencial, pero si como una condición.

Tres atributos que definen un proyecto:

- Tienen un objetivo claro. Establece lo que se desea lograr – un producto final tangible que debe producir y entregar.

- Se realiza por tareas no repetitivas, llevada de manera que se logren los objetivos del proyecto.
- Utiliza varios recursos: recursos, organizaciones, equipos, materiales instalaciones.

GPM (2013) es una guía que evoluciona la disciplina de la dirección de proyectos dirigida a mejorar la capacidad de entrega de los proyectos sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. Dirigida a la sostenibilidad para la gestión de proyectos.

GPM (2013) describe un proyecto como *“un grupo temporal de actividades diseñadas para desarrollar un producto, servicio o resultado único. Puede ser tan personal como una boda, tan único como remodelar medio baño, o puede ser tan complicado y difícil como hacer llegar un hombre a la luna. Un proyecto es temporario dado que tiene un principio y un fin en el tiempo, y por lo tanto un alcance y recursos definidos”*

Lledó (2014) también coincide que un proyecto es un desafío “temporal “que se enfrenta para crear un “único” producto o servicio. Todo proyecto tiene un resultado deseado, una fecha límite y un presupuesto limitado. Como resultado del proyecto se obtiene un único producto o servicio que no se ha realizado con anterioridad.

Es difícil encontrar una definición de proyecto única, puesto que este concepto se utiliza en muchas disciplinas. Podría decirse que es un proceso que tiene como una de sus características; principio y fin, genera un producto, un servicio, un documento o un resultado único.

2.2.3. Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se aplican cinco grupos de procesos: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre, como se muestra en la figura 9. (PMI, 2013).



Figura 9. Procesos de la Administración de Proyectos. PMI, 2013.

Lledó (2013) cita que todo director de proyecto (DP), más allá de los procesos y técnicas que se utilicen en el proyecto, son principalmente las personas responsables de alcanzar los objetivos del mismo. De manera que para la eficiente administración del proyecto es fundamental el rol que cumpla el director o administrador del proyecto y las personas involucradas en los equipos de trabajo.

La dirección de proyectos es una competencia estratégica para las organizaciones y les permite atar los resultados de los proyectos a las metas del negocio y así competir mejor en su mercado. Tiene un enfoque único formado por las metas, los recursos y el cronograma de cada proyecto.

En general la administración de proyectos incluye actividades tales como:

- Identificar los requisitos.
- Abordar las diversas necesidades y expectativas de los interesados durante la planificación y ejecución del proyecto.
- Establecer y manejar comunicaciones activas con los interesados.
- Gestionar las expectativas de los interesados.
- Equilibrar las restricciones que se contraponen tales como el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos. (PMI, 2013).

Para que la Administración de Proyectos sea satisfactoria es imprescindible partir de una planificación coherente y que permita alcanzar los objetivos del proyecto optimizando la asignación y costos de recursos.

2.2.4. Ciclo de vida de un proyecto

No existe una única manera, que sea la mejor, para definir el ciclo de vida ideal de un proyecto.

El ciclo de vida de un proyecto es una serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases generalmente son secuenciales, sus nombres y números se determinan en funciones de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza el proyecto y su área de aplicación. (PMI, 2013).

Como se mostró anteriormente en la figura 9. Las fases del ciclo de vida de un proyecto son: Inicio - planificación, ejecución - monitoreo o control y cierre del proyecto.

En la figura 10 se observa como todos los proyectos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica de ciclo de vida. (PMI, 2013).

Los ciclos de vida del proyecto generalmente definen:

- Qué trabajo técnico se debe realizar en cada fase.
- Cuándo se deben generar los productos entregables en cada fase y cómo se revisa, verifica y valida cada producto entregable.
- Quién está involucrado en cada fase (por ejemplo, empresa pública, privada, población civil, gobierno).
- Cómo controlar y aprobar cada fase.

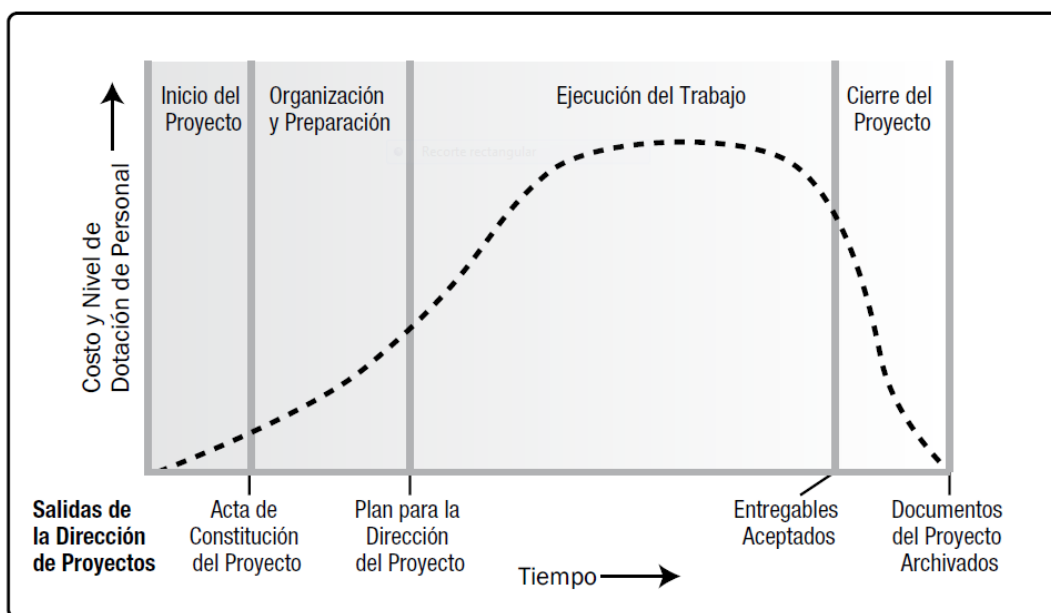


Figura 10. Niveles de un proyecto y su ciclo de vida. (PMI, 2013)

Las descripciones del ciclo de vida del proyecto pueden ser muy generales o muy detalladas (incluyen formularios, diagramas y listas de control para proporcionar estructura y control).

2.2.5. Procesos en la Dirección de Proyectos

El proceso de dirección de proyecto según el PMI, (2013) se define como: *“Un conjunto de acciones y actividades relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen”*.

El PMI (2013) recomienda que para que un proyecto tenga éxito, el equipo de proyecto debería:

- Seleccionar los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto;
- Utilizar un enfoque definido que pueda adaptarse para cumplir con los requisitos;
- Establecer y mantener una comunicación y un compromiso adecuados con los interesados;
- Cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados; y
- Equilibrar las restricciones contrapuestas relativas al alcance, cronograma, presupuesto, calidad, recursos y riesgo para producir el producto, servicio o resultado especificado.

“La Guía del PMBOK (2013) describe la naturaleza de los procesos de dirección de proyectos en términos de su integración, las interacciones dentro de ellos, y sus propósitos. Estos procesos se dividen en cinco grupos, definidos como los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

- Procesos de Iniciación: Se refiere al alcance global del proyecto y se comprometen los recursos financieros iniciales. Aquí también se identifican

los interesados internos y externos que van a interactuar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto.

- **Procesos de Planificación:** Son los que van a definir el alcance del proyecto, definen y reafirman los objetivos y desarrollan la línea de acción requerida para alcanzar los objetivos.
- **Procesos de Ejecución:** Está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Este proceso implica coordinar personas y recursos, también integra y realiza las actividades del proyecto de acuerdo con el plan para la dirección del proyecto.
- **Procesos de Seguimiento y Control:** Estos procesos son utilizados para supervisar, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, identifican áreas en las que el plan requiere cambios, para iniciar los correspondientes.
- **Procesos de Cierre:** Se refiere a que una vez completado el proyecto, verifica que los procesos definidos se hayan completado dentro de todos los grupos de procesos a fin de cerrar el proyecto o una fase del mismo, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado.

Figura 11 ilustra como los grupos de procesos se traslapan y varían dentro de una fase.

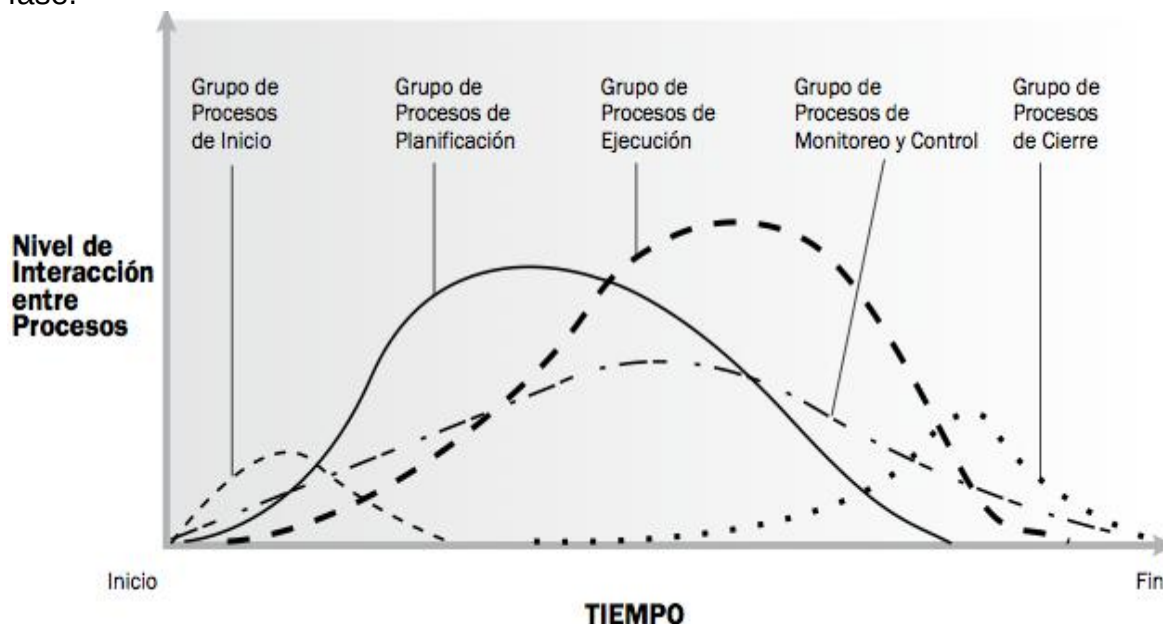


Figura 11. Relaciones en los procesos de los Proyectos. (PMI, 2013)

2.2.6. Áreas del Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Los 47 procesos de la dirección de proyectos identificados en la Guía del PMBOK (2013) se agrupan a su vez en diez áreas del conocimiento diferenciadas. Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización.

Las áreas de conocimiento son disciplinas de gestión que son aplicables a cualquier campo de la gestión empresarial y que en el caso de la dirección de proyectos son adaptadas a la naturaleza y características de éstos. Las áreas de conocimiento se muestran en la figura 12.



Figura 12. Áreas del conocimiento de la administración de proyectos. (PMI, 2013)

En el cuadro 5 se muestra un resumen de lo que implica cada área del conocimiento

Cuadro 5 Descripción de las áreas del conocimiento de la dirección de proyectos.

ÁREA DEL CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN
Gestión de la Integración	Incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la dirección de proyectos. Procesos: • Desarrollar el acta de constitución del proyecto. • Desarrollar el plan de dirección del proyecto. • Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto. • Monitorear y controlar el trabajo del proyecto. • Cerrar el proyecto o fase.
Gestión del Alcance	Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con

	éxito. Procesos: • Planificar la gestión del alcance. • Recopilar requisitos. • Definir el alcance. • Crear la EDT. • Validar el alcance. • Controlar el alcance.
Gestión del Tiempo o Cronograma	Es el proceso para establecer las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. Procesos: • Planificar la gestión el cronograma. • Definir las actividades. • Secuenciar las actividades. • Estimar los recursos de las actividades. • Estimar la duración de las actividades. • Desarrollo del cronograma. • Controlar el cronograma.
Gestión de los costos	Incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos, de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. Procesos: • Planificar la gestión de costos. • Estimar los costos. • Determinar el presupuesto. • Controlar los costos.
Gestión de la calidad	Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de la calidad, para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue definido. Procesos: • Planificar la gestión de la calidad. • Realizar el aseguramiento de la calidad. • Controlar la calidad.
Gestión de los Recursos Humanos	Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. Procesos: • Planificar la gestión del recurso humano. • Adquirir el equipo del proyecto. • Desarrollar el equipo del proyecto. • Dirigir al equipo del proyecto.
Gestión de las Comunicaciones	Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Procesos: • Planificar la gestión de las comunicaciones. • Gestionar las comunicaciones. • Controlar las comunicaciones.

Gestión de los Riesgos	Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de los riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Procesos: • Planificar la gestión de los riesgos. • Identificar los riesgos. • Realizar el análisis cualitativo de los riesgos. • Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos. • Planificar la respuesta a los riesgos. • Controlar los riesgos.
Gestión de las adquisiciones	Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener, fuera del equipo del proyecto. Procesos: • Planificar la gestión de adquisiciones. • Efectuar las adquisiciones. • Controlar las adquisiciones. • Cerrar las adquisiciones.
Gestión de los interesados	Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto. Procesos: • Identificar los interesados. • Planificar la gestión de los interesados. • Gestionar la participación de los interesados. • Controlar la participación de los interesados.

Fuente: (PMI, 2013)

2.3. Otra Teoría Propia del Tema de Interés

2.3.1. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, así como lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2009).

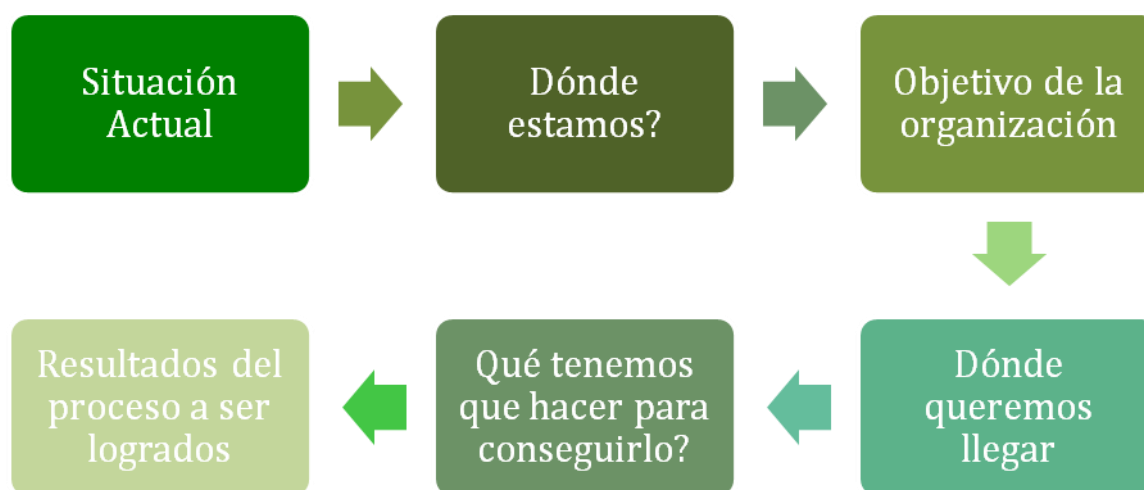


Figura 13 Ruta de la planificación estratégica. Armijo, 2009

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional al cumplimiento de objetivos.

- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño. (Armijo, 2009).

El esfuerzo en torno a la elaboración de un Plan Estratégico se basa en la participación de las personas implicadas. Dicho esfuerzo, a lo largo de todo el proceso se centrará en:

- Recoger información de manera efectiva.
- Desarrollar y explorar alternativas estratégicas.
- Pensar en las implicaciones futuras de las decisiones presentes (Perea, 2003).

El SINAC ha desarrollado una cultura de planificación estratégica en el paso de los años y tiene los siguientes instrumentos:

- Políticas:
 - De Biodiversidad.
 - ASP.
 - Manejo compartido.
- Estrategias:
 - Turismo Sostenible.
 - Adaptación al Cambio Climático.
 - Manejo del Fuego.
 - Cooperación Institucional.
 - Estrategia de Pago por Servicios Ambientales
- Planes Estratégicos
 - Del SINAC.
 - Del Programa Nacional de Corredores Biológicos.
 - De 11 Corredores Biológicos (1 por CB).
- Planes de Manejo de ASP

El Plan Estratégico del SINAC se elaboró en el 2015, basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral, para un período de 10 años (2016-2026). El proceso de participación y gobernanza cuenta con siete objetivos estratégicos, de los cuales cuatro son de procesos internos y tres de grupos de interés.

2.3.2. Planificación Estratégica desde la Metodología SINFONIA

Basado en la trayectoria del SINAC de su planificación estratégica es que se decide elaborar el plan estratégico que dirija el fortalecimiento de la participación y gobernanza en esta institución, mismo que será ejecutado por la gerencia de PyG. La metodológica utilizada es **Sistemática Interpretación de la Naturaleza de Factores que Influyen sobre la Organización y sus Nexos Internos y Ambientales (SINFONIA)**.

2.3.2.1. Pensamiento Sistémico

Para entender mejor SINFONIA es importante introducir al pensamiento sistémico. El primer expositor del pensamiento sistémico es Ludwig Von Bertalanffy, quien escribe la Teoría General de Sistemas en 1969.

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes (Osorio, 2009).

El pensamiento sistémico es la capacidad más importante para que un grupo de personas logre crear lo que realmente desea. Es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudar a modificarlos. Aunque las herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva (Senge, 2007).

Un ejemplo de pensamiento sistémico citado por Senge (2007) es: “Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana. Todos estos acontecimientos estarán separados en espacio y tiempo, pero todos están conectados con el mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto y la influencia está habitualmente oculta. Solo se comprende el sistema de la tormenta al comprender el todo, no cada elemento individual”.

La propuesta de la Quinta Disciplina por Senge (2007), está ligado a contar con organizaciones inteligentes que deben dominar las cinco disciplinas que son:



Figura 14. Cinco disciplinas de las Organizaciones Inteligentes: Fuente: Senge, 2007

2.3.2.2. SINFONIA

Sistemática Interpretación de la Naturaleza de Factores que Influyen sobre la Organización y sus Nexos Internos y Ambientales (SINFONIA), es una caja de instrumentos metodológicos, elaborada por Denkmodell Dialog Design (2000) para el análisis y la planificación sistémica (basada en el pensamiento sistémico, reticulado y gestión visionaria), donde se analizan toda las interrelaciones, ideal para acompañar el desarrollo de planificación estratégica de empresas, organizaciones, instituciones, entre otros.

Todo el proceso se lleva a cabo por medio de una serie de 12 pasos prácticos, donde cada paso representa un instrumento que es parte de una orquesta como se observa en la figura 15.

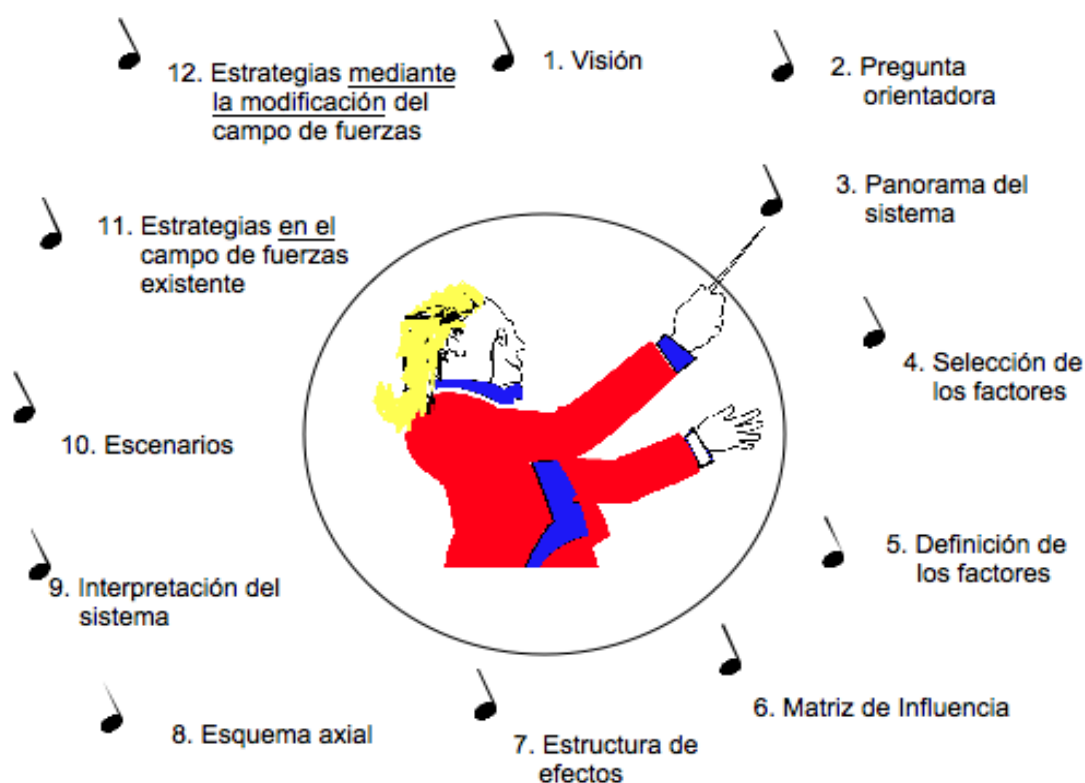


Figura 15. Pasos prácticos de la metodología SINFONIA. Denkmoell (2000)

Aunque al trabajar con SINFONIA siempre se está tratando con una parte construida de la realidad y un avalúo subjetivo; SINFONIA ayuda, a crear un modelo imaginado para pensar/analizar las interrelaciones sistémicas, como se perciben y cómo actuar en relación a ellas. El método invita a ir más allá y a preguntarse acerca de los límites de nuestra influencia, especialmente cuando se ha "introducido" al equipo mismo como factor en el sistema (Denkmodell, 2000).

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Fuentes de información

Barrantes (2012), menciona que la información puede venir de sujetos y de fuentes de información. Las fuentes de información son todos aquellos recursos que brindan datos formales, escritos, multimedia, entre otros. Las fuentes de información se dividen en dos tipos:

3.1.1. Fuentes Primarias

Los sujetos o fuentes de información primaria son todas aquellas personas físicas o corporativas que brindan información (Barrantes, 2012). En el cuadro 6, se muestran las fuentes primarias que se usarán para la elaboración del PGG para el plan estratégico.

3.1.2. Fuentes Secundarias

Como fuentes secundarias se pueden definir aquellas que no son humanas sino materiales como: anuarios, expedientes, archivos, publicaciones periódicas, entre otras (Barrantes, 2012).

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 6:

Cuadro 6 Fuentes de información para el PFG.

OBJETIVOS	FUENTES DE INFORMACIÓN	
	PRIMARIAS	SECUNDARIAS
Elaborar diagnóstico preliminar sobre la gestión participativa de la biodiversidad en el SINAC en los últimos tres años para contar con una línea base que permita reconocer los avances y limitaciones presentes en esa área.	• Consultas a: ✓ Colaboradores de la Gerencia de Participación Ciudadana y Gobernanza del SINAC. Enlaces de las AC ✓ Colaboradores del proyecto de MAPCOBIO. ✓ Colaboradores de la gerencia IRT, CUS, PPC.	• Convenio de Diversidad Biológica. • Metas AICHI. • Enfoque por Ecosistemas • Convención de Cambio Climático. • Convención RAMSAR. • Plan Estratégico del SINAC. • Política de Biodiversidad. • Política de ASP el SINAC. • Política de Manejo Compartido del SINAC. • Estrategia de Cooperación del SINAC. • Estrategia de Adaptación al Cambio Climático. • Estrategia de Turismo Sostenible. • Ley de Biodiversidad. • Ley orgánica del ambiente. • Ley Forestal. • Reglamento a la ley de biodiversidad. • Objetivos de Desarrollo Sostenible. • Informes SEMEC del SINAC. • Propuesta de Estructura del SINAC. • Sistematizaciones de experiencias del Proyecto MAPCOBIO.
Identificar y priorizar los interesados como mecanismo para recolectar sus expectativas y definir estrategias para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC.	• Entrevista a actores claves. • Taller con Grupo focal. • Colaboradores de la Gerencia de PyG.	• PMI Guía del PMBOOK, Quinta Edición, 2013 • Lledó, 2013. Director de Proyectos • Lledó, 2013. ABC de la administración de proyectos
Elaborar el alcance del proyecto para delimitar el trabajo requerido e identificar los requerimientos necesarios para el	• Entrevista a actores claves. ✓ Viceministra de Ambiente y Energía. ✓ Director Ejecutivo del	• Plan Estratégico del SINAC. • Ley de Biodiversidad. • Convenio de Diversidad Biológica. • Metas AICHI.

fortalecimiento de la participación y gobernanza.	SINAC. ✓ Colaboradores de la Gerencia de Participación Ciudadana y Gobernanza del SINAC. ✓ Gerentes de IRT, CUS y PPC.	• Objetivos de Desarrollo Sostenible. • PMI Guía del PMBOOK, Quinta Edición, 2013. • Lledó (2013). Director de Proyectos. • Lledó (2013). ABC de la administración de proyectos.
Desarrollar la planificación estratégica (Visión, Misión, resultados estratégicos, acciones y responsables) para guiar el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC a un plazo de cinco años	• 3 Talleres de grupo focal. • Criterio de expertos.	• PMI Guía del PMBOOK, Quinta Edición, 2013. • Gestión de proyectos basado en Microsoft Project (cronograma). • Metodología SINFONIA. Denkmmodell, 2000. • La Quinta disciplina. Senge, 2007. • EDT/WBS.

Fuente elaboración personal (2015).

3.2. Métodos de Investigación

Las investigaciones generalmente se dividen en cuantitativas y cualitativas. En las cuales se puede usar métodos inductivos y deductivos. Los métodos inductivos están asociados con la investigación cualitativa mientras que el método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa. (Behar, 2008).

También en la literatura se habla de investigaciones documentales, de campo y mixtas (Hernández, et.al., 2010). Entre algunos métodos de investigación se pueden mencionar: Analítico – Sintético; Inductivo - Deductivo; Objetivo – Subjetivo; Experimental, Estadístico, Observación, entre otros.

En este caso la investigación es cualitativa y documental y se utilizarán los siguientes métodos:

3.2.1. Método lógico – deductivo

“Mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares a partir de la vinculación de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble: Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya. Si un cuerpo cae decimos que pesa porque es un caso particular de la gravitación También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos. Si sabemos la fórmula para calcular la velocidad, podremos calcular entonces la velocidad de un avión” (Behar, 2008).

Es el proceso de razonamiento que parte de un marco general (el cual sirve de referencia), y va hacia lo particular. Es un método que se utiliza para inferir de lo general a lo específico, de lo universal a lo particular. El razonamiento deductivo es el que permite inferir los hechos con base en leyes generales, premisas o teorías de aplicación universal para llegar a conclusiones particulares.

3.2.2. Método de observación:

Es un método de observación de procesos específicos donde uno de ellos puede ser por medio de entrevistas para lograr el intercambio de información entre dos personas. Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis (Puente, 2000).

3.2.3. Método análisis - síntesis:

Este fue definido por Descartes y según Muñoz (2011) el método consiste en la separación de las partes de un todo con la finalidad de estudiarlas de forma

individual (análisis), para después efectuar la reunión racional de los elementos dispersos y estudiarlos en su totalidad.

En el Cuadro 7 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 7 Métodos de investigación utilizados para el PFG.

OBJETIVOS	MÉTODOS	
	Análisis - síntesis	Observación
Elaborar diagnóstico preliminar sobre la gestión participativa de la biodiversidad en el SINAC en los últimos tres años para contar con una línea base que permita reconocer los avances y limitaciones presentes en esa área.	Se analiza la información primaria y secundaria para definir el estado de la participación y gobernanza en el SINAC. Luego se sintetiza todos los hallazgos para tener una pequeña línea base.	
Identificar y priorizar los interesados como mecanismo para recolectar sus expectativas y definir estrategias para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC.	El macro-proceso de participación se analizó por partes y se identifican los involucrados en cada una de ellas (corredores biológicos, órganos colegiados, educación ambiental, voluntariado, entre otros. Esto se hizo para facilitar la metodología del taller del grupo focal. Por medio de la herramienta de lluvia de ideas se identifican los interesados y se clasifican de tal forma que se tengan priorizados y así después de sintetizar el proceso proponer las estrategias de trabajo con ellos.	En el tema de los interesados se define observar con detenimiento el proceso o acciones desarrollados por los órganos colegiados y los enlaces como grupos prioritarios.
Elaborar el alcance del proyecto para delimitar el trabajo requerido e identificar los requerimientos	En un taller de grupo focal se analiza cada componente de la participación y gobernanza para definir según los interesados los requisitos o expectativas necesarios para el fortalecimiento de la	

necesarios para el fortalecimiento de la participación y gobernanza.	participación y gobernanza. La información de los requisitos es analizada para luego construir detalladamente el alcance claro de lo que se espera y lo que no se espera de la participación ciudadana.	
Desarrollar la planificación estratégica (Visión, Misión, resultados estratégicos, acciones y responsables) para guiar el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC a un plazo de cinco años	Luego de observar detalladamente el sistema de participación y gobernanza se analizó las relaciones y vacíos. Se identificaron los factores claves para su fortalecimiento y de esta forma se construye el plan estratégico.	Para definir la parte estratégica se utilizó la metodología SINFONIA la cual fue guía para observar la participación y gobernanza como un sistema, se internalizó el sistema, sus relaciones y efectos, para entender en todo su funcionamiento y así luego definir los retos a seguir.

Fuente: elaboración personal, 2015

3.3. Herramientas

Según el PMI, (2013) una herramienta es algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.

Por lo anterior para el desarrollo del proyecto de elaboración del plan estratégico se utilizaron una serie de herramientas que llevaron al logro de cada uno de los objetivos, como se puede observar en el cuadro 8.

Cuadro 8 Herramientas utilizadas para el desarrollo del PFG.

OBJETIVOS	HERRAMIENTAS
Elaborar diagnóstico preliminar sobre la gestión participativa de la biodiversidad en el SINAC en los últimos tres años para contar con una línea base que permita reconocer los avances y limitaciones presentes en esa	• Revisión de información bibliográfica. • Un Taller de grupo focal para elaboración del FODA. • Entrevistas a interesados claves.

área.	
Identificar y priorizar los interesados como mecanismo para recolectar sus expectativas y definir estrategias para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC.	• Taller de grupo focal. Lluvia de ideas. • Juicio de experto. • Área del Conocimiento de Gestión de los Interesados. Técnicas para identificar y clasificar por poder de interés de los interesados según el PMI, 2013.
Elaborar el alcance del proyecto para delimitar el trabajo requerido e identificar los requerimientos necesarios para el fortalecimiento de la participación y gobernanza.	• Entrevistas. • Un Taller con Grupo focal. • Análisis de documentos. • Juicio de experto. • WBS para elaborar la EDT. • Áreas del Conocimiento de Gestión del Alcance y procesos para definir el alcance según el PMI, 2013.
Desarrollar la planificación estratégica (Visión, Misión, resultados estratégicos, acciones y responsables) para guiar el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC a un plazo de cinco años.	• Tres Talleres de grupo focal con la metodología SINFONIA (ésta metodología se detalla en el cuadro 10, a continuación). • EDT/WBS. • Juicio de experto. • Software Microsoft Project para la elaboración del cronograma. • Análisis de documentos.

Fuente elaboración personal, 2015

Para definir los lineamientos estratégicos se utilizó la metodología SINFONIA, está se escoge debido a que se enfoca en el pensamiento sistémico. Si bien el SINAC construyó su último plan estratégico basado en la Metodología del Balance Scorecard, este no se ha finiquitado al momento de iniciar el PFG y por lo tanto no se cuenta con toda la plataforma para continuar con esta metodología. De igual forma el SINAC no ha definido una metodología para la elaboración de la planificación estratégica a nivel interno.

Por lo anterior se considera a SINFONIA como una metodología sistémica, que se adapta más a la esencia del SINAC como un Sistema Integrado de la Conservación. Analizar SINAC como un sistema compuesto por otros sistemas o subsistemas en este caso participación y gobernanza, ha brindado una fotografía de la integralidad, de las partes que lo componen y de los factores más

importantes para el éxito. Por este motivo se considera SINFONIA con un plus con respecto a otras metodologías para planificación estratégica

En el cuadro 9 se brinda una breve explicación de cada paso de la metodología SINFONIA.

Cuadro 9 Descripción de los pasos de SINFONIA, metodología utilizada para elaborar el plan estratégico

PASOS	DESCRIPCION
Definir la visión	- La visión es una representación metafórica con un lenguaje especialmente expresivo, sensible y gráfico, apropiado para la complejidad de los sistemas: “El lenguaje gráfico expresa mucho más que el concepto”. Es complejo, con contenido, rico en matices (en la medida que es más preciso), versátil en significados, próximo a la sensibilidad, concreto. - En este paso el grupo se separa un momento de la realidad para graficar mentalmente lo que considera como visión.
Pregunta generadora	- Se recomienda trabajar con la siguiente pregunta: ¿Qué factores influyen en el cumplimiento de la visión o la cooperación? - Esto es una lluvia de ideas de términos claves.
Panorama del Sistema	- En este punto se seleccionan los factores que tienen influencia sobre el sistema en el que se trabaja. - Se recomienda ir elaborando este proceso como un mapa mental, o escribiendo las ideas en papel.
Selección de factores	Se seleccionan los factores que tienen mayor influencia en el sistema.
Definición de los factores	Se hace una definición detallada de los factores.
Matriz de influencia	- Se valora la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás. En los pasos anteriores el sistema parecía estático, es en este momento en que se empieza a concebir el sistema como algo dinámico. - Los factores generalmente se codifican con letras de abecedario. - Se pregunta si existe influencia directa del factor A sobre el factor B y así sucesivamente. - Se evalúa con 3 intensidades: 3 = intenso, 2 = media y 1 = débil. - Al final la tabla tiene una suma activa que está en la última columna a la derecha e indica la intensidad de la influencia del factor en el sistema global con relación a los otros. - Luego se da una suma pasiva que indica la intensidad (relativa) que tienen los demás factores del sistema sobre el factor.
Estructura de efectos	- Para este momento la Matriz de Influencia contiene informaciones significativas. - Al dibujar los datos por influencia entre ellos se tiene una mejor

	idea y más visible de la dinámica de la estructura de relaciones del sistema. • El resultado un esquema sinóptico de correlaciones con pesos de 3 la más importante o líneas más gruesas (en el dibujo) y 2 para media (líneas delgadas) y 1 para relaciones más bajas (líneas punteadas). • Muestra el flujo de influencias dentro del sistema y se puede analizar dónde se producirán efectos directos e indirectos.
Esquema Axial	• El Esquema Axial proporciona otra información adicional: la intensidad relativa de la influencia de cada factor, en comparación con los otros factores y con el grado relativo de “sensibilidad” de ese factor influenciado por parte del sistema. • Perfecciona el análisis de un sistema, pasando los valores contenidos en la matriz e influencia en un sistema de coordenadas $X - Y$. • Muestra la fuerza relativa de influencia de cada uno de los factores en comparación de los demás, así como la sensibilidad de ser influenciado.
Interpretación del sistema	Se evalúa y analiza el sistema en general, sobre todo el esquema Axial con algunas de las siguientes preguntas: • ¿Se trata de un sistema muy dinámico o más bien “lento”? (por lo tanto, ¿Dónde situaría la mayoría de los factores del esquema axial?) ¿Por qué? • ¿Qué significado tienen para el estado global del sistema las magnitudes de influencia individuales? • Contemple la posición de los factores: ¿le parece lógica y realista? ¿Existen sorpresas? ¿Por qué? • ¿Se han olvidado factores importantes? • ¿Dónde existen obstáculos que ganan en importancia (acoplamiento positivo)? • ¿Dónde existen obstáculos que se estabilizan (acoplamiento negativo)? • ¿Puede decirse algo sobre la duración del desarrollo de los efectos? • ¿Puede comprenderse y describirse el estado actual del sistema en base a los resultados de los análisis?
Escenarios	• Los escenarios se plantean con la pregunta: ¿qué pasaría si?, con respecto al factor. Si aumenta, si cambia, si baja, etc.
Estrategias	• Se analizan las opciones para mejorar. Y todo lo anterior es información de base, la cual se vierte en una matriz de planificación.

Elaborado a partir de datos de [Denkmodell, 2000](#).

3.4. Supuestos y Restricciones.

Según el PMI, (2013), un supuesto es un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración. En tanto que las restricciones se entienden como factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso.

Los supuestos y restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 10, a continuación.

Cuadro 10 Supuestos y restricciones para la elaboración del PFG.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Elaborar diagnóstico preliminar sobre la gestión participativa de la biodiversidad en el SINAC en los últimos tres años para contar con una línea base que permita reconocer los avances y limitaciones presentes en esa área.	Se cuenta con los fondos para hacer los talleres de grupo focal. Un 90% de la lista de entrevistados aceptan la entrevista.	La información en el tema es restringida, esto debido a que no está sistematizada, ni recopilada en algún sistema de monitoreo o base de datos. Hay información muy dispersa.
Identificar y priorizar los interesados como mecanismo para recolectar sus expectativas y definir estrategias para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC.	Los involucrados están anuentes a participar en la elaboración del plan estratégico.	No todos los involucrados se pueden contactar para la elaboración del plan estratégico por el corto tiempo para la elaboración y porque están distribuidos en todo el país.
Elaborar el alcance del proyecto para delimitar el trabajo requerido e identificar los requerimientos necesarios para el fortalecimiento de la participación y gobernanza.	Los involucrados seleccionados para participar en la elaboración del plan estratégico tienen conocimiento del SINAC y del tema de participación y gobernanza, así pueden aportar en la definición de los requisitos para su fortalecimiento.	Pocos fondos para los talleres. No hay fondos para capacitación o inducción previa.
Desarrollar la planificación estratégica (Visión, Misión, resultados estratégicos, acciones	Los invitados a los tres talleres del grupo focal para elaborar el plan	Dificultad para reunir a los invitados ya que estos se ubican a lo largo y ancho del

y responsables) para guiar el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC a un plazo de cinco años

estratégico pueden participar constantemente sin faltar.

país y los fondos son limitados.

Fuente elaboración personal (2015)

3.5. Entregables.

Se entiende por entregable, cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. (PMI, 2013).

En el cuadro 11 se definen los entregables del proyecto final de graduación, definidos para cada objetivo propuesto.

Cuadro 11 Entregables del PFG.

Objetivos	Entregables
Elaborar diagnóstico preliminar sobre la gestión participativa de la biodiversidad en el SINAC en los últimos tres años para contar con una línea base que permita reconocer los avances y limitaciones presentes en esa área.	Documento de diagnóstico que contenga • Síntesis de las principales convenciones ambientales en el tema de participación y gobernanza. • Síntesis de las principales responsabilidades del SINAC en el tema de PyG desde la legislación ambiental. • Recorrido por las políticas y estrategias del SINAC para identificar compromisos en el tema de PyG. • Situación de la participación y gobernanza dentro del SINAC. • FODA para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC.
Identificar y priorizar los interesados como mecanismo para recolectar sus expectativas y definir estrategias para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC.	Documento de identificación y clasificación de los interesados, contiene: • Listado de los interesados. • Clasificación de los interesados por poder e interés. • Estado actual de los interesados vs estado deseado.
Elaborar el alcance del proyecto para delimitar el trabajo requerido e identificar	Documento con el alcance para el fortalecimiento de la Participación Ciudadana y Gobernanza en el

los requerimientos necesarios para el fortalecimiento de la participación y gobernanza.	SINAC. Debe contener: • Requisitos del alcance para el fortalecimiento de la PyG en el SINAC. • Matriz de trazabilidad de los requisitos en todo el proyecto de fortalecimiento de la PyG. • Enunciado del Alcance. • Estructura de desglose del trabajo (EDT del proyecto de fortalecimiento de la PyG en el SINAC).
Desarrollar la planificación estratégica (Visión, Misión, resultados estratégicos, acciones y responsables) para guiar el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC a un plazo de cinco años	Documento de Lineamientos Estratégicos: • Definición de participación y gobernanza para el SINAC. • Misión de la Gerencia de Participación y Gobernanza. • Visión de la Gerencia de Participación y Gobernanza. • Análisis sistémico para el cumplimiento de la visión. • Estructura de efectos de los factores claves para el cumplimiento de la visión. • Análisis del esquema Axial. • Interpretación de la Gerencia como un Sistema. • Matriz resumen del Plan Estratégico. • Cronograma del Plan Estratégico. • Estructura de Desglose del Trabajo del Plan Estratégico.

Fuente elaboración personal (2015)

4. DESARROLLO

4.1. Diagnóstico de la Gestión de la Participación y Gobernanza en el SINAC

La Participación y Gobernanza se ha desarrollado en SINAC desde sus inicios. Aunque debido al recurso de inconstitucionalidad presentado por la Procuraduría del Estado, este proceso se atrasó. Fue hasta julio de 2006 que la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia declaró sin lugar la acción interpuesta y es en este momento que se activan las plataformas oficiales de participación definidas en la ley de Biodiversidad. (Sala Constitucional, 2006).

Para la elaboración de este Plan Estratégico, el cual va a ser el instrumento que servirá de guía para la participación y gobernanza en el SINAC, en los próximos cinco años. Lo primero que se desarrolló fue un diagnóstico, con el fin de contestar:

- ¿Cuántos y cuáles instrumentos técnicos orientan la participación?
- ¿Cuántos y cuáles instrumentos legales definen las responsabilidades del SINAC en el tema a tratar?
- Definir cuáles espacios de participación tiene el SINAC y su estado actual.
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?
- ¿Cuál es el estado actual de la participación y gobernanza en el SINAC?

Esta es una vista rápida de la participación y gobernanza en el SINAC.

4.1.1. Estado de la Gestión de la Participación y Gobernanza en el SINAC

Para entender o analizar el estado de la participación y gobernanza en el SINAC es necesario conocer los instrumentos técnicos que la orientan. Los desafíos de la

gestión participativa de la biodiversidad se reflejan en metas de las distintas políticas y estrategias en las que el SINAC tiene responsabilidad directa o indirecta. En el cuadro 12 se observa un resumen de algunos de los documentos que definen acciones para la participación y gobernanza.

Cuadro 12 Retos del SINAC en el tema de participación y gobernanza, recopilados de documentos estratégicos nacionales.

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	RETOS EN LA PARTICIPACIÓN
Política Nacional de Biodiversidad 2015-2030, Costa Rica.	• Eje de política 3: Fortalecer la participación social en la gestión de la biodiversidad, la distribución justa y equitativa de sus beneficios y reducir la vulnerabilidad de poblaciones menos favorecidas, donde hay ecosistemas esenciales, amenazados y de alto valor ecológico. Reconocer los aportes a la conservación por parte de las comunidades locales y pueblos indígenas. Aceptar diferentes formas de gobernanza, favoreciendo a aquellos grupos de mayor vulnerabilidad social, económica y cultural. (CONAGEBIO, SINAC, 2015).
Estrategia de Biodiversidad	• Tema estratégico 3: Fortalecer gobernanza, participación, educación y prácticas culturales para la conservación, gestión y uso sostenible de la biodiversidad ○ Para 2025, la sociedad costarricense fortalece el valor de la biodiversidad, los servicios ecosistémicos y adopta patrones de consumo ambientalmente sostenible. ○ Para el 2025 se ha fortalecido la participación y gobernanza para la gestión de la biodiversidad. ○ Para 2025 se desarrolla la normativa de acceso de los recursos genéticos y protección de los Derechos intelectuales comunitarios sui generis respetan los conocimientos, innovaciones y prácticas tradicionales de las comunidades indígenas y locales vinculados a la biodiversidad. ○ Al 2025 se reduce la vulnerabilidad de sectores vulnerables frente a la pérdida de servicios ecosistémicos y al cambio climático.
Políticas para las Áreas Silvestres Protegidas (ASP) del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) de Costa Rica	• Política 2: Participación Pública: La gestión de las ASP incorporará instrumentos y mecanismos de participación pública que permitan la aplicación de diferentes modelos de gobernanza en la gestión de las ASP. • A la vez, promoverá en la población, la capacidad de incidir en la toma de decisiones y políticas públicas y su incorporación como sujetos activos de la conservación y protección de la biodiversidad (SINAC-MINAET, 2010)

Estrategia Nacional REDD+ Costa Rica Una iniciativa del Programa de Bosques y Desarrollo Rural	• Marco legal. Desde la fase temprana de formulación de la Propuesta de Preparación de Costa Rica se ha llevado a cabo un Plan de Consulta que facilita los diálogos (información, pre-consulta y consulta) entre los diversos sectores involucrados en REDD+. • El Plan incluye temáticas tales como un mapa de actores, la definición de Partes Interesadas Relevantes, definición de marcos de participación diferenciados para los Pueblos Indígenas conforme con los criterios que éstos mismos han acordado bajo el principio de Consentimiento Previo, Libre e Informado, así como para los pequeños productores campesinos y agroforestales. (REDD+, FONAFIFO, MINAE, 2015)
Estrategia de Turismo Sostenible en las Áreas Silvestres Protegidas del Sistema Nacional de Áreas de Conservación	• La Estrategia de Turismo del SINAC se concibe como un instrumento al servicio de la relevante misión que Costa Rica asigna al organismo: Gestionar integralmente la conservación y manejo sostenible de la vida silvestre, los recursos forestales, las áreas silvestres protegidas, cuencas hidrográficas y sistemas hídricos, en conjunto con actores de la sociedad para el bienestar de las actuales y futuras generaciones. • En concreto, la Política de Turismo Sostenible del SINAC plantea que la gestión del turismo en las ASP deberá desarrollarse dentro de un marco de sostenibilidad, integrado con sus áreas de influencia y articulado con las políticas, planes y programas nacionales de conservación y turismo (SINA, 2015).
Estrategia de Adaptación al Cambio Climático	• Lineamiento estratégico seis: Los modelos de gobernanza, participación y coordinación institucional son fortalecidos y adecuados para promover comunidades resilientes, así como la adaptación humana y la biodiversidad al cambio climático. • Lineamiento estratégico diez: La comunicación, la concientización e incidencia política fortalecen los procesos de gobernanza y la institucionalidad requeridas para la adaptación al cambio climático (BID-MINAE-SINAC-DDC, 2015).
Plan Estratégico (PE) SINAC 2016 -2026	• Como uno de los temas estratégicos se encuentra la Participación Ciudadana y Gobernanza. • Siete objetivos estratégicos definidos para la PyG. • Resultado esperado: Modelos efectivos de gestión participativa, contribuyendo a la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, con una distribución justa y equitativa de los beneficios. (SINAC, 2015).
Plan Nacional de Desarrollo	• Objetivo sectorial ambiental: Fortalecer la conservación y el uso sostenible del patrimonio genético, natural y cultural, a partir de un ordenamiento territorial y marino basado en una participación concertada, que asegure el respeto, ejercicio y goce de los derechos humanos". La conservación y gestión de las áreas protegidas son

	herramientas clave para lograr el cumplimiento de los tres pilares que son: ○ Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad. ○ Combate a la pobreza y reducción de la desigualdad. ○ Un Gobierno abierto, transparente, eficiente, en lucha frontal contra la corrupción (MIDEPLAN, 2014).
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Las acciones, del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico del SINAC, dos políticas y cuatro estrategias, son retos significativos, que definitivamente no los puede desarrollar el MINAE-SINAC de forma individual, por lo que la participación y gobernanza se convierten en un eje central de la conservación para el desarrollo y bienestar humano.

La conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, el SINAC la promueve con participación de la sociedad civil, municipalidades, otras instituciones, ONG´ s, academias, entre otros.

Como se mencionó en el marco teórico, la Ley de Biodiversidad N°7788 (1998) crea plataformas de participación y gobernanza en pro de la conservación conjunta de la biodiversidad. En la figura 16 se observa que el SINAC cuenta con el apoyo directo de 588 personas, distribuidas en 55 Consejos (1 CONAC, 11 CORAC y 13 COLAC de ASP y 30 COLAC de Corredores Biológicos), que son conocidos como los Órganos Colegiados del SINAC.

La conservación de los recursos forestales, vida silvestre, áreas protegidas, cuencas hidrográficas y sistemas hídricos de Costa Rica son responsabilidad directa de 1190 funcionarios del SINAC y 588 son los interesados que, de forma conjunta, toman decisiones tendientes a mantener o mejorar el estado de la biodiversidad costarricense.

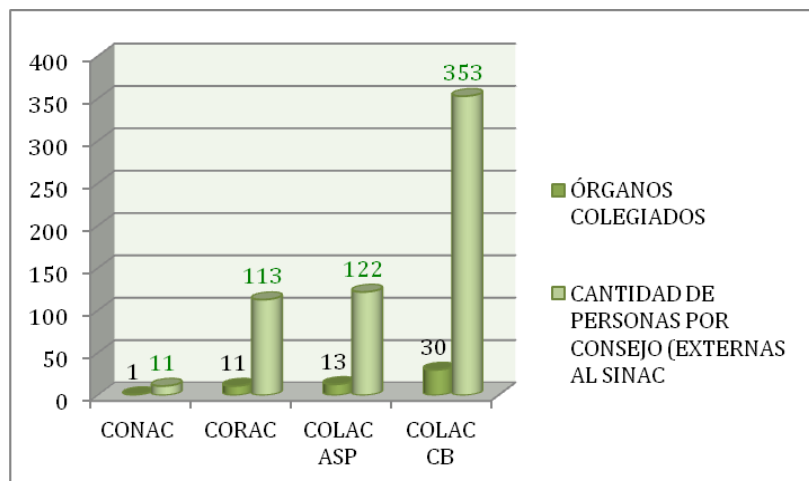


Figura 16. Cantidad de Órganos Colegiados y cantidad de miembros. Fuente Elaboración Personal, 2016.

Sumado a los Órganos Colegiados se encuentran en el SINAC una serie de opciones, espacios o mecanismos de participación los cuales se analizan en el cuadro 13.

Cuadro 13 Análisis de algunos espacios de participación y gobernanza en el SINAC.

ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN Y/O GOBERNANZA	CANTIDAD EN EL SINAC	ESTADO ACTUAL
CONAC	1 Consejo Nacional	• Conformado por 25 miembros. • Cuenta con reglamento de funcionamiento. • Manual de capacitación de Órganos Colegiados • Poca o nada de inducción de miembros nuevos. • Tienen responsabilidades como funcionarios públicos y entre otras cosas deben presentar declaración jurada de bienes, a la Contraloría General de la República. • No cuentan con un plan de trabajo. • Atienden temas de interés definidos en una agenda de reunión mensual. • Poco cumplimiento de acuerdos. • Los Miembros están poco tiempo para conocer el SINAC y proponer mejoras sustanciales, por tanto, no tienen visión de largo plazo como se requiere para la conservación de la biodiversidad.
CORAC	11 Consejos	• Conformado por 8 a 14 miembros.

	Regionales (1 por AC)	• Nombrados por Asamblea. • Cuentan con reglamento. • No cuentan con plan de trabajo. • Poca capacitación, es incipiente. • Poco porcentaje de acuerdos ejecutados. • Reuniones mensuales. • Poco tiempo para conocer la institución y gestionar mejoras. • Prácticamente no hay comunicación, ni rendición de cuentas con la Asamblea. • Tampoco hay comunicación con el grupo del que es representante (instituciones, municipalidades, entre otros). • No se cuenta con un mecanismo de monitoreo del éxito de la gestión.
COLAC de ASP	13 consejos locales	• Entre 5 a 12 miembros. • Poco porcentaje tienen reglamento. • Porcentaje bajo conoce el objetivo de la creación del Consejos Locales. • No tienen plan de trabajo. • Algunas ASP tienen Plan de Manejo que puede ser guía para el Consejos Locales. • Poca o nada de capacitación a miembros nuevos. • Poca ejecución de acuerdo. • Algunos miembros no conocen el ASP en su totalidad tampoco el SINAC. • Nombrados según acuerdo del CORAC. • Algunas AC los ven como homólogos de los CORAC con el mismo tratamiento y esto no está definido en la ley ni el reglamento de biodiversidad, lo que complica la gestión del CL. • En general el personal no ha sido capacitado para atender o trabajar con lo OC
CORREDORES BIOLÓGICOS	43 Corredores Biológicos, 30 tienen funcionamiento por medio del Consejo Local del CB	• 43 Corredores Biológicos oficializados en el SINAC • Solo 30 cuentan con el requisito de tener un consejo local para su funcionamiento, los demás no tienen gestión. • 1 Encargado del programa nacional de CB • Hay 10 Encargados de Corredores Biológicos (el Área de Conservación Marina Isla del Coco no tiene CB): ○ Son de áreas profesionales diferentes, en general del área de ciencias ambientales. ○ Ninguno tiene puesto de contratación como encargado de CB, en todos los casos es un recargo. ○ Solo tres de ellos tuvieron capacitación inicial para gestar CB, los demás no. ○ No están definidas las funciones de un encargado del programa de Corredores Biológicos.

		• Los Consejos Locales tienen diferentes modalidades de conformación y de trabajo (puede ser junta directiva o puede ser grupo de interesados). • Cantidad de miembros del CL, varía entre de 8 a 43 miembros. • Su conformación la debe definir por acuerdo el CORAC. • La mayoría conformados por Asamblea. • Poco porcentaje cuenta con reglamento. • Generalmente se rigen por un plan de trabajo anual • Algunos CB cuentan con Plan estratégico (en su mayoría estos planes no tienen acciones de fortalecimiento del CL). • No se hace monitoreo de la gestión. • Poco o nada de capacitación a los nuevos miembros. • Poco compromiso de las instituciones. • Algunos miembros no conocen todo el corredor biológico, tampoco las ASP que conectan. • Exitosos en gestión social, en tanto que conectividad ha sido un indicador muy bajo en la única evaluación a nivel nacional. • Algunas AC los ven como homólogos de los CORAC con el mismo tratamiento y esto no está definido en la ley ni el reglamento de biodiversidad y tampoco en el decreto de creación de los CB, lo que complica la gestión del CL.
COVIRENAS	13 grupos conformados	• El programa de Sociedad Civil que capacitaba y acreditaba a los Comités de Vigilancia de los Recursos Naturales (COVIRENAS) fue cerrado en el MINAE hace varios años. Por lo que hoy quedan muy pocos grupos. • En junio del 2015 SINAC crea la Gerencia de Prevención, Protección y Control, que está a cargo de los COVIRENAS. • El tema se retomó en este gobierno y es parte del Plan Nacional de desarrollo. • En construcción está el decreto para reglamentar estos comités.
Voluntariado	16 organizaciones con convenio aprobado por SINAC	• 12 enlaces a nivel nacional (1 por AC) y uno a nivel nacional: ○ Todos son de áreas profesionales diferentes. ○ Generalmente rota mucho su designación. ○ No hay funciones para el encargado de voluntariado. ○ Todos están contratados para otras funciones. ○ Tienen al menos dos programas a cargo. ○ Tiempo parcial dedicado al voluntariado. ○ Poca comunicación del encargado de voluntariado con los administradores de ASP

		donde se lleva a cabo el voluntariado. • Más de 4 mil voluntarios apoyaron la conservación participativa en el año 2014. Estos principalmente apoyan en las ASP. • Cada grupo se rige por un convenio. • Existe un decreto para orientar la actividad. • Se cuenta con protocolos de acción. • En cada AC se maneja de forma diferente. • Planes de trabajo poco efectivos y poco o nada de monitoreo de los impactos. • Poca capacitación o inducción a los voluntarios. • Se considera que es necesario redefinir el rumbo de los voluntarios (comunicación personal con directores de las AC).
Manejo Compartido	10 casos (al 2006)	• Diez ASP mantienen diferentes esquemas de manejo compartido. Por muchos años se han mantenido los mismos casos. • La Contraloría en repetidas ocasiones ha solicitado al SINAC quitar algunos de estos procesos por no tener respaldo legal. • Se cuenta con una política, pero no avalada por la Contraloría General de la República. • No se cuenta con un marco político, legal claro sobre el tema. La legislación actual no da apertura al manejo compartido dado que la administración de las ASP se considera potestad del Estado costarricense. • Tampoco se tiene claridad del interés u objetivo del SINAC de avanzar en el tema. • Las presiones de las comunidades aledañas a parques como Cahuita, Tenorio, Manuel Antonio, Marino las Baulas, Refugio Caño Negro, entre otros han aumentado en los últimos años por el interés en el manejo compartido. • Por más de 10 años SINAC no ha avanzado en la legalización o eliminación de estos procesos, a pesar de las llamadas de atención de la Contraloría. • De continuarse con el manejo compartido, faltan instrumentos de monitoreo. • El personal no está capacitado para atender el tema. • Se requiere capacitación en resolución alternativa de conflictos, entre otros.
Concesiones de Servicios no Esenciales (CSNE)	4 Parques Nacionales con concesiones de SNE	• Experiencia muy reciente. • Aun no se pudo decir que sea exitoso. • No se ha definido en el SINAC el fin último de las CSNE como un mecanismo de distribución de los beneficios de la biodiversidad. • Faltan instrumentos sobre todo de ejecución y seguimiento. • No hay claridad en SINAC sobre el norte del tema. • Poca capacidad en el personal para todo el proceso

		previo a la CSNE y sobre todo para la ejecución y seguimiento. • Comunidades con pocas capacidades de emprendedurismo. • Desconocimiento del tema a nivel interno. • Proceso de preparación y negociación muy lento y complicado.
Educación Ambiental	12 encargados en SINAC	• Es un espacio de participación, sensibilización y trabajo conjunto. • En el 2014 las acciones de educación ambiental en SINAC se ejecutaron con la participación de más de 140.000 personas. • Hay 12 encargados responsables directos de promover la Educación Ambiental desde el SINAC ◦ Tienen entre 5 y 20 años de desarrollar la Educación Ambiental en el SINAC. ◦ Sus profesiones son diversas en general del área ambiental, aunque hay dos casos que son de ciencias económicas. Solo una persona tiene formación profesional como educador ambiental. ◦ Todos tienen al menos dos programas a cargo y algunos hasta cinco programas ◦ En general aprendieron de educación ambiental con la práctica. • La Estrategia de Educación Ambiental está vencida Desde hace 7 años. • Se cuenta con programas continuos a escuelas. • No se hace monitoreo del impacto de la Educación Ambiental en la sociedad costarricense. • Cada AC tienen su modelo de Educación Ambiental.
Reservas de la Biosfera	3 Reservas de la Biosfera en el país	• No son una plataforma directa del SINAC. Una es gestionada por el CORAC del Área de Conservación Cordillera Volcánica Central. En tanto que las otras dos son gestionadas por un comité de gestión local respectivamente. • En Costa Rica no son equivalentes a una categoría de manejo. • La primera definida en el año 1982 y la última en el 2007. • Se cuenta con un Comité Nacional del Programa MAB, adscrito a la Comisión Costarricense de Cooperación con la UNESCO. • Requieren un mayor apoyo y reconocimiento del Gobierno. • Se considera necesario conformar un comité interministerial de apoyo a la gestión. • No cuentan con una unidad administradora. • Poco seguimiento a la gestión.

Fuente: Elaboración personal, 2016.

Es importante mencionar que existen otros espacios de participación en el SINAC como la elaboración de planes de manejo de las ASP y la elaboración de planes estratégicos de los Corredores Biológicos. Recientemente se han iniciado trabajos para la planificación estratégica de Sitios de Importancia para la Conservación (antes conocidos como vacíos de conservación) que se pretende que sean gestionados por consejos locales.

Al momento la cantidad total de personas que de una u otra manera son parte de la conservación participativa de la biodiversidad y los recursos naturales en el SINAC, no está contabilizada en una sola base de datos, la información está muy segregada. Es posible que más de un cuarto de millón de personas en el año compartan con SINAC acciones tendientes a la conservación de la biodiversidad, esta participación va desde procesos de toma de decisiones conjunta hasta la participación muy puntual en actividades tales como: limpieza de ríos, manejo de residuos sólidos, agricultura sostenible, mejores prácticas agrícolas, fincas integrales, capacitaciones varias, concesiones de servicios no esenciales, gestión de vacíos de conservación, miembros de OC, elaboración de planes, estrategias, políticas, control y protección, turismo sostenible, monitoreo participativo, proyectos de energía limpia, manejo de humedales, entre otros.

4.1.2. Estado de la Participación y Gobernanza desde el Marco Técnico y Legal

La gestión del SINAC en torno a la Participación y Gobernanza para la conservación, uso sostenible y distribución justa y equitativa de los beneficios de la biodiversidad está definida en la legislación tanto internacional como nacional.

En los últimos 25 años Costa Rica ha ratificado varios convenios y convenciones internacionales relacionadas con la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales. En algunos de ellos, hay retos muy específicos en el tema de participación y gobernanza como se observa en el cuadro 15 que resume algunas de las convenciones que tienen mayor atinencia en el tema de participación y gobernanza.

Cuadro 14 Compromisos de Costa Rica en el tema de participación y gobernanza desde las principales convenciones internacionales – ambientales.

NOMBRE	RETOS PARA LA PARTICIPACIÓN Y GOBERNANZA
Principio 10 de Río	• Establece: El mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda. En el plano nacional, toda persona deberá tener acceso adecuado a la información sobre el medio ambiente de que dispongan las autoridades públicas, incluida la información sobre los materiales y las actividades que encierran peligro en sus comunidades, así como la oportunidad de participar en los procesos de adopción de decisiones. (ONU, 1993).
Convenio de Diversidad Biológica	• Objetivos del Convenio: Conservación de la diversidad biológica, su utilización sostenible y la distribución justa y equitativa en sus beneficios. • Define el Enfoque por Ecosistemas. • Artículo 8: Establece la obligación de cada parte de elaborar directrices para la selección, establecimiento y ordenación de áreas protegidas; reglamentar y administrar la conservación de la diversidad biológica dentro y fuera de áreas protegidas, para garantizar su conservación y utilización sostenible; y promover un desarrollo ambientalmente adecuado y sostenible en zonas adyacentes a áreas protegidas, con miras a aumentar la protección de esas zonas. • Ratifica el acuerdo del V Congreso Mundial de Parques Nacionales que se resume en reconocer tipos de gobernanza en áreas protegidas, crear mecanismos para consolidarlos, comprometer a las comunidades indígenas y locales y a los interesados directos pertinentes en la planificación participativa y la gobernabilidad, recordando los principios del enfoque por ecosistemas. • Da la responsabilidad a cada país de elaborar su política y estrategia de biodiversidad. • Define las metas AICHI para la Biodiversidad, son 20 metas. Las cuales son medidas efectivas y urgentes para detener la pérdida de la biodiversidad, a fin de asegurar que para el año 2020 los ecosistemas sean resilientes y sigan suministrando servicios esenciales que con la base del bienestar humano. • El protocolo de Nagoya se adoptó en el 2010, se enfoca en el Acceso

	a los Recursos Genéticos y Participación Justa y Equitativa en los Beneficios que se Deriven de su Utilización al Convenio sobre la Diversidad Biológica. El Protocolo impulsa notablemente el tercer objetivo del Convenio, ya que proporciona una base sólida para una mayor certeza y transparencia jurídica tanto para los proveedores como para los usuarios de recursos genéticos
Enfoque por Ecosistemas	Doce principios que recogen las mejores experiencias de conservación y uso sostenible de la biodiversidad. Seis principios enfocados al tema social son: • Los objetivos de manejo son temas de decisión social. • Manejo descentralizado al menos nivel posible. • Entender y manejar el ecosistema en un contexto económico. • Balance apropiado entre la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad. • Considerar todas las formas de información relevantes. • Involucrar a todos los sectores relevantes de la sociedad y de las disciplinas científicas. (CDB, 2004).
Convención de Desertificación	Artículo 3: Principios: • Las partes deben fomentar, un espíritu de asociación, la cooperación a todos los niveles del gobierno, las comunidades, las organizaciones no gubernamentales y los usuarios de la tierra, a fin de que se comprenda mejor el carácter y el valor de los recursos de tierras y de los escasos recursos hídricos en las zonas afectadas, así como promover el uso sostenible de dichos recursos. Artículo 5: Obligaciones de los países Partes afectados: • Promover la sensibilización y facilitar la participación de las poblaciones locales, especialmente de las mujeres y los jóvenes, con el apoyo de las organizaciones no gubernamentales, en los esfuerzos por combatir la desertificación y mitigar los efectos de la sequía (ONU, 1994).
Convención de Cambio Climático	Artículo 6: Educación, formación y sensibilización del público. • La participación del público en el estudio del cambio climático y sus efectos en la elaboración de las respuestas adecuadas. • La elaboración y aplicación de programas de educación y formación, incluido el fortalecimiento de las instituciones nacionales y el intercambio o la adscripción de personal encargado de formar expertos en este ámbito, en particular para países en desarrollo (ONU, 1992).
Convención Ramsar	Comités Nacionales Ramsar buscan ampliar en el plano nacional la óptica de aplicación de la Convención, haciendo participar a los organismos oficiales competentes, instituciones científicas y técnicas, autoridades regionales y locales, comunidades locales, ONG y al sector privado para encarar cuestiones tales como: • Políticas nacionales de humedales. • Manejo de los sitios Ramsar. • Aplicación de los mecanismos del Registro de Montreux y la Misión Ramsar de Asesoramiento. • Inclusión de nuevos sitios en la Lista de Ramsar, y • Presentación de propuestas al Fondo Ramsar de Pequeñas Subvenciones. Lo ideal es que los Comités Nacionales den cabida a tantos sectores del

	gobierno y representantes de los interesados directos como sea posible. (Ramsar, 2006).
Convención sobre la protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural	Definida en el año 1972 En el año 77 Costa Rica define 3 sitios de Patrimonio Mundial, uno es transfronterizo. Se considera como Patrimonio Natural: monumentos naturales, constituidos por formaciones físicas excepcionales. En Costa Rica se cuenta con 3 sitios de Patrimonio Mundial de la Humanidad y uno de Patrimonio Cultural

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el caso del convenio de Diversidad Biológica Costa Rica ha elaborado cinco informes de seguimiento del estado de la biodiversidad, si bien hay avances importantes, en general la conclusión que se puede sacar de los informes, es que el país cuenta con información muy segregada, no sistematizada, algunos grupos de especies están muy poco investigados, las amenazas a la biodiversidad cada día son mayores. En el caso de la participación y gobernanza no se ha reportado aún los logros del país en ese tema.

La existencia de programas como Costa Rica por Siempre es un gran avance para el país ya que está enfocado a fortalecer al SINAC en el cumplimiento del Plan de trabajo de áreas protegidas del Convenio de Diversidad Biológica. En las metas país definidas en el 2015, se incluyó el tema de gobernanza en ASP con el fin de ser un tema a fortalecer con el apoyo de Costa Rica por Siempre.

Entre el 2015 y el primer trimestre del 2016, Costa Rica elaboró su política y estrategia de Biodiversidad. El desarrollo de proyectos como Turismo Sostenible, enfocado a la consolidación del turismo en ASP y sus comunidades aledañas, proyectos como BIOMARCC, Barreritas, Golfos, Corredores Biológicos, MAPCOBIO, Manejo de Humedales, apoyan al SINAC para cumplir con sus compromisos en la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales. Estos proyectos han mantenido un componente fuerte del tema de participación, consolidando consejos locales, manejo compartido, mecanismos financieros,

ofreciendo capacitaciones, promoviendo la sistematización de experiencias de conservación participativa, entre otros.

En el SINAC no se ha evaluado el impacto de la gestión de los proyectos en general, así como tampoco el tema de participación. Como se mencionó en la introducción, parte del problema en el fortalecimiento de la participación es que no se cuenta con mecanismos que guíen su gestión o que evalúen y monitoreen el éxito o impacto de las acciones. Estos se convierten en los retos del plan estratégico.

A los compromisos internacionales, se suman las obligaciones que establece la legislación nacional en materia de participación y gobernanza, que el SINAC debe velar por su aplicación.

Cuadro 15 Principal legislación nacional relacionada con participación y gobernanza para el SINAC.

NOMBRE DE LA LEY O DECRETO	ARTÍCULO RELACIONADO CON PARTICIPACIÓN Y GOBERNANZA
Ley N^a. 8839, Ley para la gestión integral de residuos	Artículo 3: El alcance de esta Ley es de observancia obligatoria para todas las personas, físicas o jurídicas, públicas o privadas, generadoras de residuos de toda clase, salvo aquellos que se regulan por legislación especial. Artículo 5: Principios generales. Los siguientes principios generales fundamentan la gestión integral de residuos: • Responsabilidad compartida: la gestión integral de los residuos es una corresponsabilidad social, requiere la participación conjunta, coordinada y diferenciada de todos los productores, importadores, distribuidores, consumidores, gestores de residuos, tanto públicos como privados (Ley N^o8839, 2010).
Ley N^o7554, Orgánica del Ambiente	Artículo 2: Principios. Los principios que inspiran esta ley son los siguientes: • El ambiente es patrimonio común de todos los habitantes de la Nación, con las excepciones que establezcan la Constitución Política, los convenios internacionales y las leyes. • El Estado y los particulares deben participar en su conservación y utilización sostenible, que son de utilidad pública e interés social. • El Estado propiciará, por medio de sus instituciones, la puesta en práctica de un sistema de información con indicadores ambientales, destinados a medir la evolución y la correlación con

	los indicadores económicos y sociales para el país. Artículo 6: Establece que el Estado fomentará la participación activa y organizada de los habitantes de la República, en la toma de decisiones y acciones tendientes a proteger y mejorar el ambiente (Ley N°7554,1995).
Ley N°7575. Ley Forestal	Artículo 10: Funciones con los recursos públicos que le asigna esta ley. La Oficina Nacional Forestal realizará las siguientes funciones: • Promover la constitución y el fortalecimiento de asociaciones y grupos organizados para el desarrollo del sector forestal, con énfasis en la incorporación de los campesinos y pequeños productores a los beneficios del aprovechamiento y la comercialización e industrialización de las plantaciones forestales. • Incentivar programas orientados a las comunidades rurales, para incorporar a los pequeños propietarios en los programas de reforestación. • Efectuar campañas de divulgación y capacitación, dirigidas a la comunidad nacional, sobre los beneficios que pueden generar el manejo adecuado y la conservación e incremento de las plantaciones forestales. • Asesorar a los Consejos Regionales Ambientales y coordinar con ellos sus funciones (Ley N°7575, 1995).
Ley N°7788, Ley de Biodiversidad	• Tiene los mismos fines del Convenio de Diversidad Biológica: conservar la biodiversidad, su uso sostenible y la distribución justa y equitativa de sus beneficios. Artículo 3. Ámbito de aplicación. • Esta ley se aplicará sobre los elementos de la biodiversidad que se encuentran bajo la soberanía del estado, así como sobre los procesos y las actividades realizados bajo su jurisdicción o control, con independencia de aquellas cuyos efectos se manifiesten dentro o fuera de las zonas sujetas a jurisdicción nacional. Esta ley regulará específicamente el uso, el manejo, el conocimiento asociado y la distribución justa de los beneficios y costo derivados del aprovechamiento de los elementos de la biodiversidad. Artículo 10: Objetivos. Algunos relacionados con participación. • Promover la participación activa de todos los sectores sociales en la conservación y el uso ecológicamente sostenible de la biodiversidad, para procurar la sostenibilidad social, económica y cultural. • Promover la educación y la conciencia pública sobre conservación y la utilización de la biodiversidad. • Reconocer y compensar los conocimientos, las prácticas y las innovaciones de los pueblos indígenas y de las comunidades locales para la conservación y el uso ecológicamente sostenible de los elementos de la biodiversidad. • No limitar la participación de todos los sectores en el uso sostenible de los elementos de la biodiversidad y el desarrollo de la investigación y la tecnología. • Fomentar la cooperación internacional y regional para alcanzar la conservación, el uso ecológicamente sostenible y la distribución de beneficios derivados de la biodiversidad, especialmente en áreas fronterizas o de recursos compartidos. • Establecer un sistema de conservación de la biodiversidad, que

	logre la coordinación entre el sector privado, los ciudadanos y el Estado, para garantizar la aplicación de esta ley. • Artículos 22, 23, 24, 25, 29, 30, 34. Están enfocados en la estructura del SINAC, en la conformación de los Órganos Colegiados del SINAC y sus funciones y los comisionados (Ley 7788, 1998).
Ley N°7779, Ley de Uso, Manejo y Conservación del suelo	Artículo 2. La presente ley tiene como objetivos específicos, algunos relacionados con participación: • Facilitar los mecanismos para la acción integrada y coordinada de las instituciones competentes en la materia. • Fomentar la participación activa de las comunidades y los productores, en la generación de las decisiones sobre el manejo y conservación de los suelos. Impulsar la implementación y el control de prácticas mejoradas, en los sistemas de uso que eviten la erosión u otras formas de degradación del recurso suelo (Ley 7779, 1998).
Reglamento a la ley de Biodiversidad	• Especifica detalladamente el funcionamiento, nombramiento de los Órganos Colegiados. • Enfocado en la aplicación del Enfoque por Ecosistemas.

Fuente: elaboración propia, 2016.

4.2. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El FODA se llevó a cabo en un taller de un grupo focal de funcionarios del SINAC. El mismo se desarrolló bajo la premisa de identificar las fortalezas y debilidades que son a lo interno del SINAC, además de las amenazas y oportunidades que son externas al SINAC. Los resultados se muestran en el cuadro 16.

Cuadro 16 Análisis FODA para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Creación de la Gerencia de Participación y Gobernanza dentro del SINAC • Gestión por procesos (permite mayor coordinación). • La Gerencia de PyG cuenta con un aporte multidisciplinario del personal. • Capacidad para trabajar en equipo.	• Interés y apoyo de la Viceministra de Ambiente en fortalecer capacitación de la gerencia y formular política de participación. • Distintos espacios de participación en otras instituciones con las que se puede coordinar.

• Especialistas del personal en temas de la gestión del SINAC. • Buen ambiente de trabajo a nivel interno de la Gerencia. • Experiencia en el SINAC en algunas acciones de PyG. • Existencia de Órganos Colegiados. • Existencia de Manual de capacitación para Órganos Colegiados. • Existencia de legislación que promueve la PyG. • Posibilidad de que las AC definan una gerencia de Participación y Gobernanza y contar con enlaces de coordinación. • Apoyo de los directores y enlaces en las AC. • Proyectos de Cooperación que apoyan el fortalecimiento de la PyG. • Estructura del SINAC oficializa la PyG.	• ONG's como UICN, FUNDECOR, entre otros especialistas en el tema que pueden apoyar en el fortalecimiento de la PyG en el SINAC. • Creciente interés en el tema de PyG a nivel nacional e internacional. • Respaldo legal internacional desde las convenciones. • Posibilidades de desarrollar Alianzas para el desarrollo con el fin de contar con fondos para fortalecer la PyG. • Programas como Costa Rica por Siempre que tienen metas en el tema de PyG.
DEBILIDADES • Débil coordinación con las AC. • Pocos recursos económicos para dar sostenibilidad a los procesos de PyG. • Personal designado a PyG a nivel de las AC tiene múltiples responsabilidades que no le permiten dedicar mucho tiempo a PyG. • Preparación y conocimiento insuficiente en el tema de PyG. • Poco personal en la Gerencia y en las AC dedicado al tema. • Ausencia del mapa de procesos en ésta área funcional del SINAC. • Poco conocimiento o sistematización de las acciones de los órganos colegiados. • Ausencia de bases de datos de procesos de PyG en el SINAC. • Ausencia de protocolos y procedimientos para promover y desarrollar procesos de participación y gobernanza. • Ausencia de mecanismos de evaluación de la gestión de los Órganos Colegiados. • Marco legal muy débil para respaldar procesos de PyG sobre todo manejo compartido.	AMENAZAS • Poca flexibilidad legal en tema de participación y modelos de Gobernanza sobre todo en manejo de ASP. • Falta de política nacional o lineamientos claros en el tema de participación. • Expectativas externas de que la Gerencia de PyG cuente con fondos para proyectos, entre otros. • Expectativas externas muy altas de lo que se espera que haga la Gerencia de PyG.

Fuente: elaboración personal, 2015

4.3. Análisis de los interesados

Con el objetivo de fortalecer la participación y gobernanza en el SINAC, no se podría iniciar el plan estratégico sin antes identificar los interesados que van a guiar la conservación participativa. Por tanto, se dedicó tiempo y esfuerzo en la identificación y clasificación de los interesados, para sus respectivas consultas en la elaboración del plan estratégico y posteriormente hacer el plan de gestión de los interesados.

Para el proyecto de fortalecimiento de la participación y gobernanza se entenderá como involucrados, aquellas personas u organizaciones que laboran en el SINAC, las estructuras formales de participación como los órganos colegiados conformados por la ley de biodiversidad, las estructuras informales de participación y aquellas organizaciones que pueden tener intereses o que están relacionadas por las acciones de conservación de la biodiversidad en Costa Rica. Estas a su vez son personas u organizaciones que van a ser parte de los grupos metas en la participación y gobernanza.

4.3.1. Listado de interesados

Los interesados se enlistaron y priorizaron en una sesión de trabajo de un grupo focal, utilizando la herramienta del criterio de experto.

Cuadro 17 Listado de interesados para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC.

GRUPO	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN Y /O PERSONA	CLASIFICACIÓN (ID)
POLÍTICOS	Ministro de Ambiente y Energía	A
	Viceministra del Ambiente	B

	Director del SINAC	C
	Programa Tejiendo Desarrollo (despacho de la primera Dama)	D
SINAC	Directores de Áreas de Conservación	E
	Otras Gerencias	F
	Personal de la Gerencia de Participación y Gobernanza	G
	Enlaces de programas: Educación Ambiental, Corredores Biológicos, Voluntariado, Alianzas Estratégicas, Participación	H
	Consejo Nacional del Áreas de Conservación (CONAC)	I
	Consejos Regionales de Áreas de Conservación (CORAC's)	J
	Consejos Locales de Áreas Protegidas y Corredores Biológicos (COLAC's)	K
	Comisiones especiales, COVIRENAS	L
	Cooperación Internacional relacionada al SINAC (Proyectos, Costa Rica por Siempre, Reservas de la Biosfera)	M
INSTITUCIONES	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	N
	Instituto de la Mujer (INAMU)	O
	Instituto de Ayuda Mixta Social (IMAS)	P
	Instituto de Desarrollo Rural (INDER)	Q
	Ministerio de Planificación Nacional (MIDEPLAN)	R
	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)	S
	Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)	T
	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	U
	Instituto Costarricense de Electricidad	V
	Instituto Costarricense de Turismo	W
ACADEMIA	Universidad de Costa Rica	X
	Universidad Nacional (Escuela de Desarrollo Rural) y Escuela de Planificación Social	Y
	Universidad Técnica	Z
	Instituto Nacional de Aprendizaje	AA

SECTOR PRIVADO	ALIARSE	AB
	BAC San José	AC
	Proyecto BPM	AD
	Cámaras (ganaderos, piñeros, caficultores, turismo, entre otros)	AE
	Hidroeléctricas	AF
ORGANIZACIONES DE BASE	ONG's locales	AG
	ONG's Regionales	AH
	Asociaciones de Desarrollo	AI
	Asociaciones de turismo	AJ
	Asociaciones de grupos de uso directo de la biodiversidad	AK
	ASADAS (Juntas administradoras de acueductos rurales)	AL

Fuente: elaboración personal, 2016

De forma general se identificaron 40 interesados agrupados en 6 categorías para facilitar más adelante la definición de estrategias. Los interesados van desde el nivel político a las organizaciones de base, una gama muy amplia de actores que intervienen y son parte del éxito del fortalecimiento de la PyG.

4.3.2. Interesados Clave

Serán interesados clave en el fortalecimiento de la participación y gobernanza, los que se definan con los siguientes criterios tomando en cuenta su grado de influencia según lo establecido en la Ley de Biodiversidad N°7788 (1998), como estructuras de participación y gobernanza para el SINAC y aquellos que pueden tener mayor grado de influencia en el mismo.

Los involucrados identificados, tienen diferentes intereses en el tema de participación y la gestión de los mismos va a depender de las relaciones de poder e interés que estos tengan como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro 18 Registro de involucrados según su poder e interés en el fortalecimiento de la participación y gobernanza.

ID	Organización	Departamento	Puesto	Poder (1-5)	Interés (1-5)
A	Ministro de Ambiente y Energía	Ministerio	Ministro	5	5
B	Viceministra del Ambiente y Energía	Viceministerio	Viceministra de Ambiente	5	5
C	Director del SINAC (En el papel de Jefe superior y en el papel de patrocinador ya que es un proyecto institucional)	Secretaria Ejecutiva	Director Ejecutivo	5	5
D	Programa Tejiendo Desarrollo (Despacho de la primera Dama)	Despacho primera Dama	Primera Dama	5	5
E	Áreas de Conservación del SINAC	Dirección	Directores	5	3
F	Otras Gerencias del SINAC	Regularización del Territorio (IRT) Conservación y uso de la biodiversidad (CUS) y Control y Protección (PPC)	Gerentes de IRT, CUS y PPC	4	3
G	Personal de la Gerencia de Participación	Gerencia de Participación	Varios	4	5
H	Enlaces de programas: Educación Ambiental, Corredores Biológicos, Voluntariado, Alianzas Estratégicas	Coordinadores de cada programa	Varios	3	5
I	Consejo Nacional del Áreas de Conservación (CONAC)	Miembros del CONAC	Varios (cambian continuamente)	5	5
J	Consejos Regionales de Áreas de	Presidentes de los CORAC	Varios (cambian continuamente)	3	3

	Conservación (CORAC's)				
K	Consejos Locales de Áreas Protegidas y Corredores Biológicos (COLAC's)	Corredores Biológicos y ASP	Varios (cambian continuamente)	4	4
L	Comisiones especiales, COVIRENAS	Varios del SINAC	Varios	2	3
M	Cooperación Internacional relacionada al SINAC (Proyectos, CR por Siempre, Reservas de la Biosfera)	Varios	Varios	4	4
N	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Gestión Agroambiental	Roberto Azofeifa	4	3
O	Instituto de la Mujer (INAMU)	Gestión rural		2	4
P	Instituto de Ayuda Mixta Social (IMAS)	Directores regionales	Varios	2	4
Q	Instituto de Desarrollo Rural (INDER)	Directores territoriales	Varios	4	5
R	Ministerio de Planificación Nacional (MIDEPLAN)	Presidentes de los COREDES	Varios	4	4
S	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)	Dirección Ambiental		2	4
T	Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)	Direcciones	Varios	3	3
U	Acueductos y Alcantarillados (Ay A)	Departamento de ASADAS	Yolanda Matamoros	3	5
V	Instituto Costarricense de Electricidad	Gestión Ambiental de la direcciones o proyectos	Varios	4	2
W	Instituto Costarricense de Turismo	Dirección de ecoturismo		2	2
X	Universidad de Costa Rica	Decanatura Sociología, Geografía rural	Varios	2	2
Y	Universidad Nacional (escuela de Desarrollo Rural) y Escuela de Planificación Social	Director de DR y de PPC	Varios	2	4
Z	Universidad Técnica	Directores regionales	Varios	2	4
AA	Instituto Nacional de Aprendizaje	Directores regionales	Varios	2	3

AB	ALIARSE	Director	Presidente	1	4
AC	BAC San José	Responsabilidad Social Corporativa	Encargado de Responsabilidad Social Empresarial	1	4
AD	Proyecto BPM	Directora Nacional	Directora Nacional	1	3
AE	Cámaras (ganaderos, piñeros, caficultores, etc.)	Directores	Varios	3	2
AF	Hidroeléctricas	Directores	Varios	3	2
AG	ONG´s locales	Presidentes	Varios	2	3
AH	Asociaciones de Desarrollo	Presidentes	Varios	4	3
AI	Asociaciones de turismo	Presidentes	Varios	2	2
AJ	Asociaciones de grupos de uso directo de la biodiversidad	Presidentes	Varios	4	4
AK	ASADAS (juntas administradoras de acueductos rurales)	Presidentes	Varios	2	4

Fuente: elaboración personal, 2015.

Como se observa en el cuadro 18, cuatro interesados del grupo político tienen un alto poder y un alto interés en la PyG, este grupo es esencial para temas como futuros cambios en el marco legal, posicionamiento de la participación y gobernanza entre otros. Por otro lado, son tres los interesados que se identifican con poco interés y poder.

La gama de los interesados es muy amplia y es importante definir cómo y cuándo se debe trabajar con ellos, es posible que no se pueda acceder a todos los interesados de igual manera. Conocer su grado de poder y de interés es necesario a la hora de definición de acciones estratégicas.

4.3.3. Estado actual vs estado deseado de los interesados

Como parte del análisis de los interesados es importante conocer o evaluar cuál es el estado inicial de los interesados y cuál es el estado al que se desean llevar para lograr en forma conjunta el fortalecimiento de la participación y gobernanza. Esto se definió en el cuadro 19.

Cuadro 19 Estado actual de los interesados vs estado deseado

Interesados	Desinformado	Resistente	Neutral	Promotor	Impulsor
Ministro de Ambiente y Energía					A/D
Viceministra del Ambiente y Energía					A/D
Director del SINAC (en el papel de Jefe superior y en el papel de patrocinador ya que es un proyecto institucional)					A/D
Programa Tejiendo Desarrollo (despacho de la primera Dama)	A			D	
Directores de Áreas de Conservación			A		D
Otras Gerencias del SINAC			A	D	
Personal de la Gerencia de PyG				A	A
Coordinadores de programas: Educación Ambiental, Corredores Biológicos, Voluntariado, Alianzas Estratégicas				A	D
Consejo Nacional del Áreas de Conservación (CONAC)			A		D
Consejos Regionales de Áreas de Conservación (CORAC's)			A		D
Consejos Locales de Áreas Protegidas y Corredores Biológicos (COLAC's)			A		D
Comisiones especiales, COVIRENAS	A			D	
Proyectos de cooperación internacional del SINAC				A	D
Ministerio de Agricultura y	A				D

Ganadería (MAG)					
Instituto de la Mujer (INAMU)	A			D	
Instituto de Ayuda Mixta Social (IMAS)	A			D	
Instituto de Desarrollo Rural (INDER)	A			D	
Ministerio de Planificación Nacional (MIDEPLAN)	A			D	
Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)	A			D	
Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)	A			D	
Acueductos y Alcantarillados (Ay A)	A				D
Instituto Costarricense de Electricidad	A			D	
Instituto Costarricense de Turismo	A			D	
Universidad de Costa Rica	A			D	
Universidad Nacional (escuela de Desarrollo Rural) y Escuela de Planificación Social	A			D	
Universidad Técnica	A			D	
Instituto Nacional de Aprendizaje	A			D	
ALIARSE			A	D	
BAC San José	A			D	
Proyecto BPM	A			D	
Cámaras (ganaderos, piñeros, caficultores, entre otros).		A		D	
Hidroeléctricas	A			D	
ONG´ s locales	A			D	
ONG´ s Regionales	A			D	
Asociaciones de Desarrollo	A			D	
Asociaciones de turismo	A			D	
Asociaciones de grupos de uso directo de la biodiversidad	A			D	
ASADAS (juntas administradoras de	A			D	

acueductos rurales)

Fuente: Elaboración personal, 2015.

A: Actual. D: Deseable.

En este momento un 60 % de los interesados se encuentra desinformado con respecto a la participación y gobernanza y se desea llevar al nivel de promotores. Solo cuatro interesados están en el nivel deseado, estos pueden ser la fuerza que apoye a fortalecer acciones en el tema.

4.3.4. Clasificación de interesados

Este modelo facilita identificar el grado de trabajo que se debe desarrollar con cada grupo de interesados. Como se muestra en la Figura 17, los interesados se agrupan en cuatro cuadrantes, teniendo el tema de poder en el eje “Y” e interés en el eje “X”.

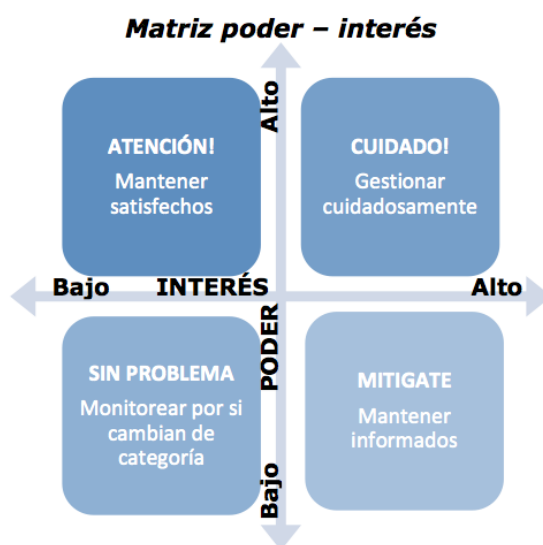


Figura 17. Matriz de poder – interés para la clasificación de involucrados en los proyectos.

Fuente Lledó, 2013. Adaptación de la Guía del PMBOOK, 4ta edición.

Como se muestra en la figura 18. Los involucrados en el proyecto fueron identificados y clasificados según poder e interés.

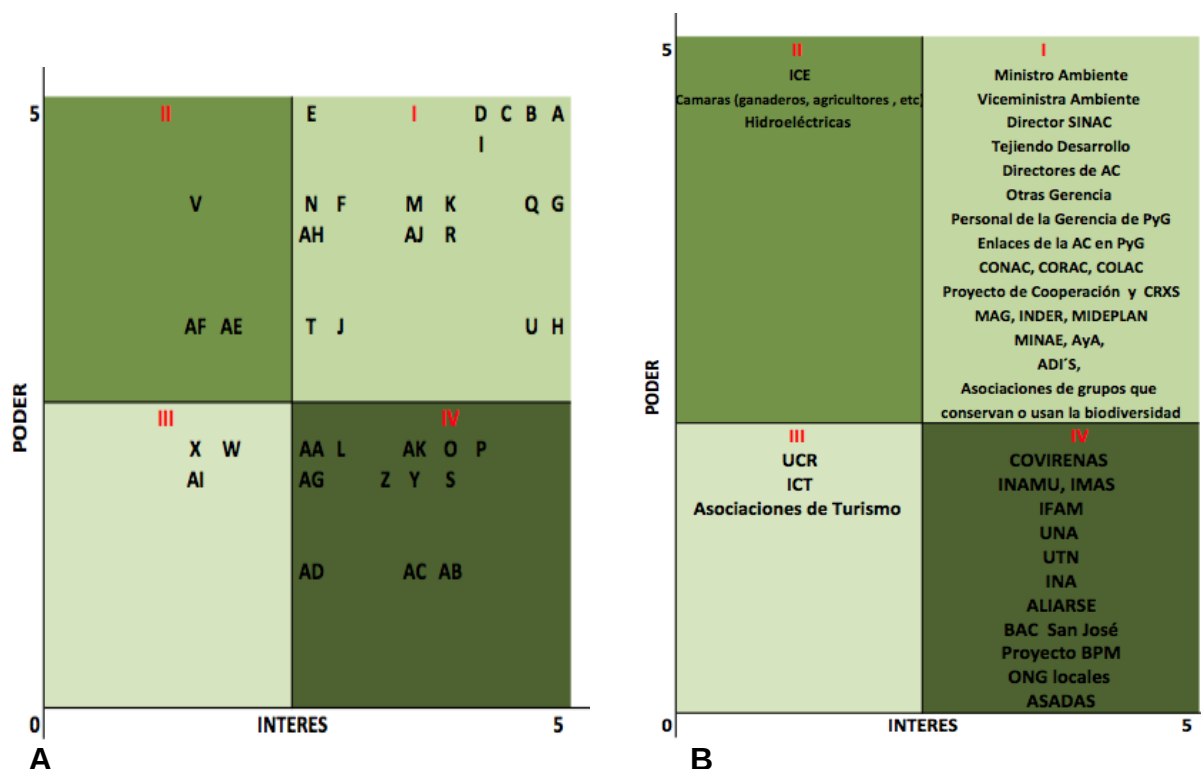


Figura 18. A y B. Matriz representativa de los involucrados del proyecto según poder e interés. Fuente: Castro, 2015.

En la Figura 18 A y 18 B, se muestra gráficamente los involucrados clasificados en cada cuadrante. De los 40 involucrados identificados, 19 están en el cuadrante de mayor poder e interés, algunos son la parte política, funcionarios del SINAC, MINAE, instituciones como MAG, INDER, IMAS, todos de una u otra forma con un peso fuerte en el desarrollo social. Este grupo representa un 47% de los interesados. Lo que ratifica la necesidad de que se construya un plan de gestión de los interesados, en el cual gran parte de las acciones de gestión deben estar dirigidas a este sector o a estos grupos.

En el cuadrante IV de mayor interés, pero poco poder, se ubican 12 interesados, muchos de ellos instituciones que su mandato no es en el tema ambiental, pero si en su mayoría en el tema social y participación, por tanto, el reto en este caso radica en definir una buena coordinación y comunicación, demostrando que la conservación es la base del desarrollo y de la equidad social de tal forma que se pueda trabajar de forma conjunta. Otro punto importante en este cuadrante es que hay tres socios como ALIARSE, BAC San José y el proyecto BPM que pueden apoyar temas como Alianzas para el desarrollo.

Sin dejar de lado que es necesario definir las acciones de gestión para los tres involucrados que están en el cuadrante de mucho poder, pero poco interés, estos a su vez son impulsores de cambio en el tema ambiental, con impactos generalmente altos como son las Cámara de Ganaderos, Agricultura y el ICE. Es muy importante definir estrategias para fortalecer acciones compartidas, ya que en su mayoría es un grupo que ha ido creciendo en conciencia ambiental y con el que se deben redoblar esfuerzos.

La identificación y clasificación de los interesados fue clave como punto inicial para la elaboración del plan estratégico, dado que con ello se tuvo claridad de los actores con los cuales se trabajó para la definición del Alcance y acciones subsiguientes del plan estratégico.

4.4. Alcance del Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Participación y Gobernanza en el SINAC

Lo segundo para desarrollar el plan estratégico para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC (el cual va a ser liderado por la Gerencia encargada de dicho proceso), fue definir el alcance, se respondió a una serie de

interrogantes que van a marcar el norte de lo que el SINAC y algunos interesados claves quieren y esperan de la participación y gobernanza en la conservación para los próximos cinco años. Algunas de estas preguntas fueron:

- ¿Qué se quiere lograr con el fortalecimiento de la participación y gobernanza?
- ¿Cómo se entiende la participación y gobernanza?
- ¿Qué se espera de la participación y gobernanza?
- ¿Cuáles son los requisitos o expectativas para su fortalecimiento?

4.4.1. Requisitos para definir el Alcance del Fortalecimiento de la Participación y Gobernanza en el SINAC en los próximos cinco años.

Los requisitos que se enlistan y priorizan en el cuadro 20, fueron definidos por un grupo focal de interesados, estos son producto de una lluvia de ideas, luego de revisar los resultados del FODA. Los interesados consideran estos puntos como esenciales para fortalecer la participación y gobernanza en los próximos cinco años en el SINAC.

Estos requisitos serán la base de la elaboración del plan estratégico (producto principal del PFG), con ellos se hará el seguimiento con los interesados a los logros en la ejecución del plan.

Cuadro 20 Requisitos definidos por los interesados para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC.

INTERESADOS	REQUISITOS	CÓDIGO	PRIORIDAD	CRITERIO DE ACEPTACIÓN
POLÍTICOS	Que se cuente de forma inmediata	RP1	Alta	El Plan Estratégico debe contener:

	con un plan estratégico de la gerencia de participación y gobernanza para que inicie las gestiones en el tema.			• Diagnóstico rápido de participación en el SINAC, que incluya un FODA. • Alcance para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en los próximos cinco años en el SINAC • Visión, Misión, objetivos estratégicos, acciones, cronograma y responsables de la gerencia para cumplir con el reto de fortalecimiento de la participación y Gobernanza en el SINAC a un plazo de cinco años. • Todo lo anterior debe hacer cumplir los requisitos del alcance de la participación y gobernanza.
	Que se cuente con la definición de las responsabilidades del SINAC en el tema de participación y gobernanza.	RP2	Alta	Documento que analiza y enlistada las responsabilidades, potencialidades y vacíos legales del SINAC en el tema de participación y modelos de gobernanza.
	Que la participación en el SINAC incluya grupos prioritarios como indígenas, mujeres, jóvenes.	RP3	Media	Objetivos y acciones en grupos priorizados en: • Plan Estratégico. • Plan de Gestión de los interesados. • Plan de las comunicaciones. Se espera a las menos dos agendas de gestión con grupos priorizados.
	Que se elaboré la política y/o estrategia de participación y gobernanza del SINAC.	RP4	Alta	Documento haya sido producto de un proceso participativo y tenga lineamientos internos y externos del SINAC Además debe ser la base de la primera actualización del plan Estratégico.

				Debe incluir listas de participación o consultas para el documento.
	Que el personal del SINAC tenga un mayor conocimiento en los temas de participación y gobernanza.	RP5	Alta	Plan de capacitación elaborado y ejecutado en un 80% al final de los cinco años. Este debe estar incluido en el plan de gestión de Recurso Humano.
SINAC	Mayor compromiso hacia las plataformas de participación que hoy existen en el SINAC. Fortalecimiento, gestión y monitoreo de los Órganos Colegiados.	RS1	Alta	• Documento de diagnóstico del estado y gestión de los Órganos Colegiados (plataformas de participación y gobernanza). • Documento de monitoreo de la gestión de los OC. Este producto va en el plan de gestión de los interesados y en el plan de gestión del recurso humano.
	Que se logre un mayor empoderamiento y coordinación con los funcionarios de las AC encargados de temas de participación, ya que ellos ejecutan a nivel local.	RS2	Alta	• Documento de gestión de enlaces (va en el plan de gestión de recurso humano y en el plan de gestión de los interesados). • Al menos cinco capacitaciones desarrolladas en los cinco años. • Al menos cinco reuniones de enlaces en los cinco años.
	Que se valoren los actuales y potenciales modelos de Gobernanza.	RS3	Alta	• Documento de valoración de modelos actuales. Recomendaciones, definición legal. • Propuesta de nuevos modelos de gobernanza.
	Que se cuente con lineamientos para el desarrollo de agendas con actores clave.	RS4	Baja	• Protocolo o Manual para agendas con municipalidades y con indígenas. • Acciones en el plan de

				los interesados.
	Que se cuente con protocolos que dirijan la participación en SINAC.	RS5	Alta	Seis protocolos aceptados por el CONAC.
	Que se cuente con un plan de gestión de las comunicaciones a lo interno y externo.	RS6	Media	Documento plan de gestión de las comunicaciones y un 80% ejecutado al final de los cinco años.
	Que se propicien espacios de participación conjunta (trabajo compartido) entre distintas áreas de SINAC y la sociedad civil.	RS7	Media	Documento de análisis de espacios de participación y su éxito. El plan de gestión de interesados y de las comunicaciones debe incluir este tema. Base de datos de espacios de participación.
	Que se propicien y fortalezcan los espacios de participación en corredores biológicos y áreas protegidas.	RS8	Baja	Cinco encuentros de CORAC y COLAC en estos años, debe estar en el plan de gestión de los interesados.
	Que se documenten los procesos o espacios en los que se está promoviendo la participación en el SINAC, el éxito y pertinencia legal.	RS9	Media	Base de datos de espacios de participación. Informes de sistematización de la base de datos. Informes presentados al CONAC.
	Que se cuente con mecanismos de coordinación entre proyectos de cooperación internacional, programas como Costa Rica por Siempre y Reservas de la Biosfera.	RS10	Alta	Al menos cuatro cartas de entendimiento de trabajo conjunto con estos actores.
	Que se cuente con mecanismos financieros para propiciar	RS11	Alta	Al menos dos mecanismos financieros definidos.

	proyectos de participación en SINAC (hacia la distribución justa y equitativa de los beneficios de la biodiversidad).			
INSTITUCIONES	Que se conforme una comisión o grupo de apoyo interinstitucional en el que se definan acciones conjuntas para promover la participación ciudadana.	RI1	Media	• Acta de conformación de la comisión. • Plan de trabajo de la comisión. • Cantidad de acciones conjuntas realizadas al final de los cinco años.
ACADEMIA	Que se defina una lista de necesidades de capacitación y formación que tienen los interesados para un adecuado desarrollo de la participación en el SINAC.	RA1	Media	• Lista elaborada y enviada a la academia y otros donantes. • Plan de capacitación de los interesados y recurso humano.
	Al menos que se habrá un curso por año para capacitar en temas de participación ciudadana con 5 becas para los interesados.	RA2	Media	Programa del curso y becas para interesados.
SECTOR PRIVADO	Que se cuente con una estrategia para potenciar las Alianzas para el Desarrollo por medio de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa que propicie proyectos de participación.	RSP1	Alta	Documento que contenga: • Tipos de alianzas a desarrollar. • Los mecanismos para definir alianzas. • Un proyecto por Área de Conservación con los interesados.
ORGANIZACIONES DE BASE	Que se cuente con un	RO1	Media	Manual de capacitación que detalle la metodología

	documento de capacitación que apoye el empoderamiento de los interesados hacia la participación y toma de decisiones.			de cada capacitación, costos, tiempos y temas como proyecto de usos sostenible de la biodiversidad, cambio climático, ecoturismo, entre otros.
	Que se cuente con mecanismos que incidan en crear capacidades en las comunidades para poder aplicar a servicios no esenciales, permisos de uso, entre otros.	RO2	Baja	Alianzas estratégicas para que programas como PRONAMYPE y otros capaciten a las comunidades para aplicar a proyectos de conservación participativa.
	Que se cuente con un portafolio de proyectos.	RO3	Media	Portafolio de proyectos aceptado por las organizaciones de base interesadas en la participación con el SINAC.

Fuente: Elaboración personal, 2015.

4.4.2. Matriz de Trazabilidad de Requisitos para el fortalecimiento de la participación y gobernanza.

La matriz de trazabilidad vincula los requisitos definidos en el punto anterior con los entregables del proyecto. Esto con el fin de tener claridad de cómo se cumple todo lo definido y que no quede nada pendiente sin ejecutar. Si bien esta matriz se encuentra en este punto por ser parte del alcance, la misma se elaboró hasta el final, cuando ya se concluyó la elaboración del plan estratégico, sirviendo como repaso para verificar que todo lo solicitado por los interesados se desarrolle y define con qué objetivos se ejecuta. En los cuadros 20 de requisitos de la participación y 21 con la matriz de trazabilidad, se muestra la forma como se programa el seguimiento y control al alcance del proyecto para el fortalecimiento

de la participación en el SINAC. De esta forma se tiene claridad de cuáles son los entregables, su calidad y quien será el responsable de su aceptación, así como su trazabilidad en la matriz de planificación, es decir con que resultado se cumple el requisito.

Cuadro 21 Matriz de trazabilidad de los requisitos para su cumplimiento en el plan estratégico.

CÓDIGOS	REQUISITOS	SOLICITADO POR	RESULTADO DEL PE CON QUE SE CUMPLE	ENTREGABLE DEL EDT RELACIONADO	RESPONSABLE (persona que acepta el entregable)
RP1	Contar de forma inmediata con un plan estratégico de la gerencia de participación y gobernanza para que inicie las gestiones en el tema.	Político (también es el patrocinador).	Todo el plan.	Producto del PFG.	Patrocinador (director del SINAC).
RP2	Contar con la definición de las responsabilidades del SINAC en el tema de participación y gobernanza.	Político.	4.1	E4	Administración del proyecto (gerencia de PyG).
RP3	Participación en el SINAC que incluya grupos prioritarios como indígenas, mujeres, jóvenes.	Político.	3.1, 8.1	E3 y E8	Patrocinador y CONAC.
RP4	Elaborar la política y/o estrategia de participación y gobernanza del SINAC.	Político.	8.1	E8	Patrocinador.
RP5	El personal del SINAC tenga un mayor conocimiento en los temas de participación y gobernanza.	Político.	2.1, 3.1, 8.1, 5.1	E2, E3 E.5, y E8	AP y capacitación del SINAC.
RS1	Mayor compromiso hacia las plataformas de participación que hoy existen en el SINAC. Fortalecimiento, gestión y monitoreo de los Órganos Colegiados.	SINAC.	3.1, 8.1	E3 y E8	AP y CONAC.
RS2	Lograr un mayor	SINAC.	2.1, 3.1, 6.1,	E2, E3 y E6	AP,

CÓDIGOS	REQUISITOS	SOLICITADO POR	RESULTADO DEL PE CON QUE SE CUMPLE	ENTREGABLE DEL EDT RELACIONADO	RESPONSABLE (persona que acepta el entregable)
	empoderamiento y coordinación con los funcionarios de las AC encargados de temas de participación, ya que ellos ejecutan a nivel local.				Capacitación de SINAC, Foro de directores.
RS3	Valorar los actuales y potenciales modelos de Gobernanza.	SINAC.	4.1	E4	Patrocinador.
RS4	Contar con lineamientos para el desarrollo de agendas con actores clave.	SINAC.	8.1, 3.1	E3, E8	AP.
RS5	Contar con protocolos que dirijan la participación en SINAC.	SINAC.	8.1	E8	AP y Control Interno.
RS6	Contar con un plan de gestión de las comunicaciones a lo interno y externo.	SINAC	5.1	E5	AP.
RS7	Propiciar espacios de participación conjunta (trabajo compartido) entre distintas áreas de SINAC y la sociedad civil.	SINAC.	3.1, 6.1	E3 y E6	AP.
RS8	Propiciar espacios de participación en corredores biológicos y áreas protegidas.	SINAC.	3.1	E3	AP.
RS9	Documentar todos los procesos o espacios en los que se está promoviendo la participación en el SINAC, el éxito y pertinencia legal.	SINAC.	3.1, 8.1	E6 y E11	AP y Planificación del SINAC.
RS10	Contar con mecanismos de coordinación con proyectos de cooperación internacional, Costa Rica por Siempre y Reservas de la Biosfera.	SINAC.	3.1, 8.1,	E3 y E8	AP, Proyectos.
RS11	Contar con mecanismos financieros para propiciar proyectos de participación en SINAC (hacia la distribución	SINAC.	1.1	E1	AP Y Gerencia de Uso del SINAC.

CÓDIGOS	REQUISITOS	SOLICITADO POR	RESULTADO DEL PE CON QUE SE CUMPLE	ENTREGABLE DEL EDT RELACIONADO	RESPONSABLE (persona que acepta el entregable)
	justa y equitativa de los beneficios de la biodiversidad).				
RI1	Conformar una comisión o grupo de apoyo interinstitucional en la que se definan acciones conjuntas para promover la participación ciudadana.	Instituciones.	7.1	E7	Patrocinador.
RA1	Definir una lista de necesidades de capacitación y formación que tengan los interesados para un adecuado desarrollo de la participación en el SINAC.	Academia.	2.1, 3.1	E2 y E3	AP y Encargado de capacitación del SINAC.
RA2	Al menos que se habrá un curso por año para capacitar en temas de participación ciudadana con 5 becas para los interesados.	Academia.	2.1, 3.1	E3 y E2	AP y encargado de capacitación del SINAC.
RSP1	Contar con una estrategia para potenciar las Alianzas para el Desarrollo por medio de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa que propicie proyectos de participación.	Sector Privado.	7.1	E7	AP y CONAC.
RO1	Contar con un documento de capacitación que apoye el empoderamiento de los interesados hacia la participación y toma de decisiones.	Organizaciones de base.	2.1, 3.1	E2 y E3	AP y encargado de capacitación del SINAC.
RO2	Contar con mecanismos que incidan en crear capacidades en las comunidades para poder aplicar a servicios no esenciales, permisos de uso, entre otros.	Organizaciones de base.	3.1, 4.1, 8.1	E3, E4 y E8	AP, Gerencia de Uso del SINAC.
RO3	Desarrollar al menos cinco capacitaciones a las organizaciones de base para participar en el uso sostenible de la biodiversidad.	Organizaciones de base.	3.1	E3	AP y encargado de capacitación del SINAC.

CÓDIGOS	REQUISITOS	SOLICITADO POR	RESULTADO DEL PE CON QUE SE CUMPLE	ENTREGABLE DEL EDT RELACIONADO	RESPONSABLE (persona que acepta el entregable)
RO4	Contar con un portafolio de proyectos.	Organizaciones de base.	7.1	E7	AP y cooperación y proyectos del SINAC.

Fuente: Elaboración personal, 2015

4.4.3. Enunciado del Alcance del Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Participación y Gobernanza en el SINAC.

Como se define en el PMI (2013), el enunciado del alcance incluye su descripción, los entregables principales, de los supuestos y de las restricciones de proyecto. En este caso es importante tomar en cuenta que lo que aquí se presenta es el alcance del fortalecimiento de la participación y gobernanza, lo que se debe lograr con la implementación del plan estratégico. Definitivamente estos pasan a ser los resultados y acciones que conforman el plan estratégico y que van a ser ejecutados en los próximos cinco años.

Cuadro 22 Enunciado del alcance del plan estratégico para fortalecer de la participación y gobernanza en el SINAC.

Nombre del Proyecto	Implementación del Plan Estratégico de la Gerencia de Participación y Gobernanza del SINAC para fortalecer la Gestión Participativa de la Biodiversidad y la distribución Justa y Equitativa de sus Beneficios
Fecha de la última actualización	Marzo, 2016.
Preparado por:	Magalli Castro.
1. Breve descripción del proyecto El proyecto está ubicado en Costa Rica, lo ejecuta la Gerencia de Participación y Gobernanza del Sistema Nacional de Áreas de Conservación. Se propone, implementar su Plan Estratégico por medio del cual el SINAC va a fortalecer la participación y gobernanza para la conservación, uso sostenible y distribución justa y equitativa de los beneficios de la biodiversidad. Este es un proyecto de ámbito nacional. Para los próximos cinco años el SINAC tienen como reto contar personal capacitado para desarrollar modelos de gobernanza, contar con Órganos Colegiados empoderados, propuestas legales para abrir espacios de gobernanza en el SINAC, contar con un proceso de comunicación continua, entre otros.	

2. Alcance del producto El alcance de la gerencia de participación y gobernanza del SINAC, en los próximos cinco años es marcar el rumbo estratégico de la participación y gobernanza en el SINAC. Esto implica: • Promover el desarrollo de instrumentos tanto técnicos como legales para la consolidación de modelos de gestión participativa que propicien el involucramiento y la toma de decisiones de la ciudadanía en la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos. • Aunado a un fortalecimiento de los involucrados, órganos colegiados y del recurso humano. • Así como la promoción de mecanismos financieros y alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos de conservación participativa. • Todo lo anterior comunicado de forma asertiva a todos los involucrados definidos. Que no incluye el alcance: • Plazas nuevas para participación. • La aceptación de los proyectos de ley o decretos por parte del poder legislativo.	
3. Entregables del Proyecto: Al final de cinco años se espera que la Gerencia de PyG haya desarrollado en SINAC los siguientes entregables:	4. Sub entregables
E1. Plan de desarrollo de mecanismos financieros.	• Plan de gestión de los costos del proyecto. • Plan de búsqueda de fondos. • Diagnóstico de mecanismos que incentiven la distribución justa y equitativa de los beneficios de la biodiversidad. • Tres mecanismos de distribución justa y equitativa sistematizados y comunicados. • Tres mecanismos financieros establecidos. • Plan de monitoreo de los mecanismos.
E2. Plan de gestión del Recurso Humano (incluye plan de capacitación del personal, enlaces, otros funcionarios del SINAC y los órganos colegiados).	• Plan de Gestión del Recurso humano: ○ Organigrama y descripción de cargos. ○ Creación de relaciones de trabajo. ○ Propuesta de evaluación y monitoreo del desempeño del personal y de los Órganos Colegiados. ○ Monitoreo del plan de gestión del Recurso Humano. ○ Plan de capacitación del recurso humano en cuatro líneas: ▪ Personal directo de la gerencia. ▪ Enlaces de la gerencia en las Áreas de Conservación. ▪ Personal del SINAC. ▪ Órganos Colegiados (estructuras creadas por la ley de biodiversidad para la participación y gobernanza en el SINAC). • Informes de monitoreo de ejecución del plan.
E3. Plan de Gestión de los Interesados (incluye plan de capacitación de los órganos colegiados, y otros	• Plan de Gestión de los Interesados que debe incluir: ○ Niveles de participación actual y deseados

involucrados).	de los interesados clave. ○ Alcance e impacto del cambio para los interesados. ○ Interrelaciones y superposiciones entre interesados. ○ Los requisitos de comunicación para los interesados. ○ Vacíos en capacidades y las necesidades de capacitación para los interesados. ○ Plan de capacitación de los interesados. ○ La información a distribuir entre los interesados, el método de distribución y tiempo. • Método de actualización del plan. • Plan de capacitación de los interesados priorizados. • Documento de mecanismos de coordinación de la Gerencia de PyG con directores de las AC. • Sistema de monitoreo de la gestión de los Órganos Colegiados. • Sistema de Monitoreo de la gestión de voluntariado, alianzas, Corredores, CSNE, manejo compartido. • Documentos de sistematización de experiencias. • Minutas de reuniones con los enlaces. • Minutas de ferias, foros u otros espacios de participación. • Informes de seguimiento de la ejecución del plan.
E4. Instrumentos legales que dirijan el fortalecimiento de la Participación y Gobernanza.	• Documento de diagnóstico legal que: ○ Enlista las responsabilidades, potencialidades y vacíos legales del SINAC en el tema de participación y modelos de gobernanza. • Documento de análisis de modelos de gobernanza. • Al menos cinco modelos de gobernanza desarrollados y en ejecución. • Documento de posición del CONAC en los temas de manejo compartido y de concesiones de servicios no esenciales. • Estrategia de gestión de manejo compartido.
E5. Plan de gestión de las comunicaciones.	• El plan debe indicar: ○ Requisitos de comunicación de los interesados. ○ La información que debe ser comunicada, el formato y contenido. ○ Motivo de la distribución de la información ○ Plazo y frecuencia de la distribución. ○ Persona responsable de cada comunicación, plazos y seguimiento. ○ Persona o grupos que recibirán la información. ○ Los métodos para transmitir la información. ○ Recursos necesarios para la comunicación.

	○ El proceso de escalamiento para los casos que requieren atención superior. ○ El método para actualizar el plan de gestión de las comunicaciones. ○ Un glosario de terminología común. ○ Restricciones de la comunicación según definiciones legales o políticas del SINAC. ○ Diagrama de flujo de la información en la gerencia. • Materiales divulgativos para promover la buena gobernanza. • Minutas, materiales divulgativos para posicionar la imagen de la Gerencia de PyG. • Informes de monitoreo de la ejecución del plan.
E6. Mecanismos de coordinación de la Gerencia de PyG con otras gerencias.	• Mapa de procesos de la Gerencia de PyG, identificando procesos compartidos con otras gerencias del SINAC. • Documento que contenga propuesta de mecanismos de coordinación para el desarrollo de trabajo por procesos.
E7. Estrategia de alianzas para el desarrollo.	• Estrategia para alianzas para el desarrollo. • Lista de posibles organizaciones para hacer alianzas. • Cartera de proyectos para conservación participativa y distribución justa y equitativa de los beneficios de la biodiversidad. • Definidos posibles mecanismos financieros para dichos proyectos y los protocolos para desarrollarlos. • Plan de capacitación a las comunidades para que puedan desarrollar alianzas estratégicas. • Informes de ejecución del plan. • Documento de conformación de comisión de apoyo y seguimiento a la gerencia de PyG. • Minutas de alianzas con ONG que puedan apoyar el fortalecimiento de la gerencia de PyG.
E8. Instrumentos técnicos (protocolos) de gestión de procesos participativos.	• Documento de la política, debe contener: ○ Lineamientos para atender: órganos colegiados, situación legal de gobernanza en el SINAC, entre otros. ○ Definiciones para el manejo compartido. ○ Mecanismos para el reconocimiento de los modelos de gobernanza. ○ Plan de acción de la política que tenga objetivos estratégicos, acciones, responsables. ○ Plan de proyectos para la ejecución de la política. ○ Método para actualizar la política • Protocolo para: ○ Mecanismos financieros (que incluya

	concesiones de servicios no esenciales, permisos de uso, entre otros). ○ Alianzas estratégicas. ○ Definición, Asamblea, gestión y monitoreo de los Órganos Colegiados. ○ Protocolo para el desarrollo de modelos de gobernanza. ○ Reglamentos de OC. ○ Monitoreo de la gestión participativa. • Manual de capacitación de órganos colegiados actualizado. • Manual de monitoreo de la gestión de los Órganos Colegiados. • Manual para agendas con indígenas y municipalidades. • Manual para sistematización de experiencias de participación. • Mecanismo de coordinación con proyectos, y programas, reservas de la biosfera, entre otros. • Documentos de plan de acción. • Base de datos de órganos colegiados. • Base de datos de procesos de participación. • Instrumento elaboración de informes.
5. Exclusiones • La Gerencia no es operativa en campo, define lineamientos, instrumentos, dirige y coordina. • Abrir o fortalecer la participación y gobernanza no significa que se va a solucionar los problemas de pobreza de las comunidades aledañas a ASP. • En este proceso se desarrolla la participación en SINAC y no en el MINAE. • Para este trabajo se excluyen procesos de celebraciones de efemérides. Participación no es sinónimo de celebración de actividades especiales. • Participación no es sinónimo de dirigir o liderar actos protocolarios. • Publicar los documentos. • Autorización de los entregables por el Consejo Nacional de Áreas de Conservación del SINAC.	
6. Supuestos • Se cuenta con el visto bueno de la Dirección Ejecutiva del SINAC para apoyar la participación y gobernanza. • Se incluye el tema en el Plan Estratégico del SINAC. • Se cuenta con el personal necesario ejecutar el plan estratégico para el fortalecimiento de la participación y gobernanza. • Se cuenta con los fondos para ejecutar el Plan Estratégico de Fortalecimiento de la Participación Ciudadana y Gobernanza. • El cambio de gobierno no afectará el proceso de implementación del plan estratégico de PyG.	
7. Restricciones • Hay limitantes en la legislación para algunos temas de participación y gobernanza en la conservación. • La Contraloría General de la República ha llamado la atención al SINAC por permitir algunos procesos de manejo compartido en Áreas Protegidas. • El tiempo dedicado para desarrollar el proyecto es muy limitado y se puede atrasar el documento final.	

8. Riesgos preliminares identificados

- Si no se incluye el tema de participación en el Plan Estratégico del SINAC, se podría afectar el alcance del proyecto y de esta forma se minimicen las acciones del mismo.
- Si la expectativa de las altas autoridades del MINAE es que se atienda el tema de participación de forma más amplia que lo que le corresponde al SINAC, se puede afectar el alcance de la participación.
- Si el SINAC no define presupuesto para el fortalecimiento de la participación y gobernanza, se podría afectar el tiempo estipulado, provocando así un atraso en el mismo.
- Si se presenta resistencia al cambio de gestión del SINAC hacia ordenar y fortalecer la participación, se podría afectar el alcance del proyecto, lo cual puede verse reflejado en poca participación.
- Si la Contraloría General de la República no permite el manejo compartido en ASP, se podría disminuir el interés de muchos grupos y tener que dedicar más tiempo en sensibilizar a los interesados.

Fuente: Elaboración personal, 2015.

4.5. Lineamientos Estratégicos de la Planificación para el Fortalecimiento de la Participación y Gobernanza en el SINAC

La base de la planificación estratégica fue la información presentada en los puntos anteriores (FODA, interesados y alcance), para así desarrollar un análisis sistémico del macro-proceso de participación ciudadana y gobernanza del SINAC. Este análisis se basó en los fundamentos de la metodología SINFONIA ésta es una caja de herramientas diseñada por la empresa Denkmodell Dialog Design, 2000).

SINFONIA, dirigió al grupo focal a cargo del análisis, a ser parte de una orquesta, donde la visión es el director de la orquesta y cada actividad a desarrollar suma al cumplimiento de la misma (suma a la sinfonía). Analizar e interpretar el sistema es básico en SINFONIA por lo tanto la primera parte de la definición estratégica está basada en el análisis para luego exponer los resultados en una matriz del plan estratégico, así como definir el presupuesto y cronograma.

4.5.1. Definición de Participación y Gobernanza

Como primer punto fue necesario construir una definición de lo que a nivel interno se entiende por Participación y Gobernanza.

PARTICIPACIÓN Y GOBERNANZA:

La gobernanza es un modelo a través del cual el SINAC, y la sociedad articulan sus intereses, ejercen sus poderes, cumplen con sus obligaciones, rinden cuentas y median sus diferencias. Se desarrolla a través de la participación entendida como, procesos de inclusión legitimados, solidarios y de responsabilidad compartida de la sociedad en la toma de decisiones y acciones para la conservación, uso sostenible y distribución de beneficios de la biodiversidad y servicios ecosistémicos.

4.5.2. Misión de la Gerencia de Participación y Gobernanza del SINAC

La Gerencia de Participación y Gobernanza es una instancia del SINAC destinada a crear capacidades institucionales para el desarrollo y consolidación de modelos efectivos de gestión participativa que propicien el involucramiento y la toma de decisiones de la ciudadanía en la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos.

4.5.3. Visión de la Gerencia de Participación y Gobernanza del SINAC 2016 – 2021

Somos el puente que une al SINAC con la gente para fortalecer la gestión participativa de la conservación, uso sostenible y distribución justa y equitativa de los beneficios de la biodiversidad



Figura 19. Representación Gráfica de la Visión de la Gerencia de Participación y Gobernanza. Elaboración Personal, 2016.

4.5.4. Análisis Sistémico para Cumplimiento de la Visión

La etapa dos y tres de SINFONIA guían para definir por medio de una pregunta generadora los factores que pueden promover o limitar el logro de la Visión. En este punto se aprovechó unir y priorizar las ideas del FODA y del alcance de la participación y gobernanza. De esta forma la pregunta generadora fue: ¿Cuáles son los factores que influyen para lograr el cumplimiento de la visión? De esta forma se escogieron las siguientes ideas que luego se priorizaron y transformaron en factores.

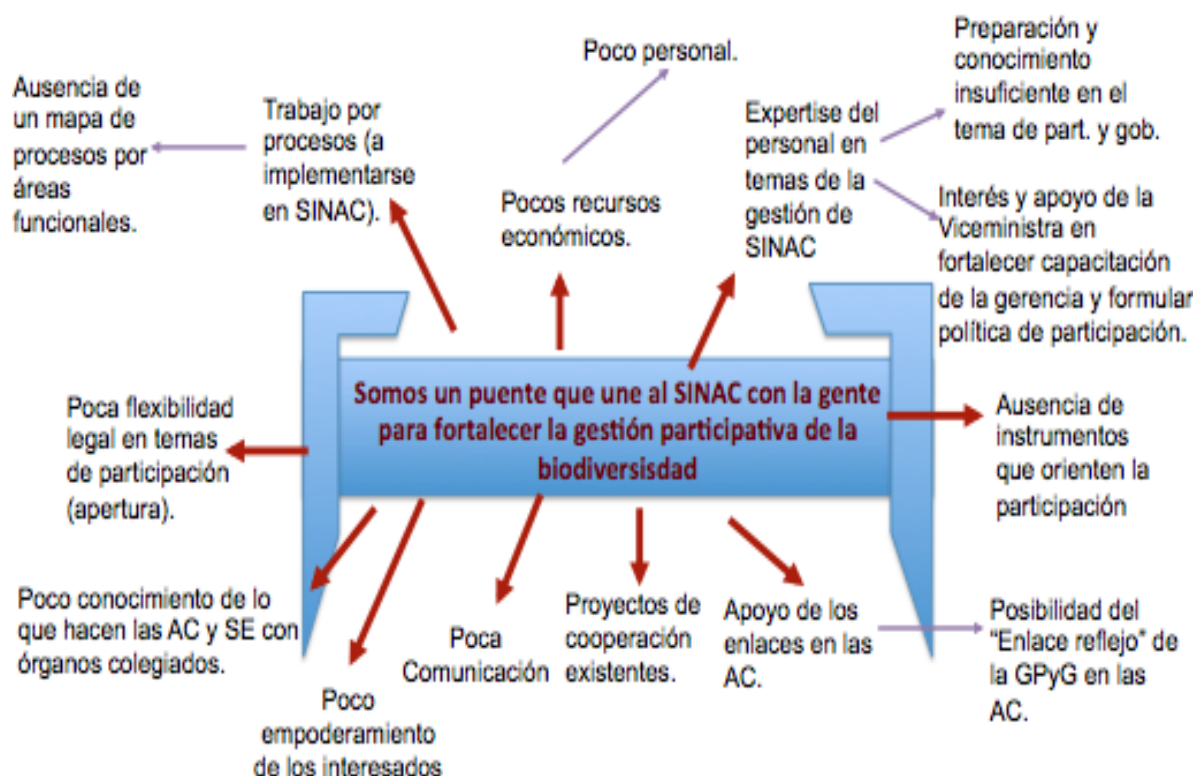


Figura 20. Factores que intervienen en el logro de la visión de la GPyG. Fuente. Gerencia de Participación, 2015.

Estas ideas ofrecen un panorama del sistema de la gerencia de participación y gobernanza y de esta forma se pudo delinear los factores más importantes o que tienen mayor influencia o urgencia de ser atendidos para que la gerencia logre ir poco a poco creando los puentes para el fortalecimiento de la participación en el SINAC.

Cada uno de los factores escogidos se codificó con una letra del abecedario para luego analizar la influencia que tiene uno sobre otro. Como se muestra en el cuadro 23

Cuadro 23 Matriz de influencia de los factores.

Influencia	A	B	C	D	E	F	G	H	I	ΣSA
A. Recursos económicos (disponibilidad)	■	2	2	0	3	0	1	1	1	11
B. Capacidades el equipo de la gerencia (fortalecimiento)	0	■	3	0	3	1	3	2	3	14
C. Gestión de Enlaces (capacidad de ejecución)	1	2	■	1	3	3	3	3	2	18
D. Marco Legal (apertura)	2	0	3	■	2	0	0	3	1	10
E. Capacidad de los Órganos Colegiados y plataformas (empoderamiento)	2	0	2	1	■	3	1	3	2	13
F. Comunicación (efectiva)	1	3	3	1	3	■	3	3	1	18
G. Trabajo por procesos con otras áreas del SINAC (coordinación)	2	3	3	1	1	3	■	0	1	13
H. Alianza con actores (cooperación)	3	2	2	1	2	1	1	■	2	14
I. Dirección de participación (instrumentos – protocolos)	1	3	3	1	3	3	1	2	■	17
ΣSP	10	16	21	6	19	13	13	17	13	
SA X SP	110	224	378	60	247	234	169	238	221	

Fuente: gerencia de PYG, 2015.

De la matriz de influencia se puede extraer que los factores que influyen más en el sistema, es decir, en el fortalecimiento de la participación y gobernanza son capacidades de los enlaces que es el personal que está a nivel de campo en las 11 Áreas de Conservación y que es el personal más operativo en el tema.

Otro factor influyente es la comunicación, en tanto se fortalezca la comunicación a nivel nacional, mayor será el impacto en la participación. Aunado a lo anterior el próximo factor en importancia es la dirección de la participación, ésta, dirigida a la construcción de instrumentos y protocolos que marquen el accionar en el tema.

Los factores menos influenciados y a su vez más influyentes, tomando en cuenta la visión de la Participación y Gobernanza son recursos económicos y marco legal. Esto debido a que, si se cuentan con legislación que permita por ejemplo el

manejo compartido en ASP, entre otros se puede avanzar mucho en el tema de participación.

Capacidad de los órganos colegiado es otro factor que influyen a otros factores y que por lo tanto se convierten en prioritario.

4.5.5. Estructura de Efectos

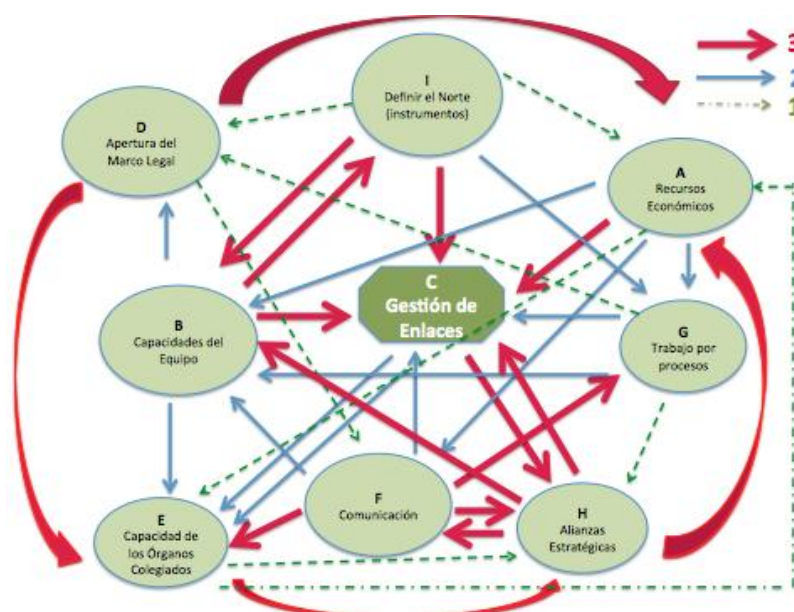


Figura 20. Estructura de efectos de los factores. Fuente Gerencia Participación, 2016.

Este esquema resultó útil para dar seguimiento visual a las rutas de influencia a partir de cada factor y para anticipar, en alguna medida, los efectos que las acciones proyectadas provocarán en el sistema de participación y gobernanza, en función de la visión. Además, permite reconocer el tiempo requerido para que se hagan evidentes los efectos: corto, mediano y largo plazo.

El factor central es el que puede tener mayor influencia en los demás, en este caso “Gestión de los Enlaces” es el factor de mayor influencia. Para mejorar la gestión de los enlaces, es decir su capacidad de ejecución, se requiere de acciones orientadas a la apertura del marco legal, disponibilidad de recursos económicos, las capacidades del equipo de la gerencia, la comunicación y la coordinación con otras áreas de SINAC. La consecuencia de lo anterior, es la mayor cooperación a nivel de alianzas con otros actores, el empoderamiento de órganos colegiados, reforzando de esta manera la comunicación y la coordinación con otras áreas de SINAC.

4.5.6. Análisis del Esquema Axial

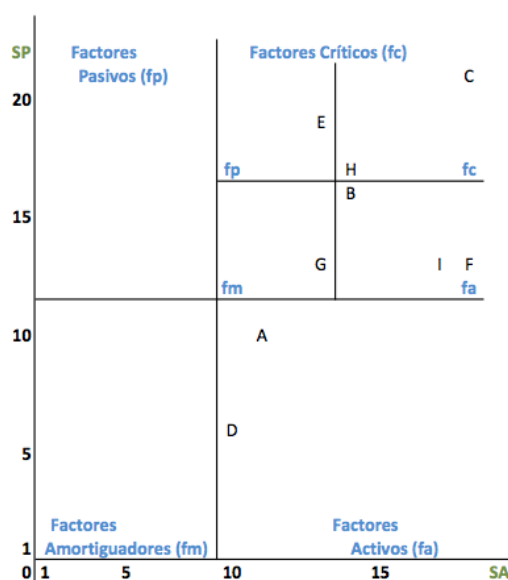


Figura 21. Esquema axial de los factores prioritarios para el cumplimiento de la visión de la gerencia de Participación y Gobernanza el SINAC. Fuente Gerencia P y G, 2016.

En la figura 21 se muestra otro análisis sistémico de SINFONIA en donde se priorizan los factores a trabajar. Los Factores activos (en el cuadrante abajo a la derecha) son factores apropiados para intervenciones y provocan cambios en el

sistema entero, porque estos factores tienen una influencia fuerte sobre los otros factores del sistema, pero a su vez no dependen de los demás factores lo que permite una cierta estabilidad en el cambio. En este caso se refleja el tema de la apertura del marco legal. Definitivamente este tema es el talón de Aquiles para innovar y oficializar modelos de gobernanza. Si bien la apertura legal es necesaria para el fortalecimiento de la participación, es importante mencionar que es un punto que requiere de mucho apoyo político para lograr cambios en los legisladores.

Los factores críticos (en el cuadrante arriba a la derecha) son los que tienen una influencia fuerte sobre los demás factores porque son factores activos, pero que al mismo tiempo reciben mucha influencia de los demás factores (son “sensibles”). Las intervenciones en factores críticos pueden lograr una alta repercusión de efectos, porque se generan “efectos de los efectos”, lo que también es interesante estratégicamente, si se utiliza la buena palanca. En todos los casos hay que monitorear estos factores. Para el plan estratégico hay que tomar en cuenta que un 98% de los factores están en este cuadrante, esto refuerza el macro-proceso de participación y ratifica la urgencia de contar con el plan estratégico que oriente las acciones de participación, al ser una gerencia nueva el reto a ordenar y liderar el sistema es fuerte.

Si el cuadrante de los factores críticos, a su vez se subdivide en cuatro cuadrantes bajo la misma premisa anterior, como se muestra en la figura 21 se obtienen nuevas definiciones, donde el trabajo con los enlaces (personal del SINAC que está regionalizado en las 11 Áreas de Conservación) es el factor más crítico seguido de la gestión de los órganos colegiados (consejos creados por la ley de biodiversidad para la participación en el SINAC) y las alianzas estratégicas.

4.5.7. Interpretación de la Gerencia como un Sistema para lograr el fortalecimiento de la Participación y Gobernanza en el SINAC

Partiendo de que la gerencia se ve a futuro construyendo puentes entre el SINAC y población para fortalecer la participación y el hecho que es nueva en el SINAC; se denota en el análisis del sistema como muy crítico, esto implica que el plan estratégico debe integrar todos los factores, con la claridad de que el impacto que pueda lograrse a través de cada uno de ellos es diferente en intensidad y tiempo. En los talleres del grupo focal se consideró importante analizar o interpretar cada factor con el fin de que en la matriz de planificación (que más adelante se presenta), se parta de una idea muy clara del reto futuro.

- **Gestión de Enlaces (factor crítico/ crítico)**

La gestión de enlaces que requiere hacer la Gerencia debe estar orientada a aumentar la capacidad de ejecución de los actuales enlaces, así como aquellos que se incorporen. La capacidad de ejecución de estos enlaces incide directamente en los resultados que puedan obtenerse especialmente a nivel del empoderamiento de los OC y en general de los interesados, así como lograr mayor cooperación a través de alianzas con otros actores. Por su carácter crítico, a su vez, es afectado por el comportamiento de otros factores. Por ejemplo: si hay poca apertura del marco legal o baja disponibilidad de recursos económicos poco de esto se puede lograr con un incremento en la capacidad de ejecución de los enlaces. No obstante, una gestión de enlaces efectiva podría contribuir altamente a que se generen propuestas de apertura al marco legal y/o mayor disponibilidad de recursos. En este sentido el reto de la gerencia es desarrollar equipos en las Áreas de Conservación que con mayores capacidades lideren la participación y gobernanza.

- Recursos Económicos (factor activo)

Generalmente el tema económico se coloca como un tema limitante para avanzar o desarrollar diversas actividades, en este análisis se determina como un factor activo, es decir, altamente influyente en el sistema. Resulta entonces ser un factor estratégico el iniciar acciones orientadas a la obtención de recursos, esto al mismo tiempo hace que el factor de las Alianzas Estratégicas se convierta en un factor muy influyente en todo el proceso. Ir hacia la búsqueda de alianzas con otras organizaciones, con actores, orientadas a financiar componentes que aumenten la ejecución de los enlaces y que también tiendan a promover acciones con las comunidades que vayan por la línea de demostrar que hay una mejor y mayor distribución de los beneficios que brinda la biodiversidad. Actividades como estas son prioritarias en el plan estratégico a corto plazo.

- Marco Legal (factor activo)

La apertura del marco legal se comporta como factor activo, es decir, muy influyente en el sistema. Es de esta forma el segundo factor estratégico en el cual deben quedar acciones claras en el corto plazo. Algunas de estas acciones pueden ser: diagnosticar la situación actual en relación a qué está incluido y que no en el actual marco legal, evaluar qué efectivamente se puede hacer y cuál es la brecha.

- Capacidad de los Órganos Colegiados (factor pasivo / crítico)

Este factor resulta ser más bien una consecuencia del quehacer de la gerencia. El empoderamiento surge de manera gradual de variables tales como las capacidades del equipo, la gestión de enlaces, los recursos económicos y la comunicación, principalmente. Y en menor medida de la apertura que se logre en el marco legal y la coordinación con otras áreas de SINAC, a través de la gestión por procesos.

Al ser un factor crítico, a su vez sin ese empoderamiento, el fortalecimiento de la participación puede ser más lento o poco factible. De cualquier manera, las actividades que generen este empoderamiento podrían ser orientadas a través de los factores antes mencionados.

- Comunicación (factor crítico / activo)

Orientar las acciones que generen mayor efectividad en la comunicación, podrían resultar sumamente positivas para el logro de la visión. El carácter activo de este factor puede implicar en que la gerencia genere un resultado estratégico, que implique actividades como, por ejemplo: mecanismos y plan de comunicación con los enlaces, Áreas de Conservación y Órganos Colegiados, así como gestión de la comunicación interna en el propio equipo de la Gerencia.

- Capacidades del Equipo (factor crítico / activo)

En general el fortalecimiento de las capacidades del equipo en temas de participación y gobernanza, es algo cuyo impacto se podrá apreciar en el largo plazo. La razón de esto es que lograr un impacto requiere de un proceso de varias etapas: ejecución para la transferencia, asimilación de los nuevos conocimientos, validación y aplicación en la práctica hasta llegar al punto de adopción que posibilita medir el impacto del fortalecimiento a este nivel. Por lo anterior la gerencia debe, iniciar acciones de capacitación en el corto plazo para comenzar a observar su impacto en el mediano y largo plazo. Más bien se trata de una acción paralela contribuyente a la visión.

En relación a otras fortalezas que tiene el equipo como: especialistas y conocimientos específicos, así como la experiencia en SINAC, es lo que ayudará a incrementar la capacidad de ejecución de los enlaces, la coordinación con otras áreas de SINAC y el empoderamiento de las OC, por lo tanto su fortalecimiento debe estar orientado al enfoque por procesos y gestión de alianzas estratégicas

(hoy conocidas también como alianzas para el desarrollo), más que por áreas temáticas como está hoy: tales como Turismo Sostenible, Modelos de Participación y Gobernanza, Educación ambiental, etc.

- Alianzas para el desarrollo (factor crítico / crítico)

Al igual que capacidades del equipo, este factor se trata de una acción paralela contribuyente a la visión. Requiere importancia vital a la hora de la disponibilidad de recursos económicos, así como para que el equipo pueda desarrollar mecanismos y plan de comunicación/coordiación orientados a fortalecer los enlaces, áreas de SINAC y el empoderamiento de OC. En menor medida se puede orientar estas alianzas para que ayuden a la gerencia a lograr más apertura del marco legal. Definitivamente este factor se vuelve crítico, ya que un buen proceso de alianzas estratégicas puede impactar en el tema de distribución justa y equitativa de los beneficios de la biodiversidad que es parte de la visión y misión de la participación y gobernanza.

- Trabajo por procesos con otras áreas de SINAC - coordinación - (factor crítico / amortiguador)

En este caso el equipo de la gerencia puede hacer esfuerzos para lograr mayor coordinación, así como, si SINAC no efectiviza la gestión por procesos, el impacto de la gerencia puede verse reducido. En este sentido, puede resultar útil que las actividades a nivel de coordinación, estén orientadas a aumentar la capacidad de ejecución de los enlaces, para que estos a su vez puedan contribuir mejor al empoderamiento de las OC y Plataformas. También las actividades de coordinación se deben orientar hacia una forma más efectiva de la comunicación y en menor medida, aunque importante, en orientar en que se van usar los recursos económicos.

- Dirección de la participación y gobernanza (crítico / activo)

La falta de instrumentos que guíen la participación y gobernanza, desde la política, hasta protocolos de manejo de procesos participativos, es esencial y va a impactar en prácticamente todos los otros factores. Las estrategias en este tema deben ser prioritarias y de corto plazo.

4.5.8. Matriz del Plan Estratégico para lograr el fortalecimiento de la Participación y Gobernanza en el SINAC

En este punto ya se tiene con claridad el sistema de participación y gobernanza, sus relaciones, las necesidades, prioridades, efectos de los principales factores identificados para el cumplimiento de la visión entre otros.

El último paso consistió en verter todo lo anterior en una matriz de planificación estratégica donde se puede observar con facilidad y dar seguimiento a lo programado. Como se muestra en el cuadro 24 con la matriz se espera cumplir las expectativas del alcance, y del análisis sistémico.

Cuadro 24 Matriz del Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Participación Ciudadana y Gobernanza

OBJETIVO SUPERIOR: Fortalecer la participación y gobernanza en la gestión de la biodiversidad y la distribución justa y equitativa de sus beneficios y reducir la vulnerabilidad de poblaciones menos favorecidas, donde hay ecosistemas esenciales, amenazados y de alto valor ecológico.

OBJETIVO GENERAL: Crear capacidades institucionales para el desarrollo y consolidación de modelos efectivos de gestión participativa que propicien el involucramiento y la toma de decisiones de la ciudadanía en la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos.

RESULTADO	ACTIVIDAD	INDICADOR	DOCUMENTOS VERIFICABLES	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (US\$)
Componente 1: RECURSOS ECONÓMICOS (DIPONIBILIDAD). FACTOR A							
1. Se han generado mecanismos efectivos que fortalecen la participación social en la conservación y uso sostenible de la biodiversidad	1.1. Elaborar el plan de gestión de costos para la ejecución del plan estratégico	Plan elaborado el segundo semestre del 2017	Documento del plan. Minutas de reuniones de elaboración del plan.	ago-17	ago-17	Magalli Castro y financiero del SINAC	400,00
	1.2. Elaborar plan de consecución de fondos para el cumplimiento del plan estratégico	70 % del presupuesto requerido para la ejecución del plan estratégico se ha conseguido a 2021	Documento del plan. Cantidad de acciones exitosas de búsqueda de fondos	abr-16	abr-20	Magalli Castro y financiero del SINAC	2.500,00

	1.3. Diagnosticar los procesos o mecanismos que tiene el SINAC para la distribución justa y equitativa de los beneficios de la biodiversidad	Tres mecanismos sistematizados y comunicados en el primer semestre del 2017	Documento de diagnóstico. Tres experiencias sistematizadas. Boletín de comunicación	jul-19	dic-19	Magalli Castro, Cindy Sánchez, Cecilia Montero	1.200,00
	1.4. Desarrollar mecanismos financieros tendientes a promover la distribución justa y equitativa de los beneficios de la biodiversidad a grupos prioritarios (Servicios no esenciales, venta de carbono, alianzas, etc.)	Tres mecanismos nuevos al 2021	Documento del plan. Tres mecanismos en funcionamiento. Sistematización del proceso de negociación y ejecución	dic-19	oct-21	Cindy Sánchez y Jairo Sancho	30.000,00
TOTAL COMPONENTE 1							34.100,00
Componente 2: CAPACIDADES DEL EQUIPO (FORTALECIMIENTO). FACTOR B							
2. El equipo cuenta con la capacidad técnica requerida para proponer modelos de gobernanza	2.1. Elaborar el plan de gestión del Recurso Humano (incluye plan de capacitación, formación, coaching, entre otros)	Plan Elaborado a agosto del 2016	Plan Elaborado. Minutas de reunión de elaboración del plan	jul-16	ago-16	Magalli Castro y Recursos Humanos del SINAC	1.500,00

	2.2. Entrega del plan del recurso humano al CONAC	CONAC conoce el plan y lo avala	Acuerdo del CONAC	ago-16	ago-16	Magalli Castro y Recursos Humanos del SINAC	-
	2.3. Ejecutar y monitorear el plan de gestión del Recurso Humano	80% de plan ejecutado al 2018	Informes de evaluación y seguimiento del plan	ago-16	abr-18	Magalli Castro y Recursos Humanos del SINAC	30.000,00
	2.4. Desarrollar un proceso de intercambio de experiencias en materia de participación y gobernanza (foros, talleres, a nivel nacional e internacional)	Se conocen 5 experiencias nacionales y 2 internacionales	Informe de los intercambios. Encuesta de aprendizaje	abr-16	ago-19	Personal de la gerencia	25.000,00
	2.5. Desarrollar actividades de capacitación coaching para personal de la gerencia	4 capacitaciones realizadas a diciembre del 2021	Minutas de capacitaciones 1 al año por 4 años	may-16	may-19	Magalli Castro y Recursos Humanos del SINAC	8.000,00

	2.6. Realizar reuniones de seguimiento al cumplimiento del plan estratégico con el personal de la gerencia	18 reuniones realizadas a dic 2021	18 minutas de capacitación y seguimiento	abr-16	oct-2121	Magalli Castro	20.000,00
TOTAL, COMPONENTE 2							84.500,00
Componente 3: CAPACIDAD DE EJECUCIÓN Y EMPODERAMIENTO DE LOS ENLACES Y LOS ORGANOS COLEGIADOS (FACTOR C Y E)							
3.1. Fortalecida la capacidad de gestión de los interesados para la toma de decisiones sobre la conservación, uso sostenible y distribución de los beneficios de la biodiversidad	3.1. Elaborar plan de gestión de los interesados con énfasis en Enlaces de (humedales, CB, MAPCOBIO, voluntariado, EA, Alianzas, turismo sostenible), órganos colegiados, indígenas, mujeres y reservas de la biosfera	Plan elaborado a febrero del 2017	Documento del plan	ago-16	feb-17	Personal de la gerencia, con apoyo de algunos enlaces	8.000,00
	3.2. Ejecutar y monitorear el plan de gestión de los interesados	Plan ejecutado al menos en un 80% al 2020	Informes de ejecución y monitoreo	feb-17	sep-18	Personal de la gerencia, Recursos Humanos del SINAC, enlaces de las AC	150.000,00

	3.3. Crear y gestionar mecanismos de cooperación entre gerencia y los directores de AC para fortalecer el respaldo a los enlaces (lobby de la gerencia)	Definidos equipos regionales de participación en las AC a finales del 2017	Acuerdos con los directores	abr-16	feb-17	Magalli Castro, con apoyo de director técnico y director del SINAC	1.000,00
	3.4. Elaborar plan de capacitación de los interesados	Plan elaborado el segundo semestre del 2016	Documento del plan. Minutas de reuniones de elaboración	ago-16	ene-17	Personal de la gerencia, Recursos Humanos del SINAC, enlaces de las AC	8.000,00
	3.5. Ejecutar y monitorear el plan de capacitación de los interesados (que incluya capacitaciones, foros, talleres, intercambios, entre otros)	Plan ejecutado al menos en un 80% al 2021. Equipos regionales de enlaces fortalecidos para PyG	Informes de ejecución y monitoreo	ene-17	ago-18	Personal de la gerencia, Recursos Humanos del SINAC, enlaces de las AC	150.000,00
	3.6. Establecer un sistema de monitoreo de la gestión de los órganos colegiados y plataformas de participación oficializadas en el SINAC	Número de OC con nota superior al 80% / el total de OC operando	Informes de ejecución y monitoreo	nov-16	nov-17	Gerardo Artavia y otros funcionarios de la gerencia	20.000,00

4. Desarrolladas las propuestas para mejorar, ampliar y generar nuevos instrumentos legales que contribuyan a cumplir el alcance de la participación en el SINAC.	4.1. Diagnosticar el estado actual de la legislación con respecto al tema de participación (modelos de gobernanza, manejo compartido en ASP, servicios no esenciales, venta de carbono en ASP, entre otros). Identificar los vacíos	Identificados los vacíos en el tema legal para la participación, elaborado en el primer semestre del 2017	Documento de diagnóstico y vacíos	feb-17	jun-17	Cindy Sánchez y asesoría legal de SINAC	1.000,00
	4.2. Potenciar los espacios que los instrumentos legales actuales contienen para el incentivo de la participación	Al menos cinco modelos de gobernanza en ASP en ejecución al 2021	Documentos de avances, análisis o sistematización de los modelos	ago-18	oct-21	Personal de la Gerencia	50.000,00
	4.3. Generar las propuestas de proyectos de ley y/o decretos para promover la participación y gobernanza	Al menos dos propuestas elaboradas y presentadas al poder legislativo a mayo del 2019	2 borradores de ley y/o decretos presentados	sep-18	may-19	Personal de la gerencia con apoyo de Asesoría Legal	1.000,00

	4.4. Oficializar la posición del CONAC en el tema de manejo compartido en ASP y servicios no esenciales (como mecanismos de participación)	Al menos dos propuestas presentadas al CONAC para definir criterio técnico - político	2 propuestas. Acuerdos de CONAC	may-19	may-19	Magalli Castro, Cindy Sánchez	200,00
	4.5. Estrategia de gestión de manejo compartido y servicios no esenciales	Documento elaborado a julio del 2019	Documento de estrategia. Informes de seguimiento	may-19	jul-19	Magalli Castro, Cindy Sánchez	14.000,00
TOTAL, COMPONENTE 4							66.200,00
Componente 5: COMUNICACIÓN (EFECTIVA). FACTOR F							
5.1. Los interesados cuentan con información clara y oportuna sobre el proceso de fortalecimiento de la participación y gobernanza en	5.1. Elaborar el plan de gestión de las comunicaciones	Plan elaborado el primer trimestre del 2016	Documento del plan. Minutas de reuniones de elaboración.	feb-17	mar-17	Magalli Castro, Cecilia Montero, y Mercadeo del SINAC	12.000,00
	5.2. Posicionar la imagen e identidad de la Gerencia de PyG con los interesados	90% de los interesados conocen los procesos de participación y gobernanza que desarrolla el SINAC	Informes de acciones realizadas	mar-17	may-17	Personal de la Gerencia, Enlaces y Mercadeo	8.000,00

el SINAC	5.3. Difundir información oportuna, transparente y clara para que los grupos de interés y la población en general conozcan sobre las experiencias de participación	90% de plan de gestión de las comunicaciones ejecutado a diciembre del 2019	Informes de ejecución y monitoreo	may-17	ene-19	Personal de la Gerencia, Enlaces y Mercadeo	50.000,00
	5.4. Generar y fortalecer los espacios, los medios y los valores éticos para la buena gobernanza ambiental en la gestión del SINAC	Los interesados claves aumentan su conocimiento en un 30% en el tema	Encuesta de inicio, intermedia y de fin del proyecto. Informes de acciones en el tema	mar-17	mar-21	Personal de la Gerencia, Enlaces y Mercadeo	20.000,00
TOTAL, COMPONENTE 5							90.000,00
Componente 6: GESTIÓN POR PROCESOS (COORDINACIÓN). FACTOR G							
6. La Gerencia de PyG coordina eficazmente con otras gerencias e instancias del SINAC	6.1. Fortalecer el trabajo por procesos tanto de la gerencia como de otras gerencias técnicas del SINAC	Definidos los procesos de la Gerencia de PyG, como los compartidos con otras gerencias a agosto del 2016	Informes del proceso. Mapa de procesos	mar-17	mar-17	Magalli Castro y director técnico	25.000,00

	6.2. Fortalecer los mecanismos de coordinación con otras gerencias y a lo interno de la gerencia y su monitoreo	Mecanismos definidos	Documento de mecanismos. Informes de seguimiento	may-16	abr-17	Personal de la gerencia	2.000,00
TOTAL, COMPONENTE 6							27.000,00
Componte 7: ALIANZAS PARA EL DESARROLLO. FACTOR H							
7. Se aprovechan y optimizan los esfuerzos y recursos para fortalecimiento de la participación por medio de alianzas para el desarrollo	7.1. Elaborar Estrategia de gestión de Alianzas para el desarrollo (incluye cartera de proyectos socioambientales)	Estrategia elaborada a marzo el 2017	Documento de estrategia	nov-16	jul-17	Cindy Sánchez	13.000,00
	7.2. Capacitar al personal en gestión de alianzas estratégicas	Personal con destrezas para gestión de Alianzas a julio del 2017	Informe de capacitaciones	jul-17	jul-17	Cindy Sánchez	15.000,00
	7.3. Crear y formalizar alianzas para el desarrollo, que fortalezcan la participación y gobernanza	1 alianza nacional y 6 alianzas en AC en ejecución al 2019	Informe de las alianzas. Informe de acciones.	jul-17	dic-19	Cindy Sánchez	10.000,00
	7.4. Elaborar herramienta de monitoreo de las alianzas para el desarrollo	Instrumento construido y seguimiento a noviembre del 2017	Documento de monitoreo. Informes de seguimiento	jul-17	nov-17	Cindy Sánchez	10.000,00

	7.5. Conformar una comisión de apoyo al fortalecimiento de la participación	Grupo conformado y % de acciones ejecutadas al 2019	Acuerdo de creación. Plan de trabajo y seguimiento	jul-19	ago-19	Magalli Castro	3.000,00
	7.6. Desarrollar alianzas con ONG estratégicas que apoyen el fortalecimiento del equipo de la gerencia y enlaces	Al menos tres alianzas establecidas	Informe de seguimiento	jun-19	jun-19	Magalli Castro, Cindy Sánchez, con apoyo del viceministerio de ambiente	5.000,00
TOTAL, COMPONENTE 7							56.000,00
Componente 8: NORTE DE LA GERENCIA (INSTRUMENTOS). FACTOR I							
8. Elaborados los instrumentos para el fortalecimiento de la participación y gobernanza para la conservación, uso sostenible de la biodiversidad	8.1. Elaborar política de participación y gobernanza que marque el rumbo institucional y defina posición oficial en algunos temas urgentes (manejo compartido, servicios no esenciales, entre otros)	Documento elaborado y % ejecución a diciembre del 2021	Documento de política	jun-17	may-21	Magalli Castro	15.000,00

Cuadro 25 Cronograma para la ejecución del plan estratégico para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC

ED1 ▾	Nombre de tarea ▾	Duraci ▾	Comienzo ▾	Fin
0	▢ Plan estratégico de la Gerencia de Participación y gobernanza del SINAC	1445 días	vie 01/04/16	jue 14/10/21
1	▢ Establecimiento de mecanismos efectivos que fortalecen la participación social en la conservación y uso sostenible de la biodiversidad	1445 días	vie 01/04/16	jue 14/10/21
1.1	⊕ Elaboración del plan de gestión de costos para la ejecución del plan estratégico	10 días	mar 08/08/17	lun 21/08/17
1.2	⊕ Elaboración del plan de consecución de fondos para el cumplimiento del plan estratégico	1046 días	vie 01/04/16	vie 03/04/20
1.3	⊕ Preparación de diagnóstico de los procesos o mecanismos para la distribución justa y equitativa de los beneficios de la biodiversidad	125 días	vie 05/07/19	jue 26/12/19
1.4	⊕ Establecimiento de mecanismos financieros tendientes a promover la distribución justa y equitativa de los beneficios de la biodiversidad a grupos prioritarios	470 días	vie 27/12/19	jue 14/10/21
2	▢ Establecimiento e implementación de plan de fortalecimiento de capacidad técnica requerida para proponer modelos de gobernanza	920 días	vie 15/04/16	jue 24/10/19
2.1	Elaboración de plan de gestión del Recurso Humano	30 días	mar 12/07/16	lun 22/08/16
2.2	Entrega de plan de gestión de recurso humano	0 días	lun 22/08/16	lun 22/08/16
2.3	Ejecución de medidas propuestas en el plan de gestión del Recurso Humano	420 días	mar 23/08/16	lun 02/04/18
2.4	⊕ Desarrollo de actividades de intercambio de experiencias en materia de participación y gobernanza (foros, talleres, a nivel nacional e internacional)	878 días	vie 15/04/16	mar 27/08/19
2.5	⊕ Desarrollo de actividades de capacitación y coaching para personal de la gerencia	787 días	mar 24/05/16	mié 29/05/19
2.6	⊕ reuniones de seguimiento para control de medidas propuestas en el plan de fortalecimiento	919 días	lun 18/04/16	jue 24/10/19

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
3	[-] Creación y ejecución de plan de fortalecimiento de capacidad de gestión de los interesados	1115 días	vie 01/04/16	jue 09/07/20
3.1	[+] Elaboración de plan de gestión de los interesados con énfasis en Enlaces , órganos colegiados, indígenas, mujeres y reservas de la biosfera	120 días	mar 23/08/16	lun 06/02/17
3.2	Ejecución de medidas propuestas en el plan de gestión de los interesados	420 días	mar 07/02/17	lun 17/09/18
3.3	[+] Creación e implementación de mecanismos de cooperación entre gerencia y los directores de AC para fortalecer el respaldo a los enlaces (lobby de la gerencia)	217 días	mié 20/04/16	jue 16/02/17
3.4	[+] Elaboración de plan de capacitación de los interesados	115 días	mar 23/08/16	mar 31/01/17
3.5	Ejecución de actividades del plan de capacitación de los interesados	400 días	mar 31/01/17	lun 13/08/18
3.6	[+] Establecimiento de un sistema de monitoreo de la gestión de los órganos colegiados y plataformas de participación oficializadas en el SINAC	255 días	mar 15/11/16	lun 06/11/17
3.7	[+] Establecimiento de un sistema de monitoreo de la gestión de voluntariado, alianzas para el desarrollo, concesiones de servicios no esenciales, manejo compartido, definidos en el SINAC	140 días	vie 27/12/19	jue 09/07/20
3.8	[+] Sistematización de experiencias sobre la gestión participativa de la biodiversidad	922 días	jue 21/04/16	vie 01/11/19
3.9	[+] Establecimiento de espacios de participación y capacitación continuos	450 días	vie 01/04/16	jue 21/12/17
4	[-] Construcción de propuesta para mejorar, ampliar y generar nuevos instrumentos legales que contribuyan a cumplir el alcance de la participación en el SINAC.	628 días	mar 07/02/17	jue 04/07/19
4.1	[+] Diagnostico del estado actual de la legislación con respecto al tema de participación	100 días	mar 07/02/17	lun 26/06/17
4.2	Promoción de espacios que los instrumentos legales actuales contienen para la participación	20 días	mar 14/08/18	lun 10/09/18
4.3	[+] construcción de propuestas de proyectos de ley y/o decretos para promover la participación	171 días	mar 11/09/18	mar 07/05/19
4.4	[+] Gestión de la oficialización de la posición del CONAC en el tema de manejo compartido en ASP y servicios no esenciales (como mecanismos de participación)	10 días	mié 08/05/19	mar 21/05/19
4.5	[+] Diseño de estrategia de gestión de manejo compartido y servicios no esenciales	42 días	mié 08/05/19	jue 04/07/19

ED1	Nombre de tarea	Duraci	Comienzo	Fin
5	☐ Diseño e implementación de plan de comunicaciones para el fortalecimiento de la participación	500 días	mar 07/02/17	lun 07/01/19
5.1	Elaboración del plan de gestión de las comunicaciones	20 días	mar 07/02/17	lun 06/03/17
5.2	Revisión de los lineamientos de comunicación el SINAC	3 días	mar 07/03/17	jue 09/03/17
5.3	Definición estrategias por grupos de interesados	60 días	vie 10/03/17	jue 01/06/17
5.4	Validación las estrategias	5 días	vie 02/06/17	jue 08/06/17
5.5	Capacitación a voceros	8 días	vie 09/06/17	mar 20/06/17
5.6	Desarrollo de actividades de posicionamiento de e identidad de la Gerencia de PyG con los interesados	60 días	mar 07/03/17	lun 29/05/17
5.7	Preparación de información oportuna, transparente y clara para que los grupos de interes y la población en general conozcan sobre las experiencias de participación	420 días	mar 30/05/17	lun 07/01/19
5.8	Establecimiento y fortalecimiento de los espacios, los medios y los valores éticos para la buena gobernanza ambiental en la gestión del SINAC	12 días	mar 07/03/17	mié 22/03/17
6	☐ Establecimiento de una estrategia para el relacionamiento interinstitucional	24 días	mar 07/03/17	vie 07/04/17
6.1	Identificación e involucramiento de la gerencia y otras instancias y departamentos	12 días	mar 07/03/17	mié 22/03/17
6.2	Fortalecimiento de los mecanismos de coordinación con otras gerencias y a lo interno	12 días	jue 23/03/17	vie 07/04/17
7	☐ Elaboración e implementación de estrategia para el establecimiento y operación de alianzas	708 días	mar 15/11/16	jue 01/08/19
7.1	☒ Elaboración de Estrategia de gestión de Alianzas para el desarrollo	165 días	mar 15/11/16	lun 03/07/17
7.2	Desarrollo de actividades de capacitación p enfocado en gestión de alianzas estratégicas	10 días	mar 04/07/17	lun 17/07/17
7.3	Establecimiento y formalización de alianzas para el desarrollo	420 días	mar 04/07/17	lun 11/02/19
7.4	Elaboración de herramienta de monitoreo de las alianzas para el desarrollo	90 días	mar 04/07/17	lun 06/11/17
7.5	Conformación de una comisión de apoyo al fortalecimiento de la participación	20 días	vie 05/07/19	jue 01/08/19
7.6	establecimiento y formalización de alianzas con ONG estratégicas que apoyen el fortalecimiento del equipo de la gerencia y enlaces	15 días	mié 05/06/19	mar 25/06/19

EDT ▼	Nombre de tarea ▼	Duraci ▼	Comienzo ▼	Fin
8	▣ Elaboración los instrumentos para el fortalecimiento de la participación y gobernanza para la conservación, uso sostenible de la biodiversidad	1118 días	mar 31/01/17	jue 13/05/21
8.1	▣ Elaboración política de participación y gobernanza que marque el rumbo institucional y defina posición oficial en algunos temas urgentes (manejo compartido, servicios no esenciales, entre otros)	492 días	mié 26/06/19	jue 13/05/21
8.2	▣ Elaboración de protocolos para el fortalecimiento de la participación (gestión de órganos colegiados, alianzas, voluntariado, entre otros)	95 días	vie 05/07/19	jue 14/11/19
8.3	▣ Elaboración de manuales para el desarrollo de Organos colegiados, alianzas, agendas con indígenas, municipalidades, entre otros	145 días	mar 02/05/17	lun 20/11/17
8.4	▣ Elaboración de plan de acción de Corredor Biológico, voluntariado, alianzas, EA, indígenas, turismo, que operativisen este plan estratégico	135 días	mar 31/01/17	lun 07/08/17
9	Cierre del proyecto	10 días	vie 14/05/21	jue 27/05/21

5. CONCLUSIONES

1. Con más de 150 mil personas acompañando al SINAC en la conservación de la biodiversidad, en diferentes niveles de participación que van desde apoyar una actividad como limpieza de ríos hasta la toma de decisiones sobre el presupuesto institucional, la participación y gobernanza es el proceso que democratiza al SINAC y que lo lleva a ser un ejemplo de conservación para el desarrollo y bienestar humano.
2. Como proceso la participación y gobernanza inicia en la gerencia creada para tal fin la cual debe definir los mecanismos e instrumentos, desarrollar capacidades, consolidar la sensibilización, consolidar órganos colegiados, etc., para luego pasar a las otras gerencias donde se implementa la gestión por medio de COVIRENAS, modelos de gobernanza en ASP, consejos locales de ASP, Humedales, cuencas, entre otros. Todo esto requiere una fuerte gestión por procesos que debe estar guiada por la dirección del SINAC.
3. La ausencia de la política o plan estratégico que dirija la participación y gobernanza en el SINAC ha provocado la imposibilidad a la institución para medir el éxito o impacto que ésta ha tenido sobre la conservación, uso sostenible y la distribución de los beneficios de la biodiversidad. De igual forma algunos procesos como COVIRENAS, manejo compartido o comanejo se han quedado estancados en el tiempo ambos procesos requieren nuevos instrumentos técnicos y legales que permitan su existencia y gestión.

4. De acuerdo al diagnóstico preliminar realizado se identificaron más de 25 proyectos de gestión socio-ambiental, 588 interesados participando en 55 órganos colegiados, más de 140 mil personas apoyando procesos de educación ambiental, 4000 voluntarios, entre otros, se concluye que el SINAC ha cumplido su papel de ser un órgano participativo, pero la ausencia de mecanismos para el desarrollo de capacidades, instrumentos de planificación de ejecución, seguimiento y cierre de los procesos de PyG, vacíos en el marco legal para modelos de gobernanza, ponen en riesgo la sostenibilidad de la participación y el posible impacto positivo que se espera de la misma.
5. Del diagnóstico preliminar se concluye que el SINAC no cuenta con los puestos para personal encargado de participación y gobernanza, por lo tanto, no están definidas las funciones, el personal tiene múltiples programas a su cargo, las especialidades profesionales con variadas, no hay programas de inducción ni capacitación continua.
6. En el caso de los Órganos Colegiados, hasta el 2014 se contó con un curso de inducción. En general los OC no cuentan con plan de trabajo, reglamento, tampoco conocen bien el SINAC, los CB o las ASP donde apoyan la gestión, no hay monitoreo de la gestión, éxito o impactos.
7. Todas las políticas, estrategias, planes estratégicos que están activos en el SINAC o de carácter nacional definen al menos un objetivo, lineamiento, resultado o política relacionada con participación y gobernanza.
8. Producto del análisis de los convenios internacionales y la legislación nacional se identifican más de una decena de compromisos del SINAC en el tema la participación y gobernanza, principalmente en las ASP.

9. Se ha observado que la legislación nacional abre las puertas y define las bases para la participación y gobernanza ambiental en Costa Rica, pero para el caso de manejo compartido en ASP o algunos modelos de gobernanza en ASP hay vacíos en el marco legal que no permiten su legitimación.
10. Utilizar la metodología SINFONIA para elaborar el plan estratégico con respecto a otras metodologías fue una buena elección, ya que se analizó la gerencia como un sistema, se establecieron las interrelaciones más adecuadas entre los procesos naturales, para el fortalecimiento de la participación y gobernanza y se logró planificar en aquellos factores sobre los que hay que enfocar los mayores esfuerzos de gestión.
11. SINFONIA permitió analizar el FODA, lo que facilitó a su vez definir causalidad de problemas encontrar las soluciones fundamentales para lograr el alcance propuesto para la participación y gobernanza.
12. Se concluye que los factores que más influyen en el sistema de participación y gobernanza son la gestión de enlaces (capacidades), la gestión de órganos colegiados (empoderamiento) y la comunicación. Son los factores que logran ser el motor operativo del proceso. En tanto que los factores de apertura legal y financiamiento si bien no son influenciables provocan los mayores cambios en el sistema ya que permiten mayor fluidez de trabajo e innovación en modelos de gobernanza que hoy no están permitidos por ley.
13. Este enfoque generado por SINFONIA debe entenderse como un ciclo sistémico de gestión de la participación y gobernanza, en el cual para llegar

a ser un puente entre la gente y el SINAC se debe pasar por el fortalecimiento de los enlaces que a nivel regional pueden promover órganos colegiados más fuertes para que juntos busquen alianzas para el desarrollo, las cuales puedan orientarse a crear capacidades en las comunidades aledañas a las ASP para desarrollar modelos de gobernanza en ASP, concesiones de servicios no esenciales que son ejemplos de distribución de los beneficios de la biodiversidad, cerrando el ciclo con instrumentos técnicos y legales.

14. Tres factores muy influyentes en el sistema son comunicación, legal y financiamiento, estos si bien son esenciales para la participación y gobernanza, solo reflejan tres limitantes grandes del SINAC de forma general (déficit presupuestario, ausencia de una estrategia de comunicación), y que de esta forma se convierten en factores activos para cualquier macro proceso del SINAC.
15. El plan estratégico de la participación y gobernanza retoma el objetivo de la estrategia nacional de Biodiversidad el cual es “fortalecer la participación y gobernanza en la gestión de la biodiversidad y la distribución justa y equitativa de sus beneficios y reducir la vulnerabilidad de poblaciones menos favorecidas, donde hay ecosistemas esenciales, amenazados y de alto valor ecológico”.
16. Para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC se define desarrollar un proyecto de Ejecución del Plan Estratégico para los próximos cinco años, con ocho resultados estratégicos y 34 actividades que implican la aplicación de seis áreas del conocimiento de la dirección de proyectos (alcance, tiempo, costos, interesados, comunicaciones, recurso humano).

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la dirección del SINAC apoyar la implementación del plan estratégico. Debido a que por años la participación y gobernanza se ha desarrollado en el SINAC sin seguimiento, ni evaluación, entre otros, se puede encontrar resistencia al cambio por lo tanto se requiere compromiso de la dirección ejecutiva y los directores de AC.
- Una vez oficializado el plan estratégico sería deseable que el director del SINAC lo presente a los proyectos de cooperación internacional para que trabajen en la identificación de sinergias específicas para que las acciones que los proyectos tienen definidas en el tema de participación y gobernanza se ejecuten en el marco de los retos del SINAC y de esta forma hacer más efectiva la cooperación lo que podría resultar coherente para todas las partes.
- En el marco del cambio que promueve SINAC, hacia la gestión por procesos se recomienda que se elabore la planificación de las otras gerencias por medio del pensamiento sistémico, se capacite al equipo gerencial en la disciplina del pensamiento sistémico y además que desarrollen espacios de dialogo sistémico que rompan con los paradigmas de la gestión anterior y de esta forma se promueva el aprendizaje en equipo hacia la gestión del cambio.
- Una decisión urgente del SINAC debe tomar es la conformación de una unidad de comunicación que posicione la imagen de la institución, todos sus procesos, éxitos, y demás. Esto incide directamente en el tema de participación.

- A la gerencia de participación y gobernanza es importante que defina los mecanismos de posicionamiento de la gerencia y de seguimiento a la ejecución del plan estratégico.

7. BIBLIOGRAFIA

- Armijo, M. 2009. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL. 103 p.
- Behar Rivero, Salomón. 2008. Métodos de la investigación. Editorial Shalom. 92 p.
- Barrantes, R. 2012. Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo (20va reimpresión). San José: EUNED.
- BID-MINAE-SINAC-DDC. 2015. Estrategia y plan de acción para la adaptación al sector biodiversidad de Costa Rica al cambio climático 2015-2025. San José, Costa Rica. 70 p
- Borrini-Feyerabend, G., N. Dudley, T. Jaeger, B. Lassen, N. Pathak Broome, A. Phillips y T. Sandwith (2014). Gobernanza de áreas protegidas: de la comprensión a la acción. No. 20 de la Serie Directrices para buenas prácticas en áreas protegidas, Gland, Suiza: UICN. xvi + 123 p.
- CONAGEBIO, SINAC. 2015. Política Nacional de Biodiversidad 2015-2030, Costa Rica. GEFNUD, San José, Costa Rica. 72 p.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. 1992. Declaratoria de Río, sobre el medio ambiente y desarrollo. Río de Janeiro, Brasil. 6 p.
- Costa Rica, Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (2009). *Plan Estratégico Sistema Nacional de Áreas de Conservación – SINAC 2010 – 2015*. San José. Rivera, José Oduber.
- Costa Rica, Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (2010). *Informe Nacional sobre el Sistema de Áreas Protegidas de Costa Rica, Periodo 2006-2009*. San José.
- Costa Rica, Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (2010). *Memoria Institucional 2006 a febrero del 2010*. San José.
- Denkmodell Dialog Design, 2000. SINFONIA: Una caja de instrumentos metodológicos. Alemania. 29p.

- DFOE-AM-38/2005. Contraloría General de la República. Informe sobre los resultados del especial efectuado en el Ministerio del Ambiente y Energía sobre "El Comanejo" del Parque Nacional Marino Ballena. 47 p.
- Esquivel. Max y León, Carlos (2007). Participación Ciudadana en el Sistema de Administración de Justicia en Costa Rica. Editorial Arboleda. San José, Costa Rica.
- Guido, Jack. Clements, James (2013). Administración Exitosa de Proyectos. Quinta Edición. Cengage Learning. México. 429 p.
- GPM. (2013). La Guía de Referencia GPM para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. Versión 1. GPM GLOBAL.
- Green Facts. Consenso Científico sobre Desertificación. EM 2005. 6 p.
- Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, María del Pilar. 2010. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. McGraw Hill. México D. F. 656 p.
- Hori, Y. Stuhlberger, C. Simonett, O. Desertificación. Convención de las Naciones Unidas contra la Desertificación. PNUMA/GRID-Arendal/Zoi Environment Network. 50 p.
- Instituto Nacional de Biodiversidad. (2006). *Evaluación de la Situación Actual de la Biodiversidad y la Sostenibilidad / representatividad ecológica del sistema de Áreas Silvestres Protegidas*. Heredia.
- La Gaceta N°. 101, 1998. Ley de Biodiversidad N°. 7788.
- La Gaceta N°. 68, 2008. Decreto Ejecutivo N° 34433. Reglamento a la Ley de Biodiversidad.
- La Gaceta N°.103, 2006. Decreto N°. 33106-MINAE. Establecimiento del Programa Nacional de Corredores Biológicos en el SINAC.
- Ley N°7554.1995. Asamblea legislativa de la República de Costa Rica, Ley Orgánica del Ambiente. 35 p.
- Ley N°7575.1995. Asamblea legislativa de la República de Costa Rica, Ley Forestal. 36 p.
- Ley N°7779.1998. Asamblea legislativa de la República de Costa Rica, Ley de

- Conservación de Suelos. 16 p.
- Ley N°7788. 1998. Asamblea legislativa de la República de Costa Rica, Ley de Biodiversidad. 59 p.
- Ley N°8839. 2010. Asamblea legislativa de la República de Costa Rica, Ley para la Gestión Integral de Residuos. 8 p.
- Lledó, Pablo. 2013. Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso. Victoria, BC. Canadá. 423 p.
- Lledó, Pablo. 2013. Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento 2da. Edición. Victoria, BC. Canadá. 475 p.
- MEA (Millennium Ecosystem Assessment). 2000. Evaluación de los ecosistemas del milenio. Disponible en www.millenniumassessment.org.
- MIDEPLAN. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2014. Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018. “Alberto Cañas Escalante”. San José, Costa Rica. 560 p.
- Muñoz Razo, Carlos. 2011. Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. Pearson Educación. 2da. Edición. Prentice Hall. México. 320 p.
- Olalde, Karle. 2014. Los diferentes Procesos en la Dirección de Proyectos, según el PMBOK Quinta Edición. 2013
- Organización de las Naciones Unidas. 1992. Convención marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. 27 p.
- Organización de las Naciones Unidas. 1992. Convención marco de las Naciones Unidas sobre Diversidad Biológica.
- Organización de las Naciones Unidas. 1994. Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación en los países afectados por sequía grave o desertificación, en particular en África. 66 p.
- Osorio, D. E. (21 abril de 2016). <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/ludwig-von-bertalanffy-teoria-general-de-sistemas.htm>.
- P.M.I. (Project Management Institute). 2013. PMBOOK. Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos., Quinta Edición. Newtown Square, Pennsylvania, E.U.A.

- Perea Arias, O. 2003. Guía de planificación estratégica en ONG de Acción Social. Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Análisis y desarrollo social, Consultores. Madrid, España. 70 p.
- Puente, W. (s.f.). RRPPnet. Recuperado el 07 de 12 de 2010, de <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Rodríguez Echevarría, T. Convenios Internacionales y Ambiente: recomendaciones para una mejor aplicación de los convenios en los países de la iniciativa del Corredor del Pacífico Este Tropical / Tania Rodríguez Echevarría. – 1ª. ed. -- San José, C.R.: Fundación Marviva, 2009. 102 p; 20 x 15 cm.
- Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, 2006. Resolución N° 2006009563 de las dieciséis horas y seis minutos del cinco de julio del dos mil seis.
- Santos, Marcelo. Ibarra, Cristiam. Canto, Jorge. 2013. Guía Metodológica para la Formulación de Proyectos de Gestión Participativa. Ministerio Secretaría General de Gobierno Participativa. Chile, Segunda edición, diciembre de 2013.
- Secretaría de la Convención de Ramsar, 2006. Manual de la Convención de Ramsar: Guía a la Convención sobre los Humedales (Ramsar, Irán, 1971), 4a. edición. Secretaría de la Convención de Ramsar, Gland (Suiza). 124 p.
- Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica (2004) Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas (Programas de trabajo del CDB) Montreal: Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica, 34 p.
- Secretaria del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB). 2004. Enfoque por Ecosistemas. Directrices del CDB. 50 p.
- Secretaria del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB). 2010. Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020, Montreal, Quebec, Canadá, 68 p.
- Senge, P. (2007). La Quinta Disciplina: Buenos Aires: Granica.
- SINAC (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, CR). 2015. Mapa de Corredores Biológicos de Costa Rica, San José, Cr.
- SINAC (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, CR). 2015. Mapa de Áreas

Silvestres Protegidas de Costa Rica, San José, Cr.

SINAC (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, CR). 2015c. Mapa de Áreas de Conservación de Costa Rica. San José, CR.

SINAC (Sistema Nacional de Áreas de Conservación). 2015. Justificación de la estructura del SINAC. Documento presentado a MIDEPLAN. R Barquero. San José, CR. 38 p.

SINAC (Sistema Nacional de Áreas de Conservación). 2014. SINAC en Números: Informe Anual Estadísticas SEMEC 2014. Compiladores. B Pavlotzky, G Rojas. San José, CR. 102 p.

SINAC (Sistema Nacional de Áreas de Conservación). 2015. Plan Estratégico del SINAC 2016-2026). San José. Costa Rica. 121 p.

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 p.

8. ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PFG	
Fecha	Nombre del Proyecto
11 de octubre del 2015	Elaboración del Plan Estratégico de la Gerencia de Participación y Gobernanza del Sistema Nacional de Áreas de Conservación para el Fortalecimiento de la Gestión Participativa de la Biodiversidad y su Uso Sostenible.
Áreas del Conocimiento /Procesos	Áreas de Aplicación (Sector/Actividad)
Grupos de Procesos: Inicio y Planificación Áreas de conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Recursos Humanos, Comunicaciones, e Involucrados	El proyecto está relacionado con el Área Ambiental, en la conservación de la biodiversidad, participación ciudadana y gobernanza en la conservación
Fecha de inicio del proyecto	Fecha Tentativa de finalización del proyecto
05 de octubre del 2015	30 abril 2016
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo General: Elaborar el Plan Estratégico de la Gerencia de Participación y Gobernanza del Sistema Nacional de Áreas de Conservación para el fortalecimiento de la gestión participativa de la Biodiversidad y su uso sostenible, en los próximos cinco años Objetivos específicos. 1. Elaborar un diagnóstico preliminar sobre la gestión participativa de la biodiversidad en el SINAC en los últimos tres años para contar con una línea base que permita reconocer los avances y limitaciones presentes en esa área. 2. Analizar y priorizar los interesados (participantes) como mecanismo para recolectar sus expectativas y definir estrategias para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC. 3. Elaborar el alcance del proyecto para delimitar el trabajo requerido e identificar los requerimientos necesarios para el fortalecimiento de la participación y gobernanza. 4. Desarrollar la planificación estratégica (Visión, Misión, resultados estratégicos, acciones y responsables) para guiar el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC a un plazo de cinco años.	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
En julio del 2015 que se crea la Gerencia de Participación Ciudadana y Gobernanza en el SINAC, con el fin de definir el norte y ordenar los procesos que se desarrollan. Por tanto, es urgente contar con un documento que oriente el accionar del SINAC en este tema. Definiendo así los involucrados, los objetivos de trabajo con dichos involucrados y las metas para los próximos cinco años. El producto del Proyecto final de Graduación (PFG), es el Plan Estratégico, mismo va a ser el principal instrumento que dirija el fortalecimiento de la participación y gobernanza en los próximo cinco años en el SINAC. El Plan Estratégico de la Gerencia de PyG, debe responder a las siguientes preguntas: • ¿Cuál es el alcance de la participación y gobernanza en el SINAC? • ¿Quiénes son los involucrados? • ¿Cuáles son las metas?	

- ¿Cómo lo va lograr?
- ¿Cómo se va a medir el éxito o impacto sobre la biodiversidad?

Entre los beneficios del PFG se pueden mencionar:

- Contar con un diagnóstico que marque la línea base del estado actual de la participación y gobernanza
- Identificados los interesados de la participación y gobernanza
- Tener definido el alcance de la participación y gobernanza
- Definidos los lineamientos estratégicos que dirijan la participación ciudadana y gobernanza en los próximos cinco años en el SINAC.

Con lo anterior a largo plazo el SINAC se va a beneficiar en:

- Mayor claridad del marco legal y los vacíos para consolidar la participación y modelos de gobernanza
- Propuestas de mejora del marco legal
- Nuevos modelos de gobernanza
- Sociedad civil contará con mejor y mayor información sobre la participación.
- Miembros de los órganos colegidos estarán empoderados para la toma de decisiones en el SINAC.
- Funcionarios del SINAC tendrán mayores conocimientos, herramientas destrezas para dirigir la participación y gobernanza.
- Interesados en la participación ciudadana y gobernanza con mayores conocimientos, herramientas y destrezas para el tema
- Cumplimiento de compromisos internacionales.
- Mayor distribución de los beneficios de la biodiversidad.

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

El producto del PFG es un Plan Estratégico para la implementación del proyecto: “Fortalecimiento de la Participación y Gobernanza en la Gestión de la Biodiversidad y la Distribución Justa y Equitativa de sus Beneficios, desde el Sistema Nacional de Áreas de Conservación fortalezca la participación y gobernanza en el SINAC en los próximos cinco años”.

Este debe contener los siguientes entregables

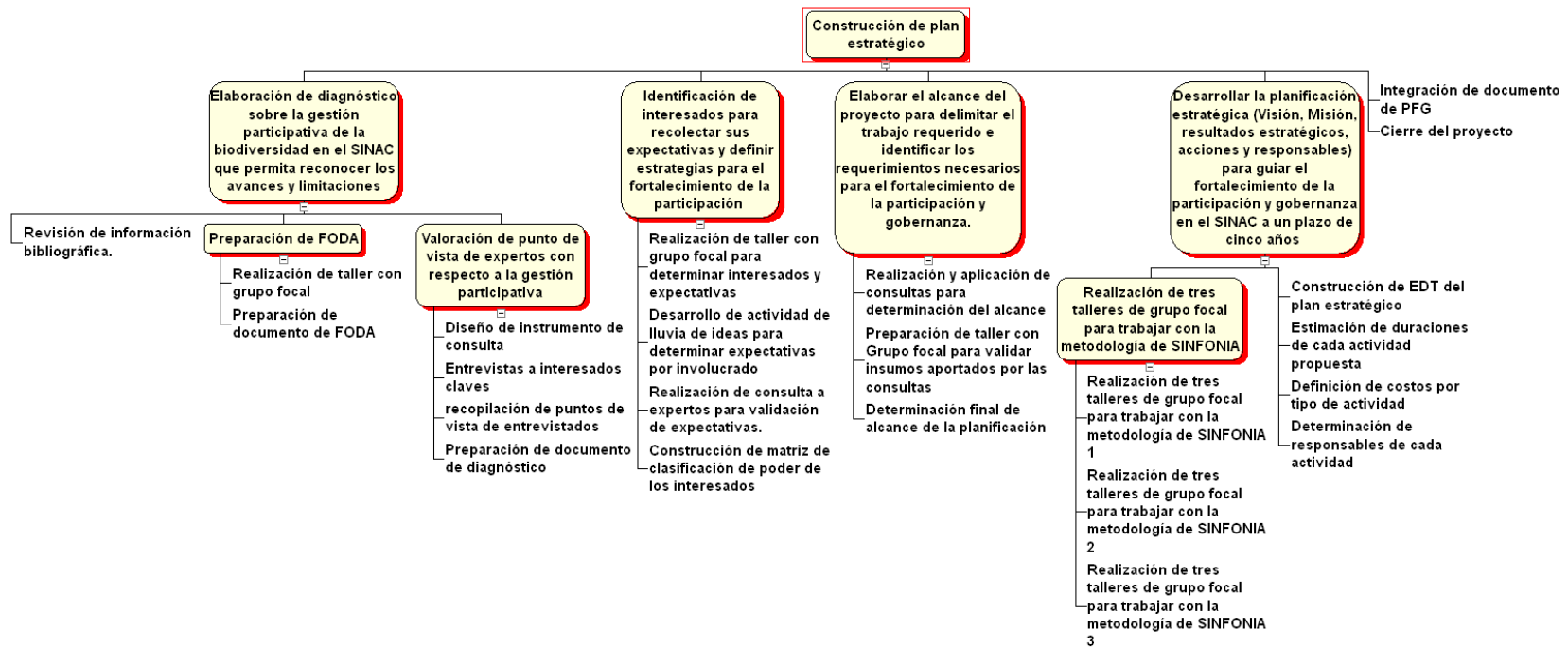
1. Documento de diagnóstico
 - Síntesis de las principales convenciones ambientales en el tema de participación y gobernanza
 - Síntesis de las principales responsabilidades del SINAC en el tema de PyG desde la legislación ambiental
 - Recorrido por las políticas y estrategias del SINAC para identificar compromisos en el tema de PyG
 - Situación de la participación y gobernanza dentro del SINAC
 - FODA para el fortalecimiento de la participación y gobernanza en el SINAC
2. Documento de identificación y clasificación de los interesados, contiene:
 - Listado de los interesados
 - Clasificación de los interesados por poder e interés
 - Estado actual de los interesados vs estado deseado
3. Documento con el alcance para el fortalecimiento de la Participación Ciudadana y Gobernanza en el SINAC. Debe contener:
 - Requisitos del alcance para el fortalecimiento de la PyG en el SINAC
 - Matriz de trazabilidad de los requisitos en todo el proyecto de fortalecimiento de la PyG
 - Enunciado del Alcance

Estructura de desglose del trabajo (EDT del proyecto de fortalecimiento de la PyG en el SINAC).
4. Documento de Lineamientos Estratégicos: - Definición de participación y gobernanza para el SINAC - Misión de la Gerencia de Participación y Gobernanza - Visión de la Gerencia de Participación y Gobernanza - Análisis sistémico para el cumplimiento de la visión - Estructura de efectos de los factores claves para el cumplimiento de la visión - Análisis del esquema Axial - Interpretación de la Gerencia como un Sistema - Matriz resumen del Plan Estratégico - Cronograma del Plan Estratégico - Estructura de Desglose del Trabajo del Plan Estratégico
Supuestos
- Se cuenta con el visto bueno de la Dirección Ejecutiva del SINAC para apoyar el proyecto propuesto - Se cuenta con los fondos para hacer los talleres de grupo focal - Un 90% de la lista de entrevistados aceptan la entrevista - Los involucrados están anuentes a participar en la elaboración del plan estratégico - Los involucrados seleccionados para participar en la elaboración del plan estratégico tienen conocimiento del SINAC y del tema de participación y gobernanza y así pueden aportar en la definición de los requisitos para su fortalecimiento - Los invitados a los 4 talleres del grupo focal para elaborar el plan estratégico pueden participar constantemente sin faltar.
Restricciones
- El acceso a la información relacionada con participación y gobernanza en el SINAC es restringido en el sentido que no está sistematizada, ni recopilada en algún sistema de monitoreo o base de datos. - El tiempo para desarrollar el PFG es de un máximo de 5.5 meses. - No todos los involucrados se pueden registrar para la elaboración del plan estratégico por el corto tiempo para la elaboración. - Pocos fondos para los talleres. - Dificultad para reunir a los invitados ya que estos se ubican a lo largo y ancho del país, así como la limitación fondos. - El tiempo dedicado para desarrollar el proyecto es limitado y se puede atrasar el documento final. - La Gerencia de PyG es nueva en SINAC lo que puede restringir el apoyo al proyecto.
Identificación de Riesgos
- Si el SINAC no define presupuesto para el proyecto, se podría afectar el tiempo estipulado, provocando así un atraso en el mismo. - Si se presenta resistencia al cambio de gestión del SINAC hacia fortalecer la participación ciudadana, se podría afectar el alcance del proyecto, lo cual puede verse reflejado en poco involucramiento de los interesados. - Si a la directora del proyecto no se le otorga al menos medio tiempo para dirigirlo, se podría afectar el tiempo de elaboración y provocar un atraso.
Presupuesto
Detalle el presupuesto requerido para elaborar el plan del proyecto Talleres: \$1000 Sesiones de trabajo: \$200 Horas de Personal: \$8879

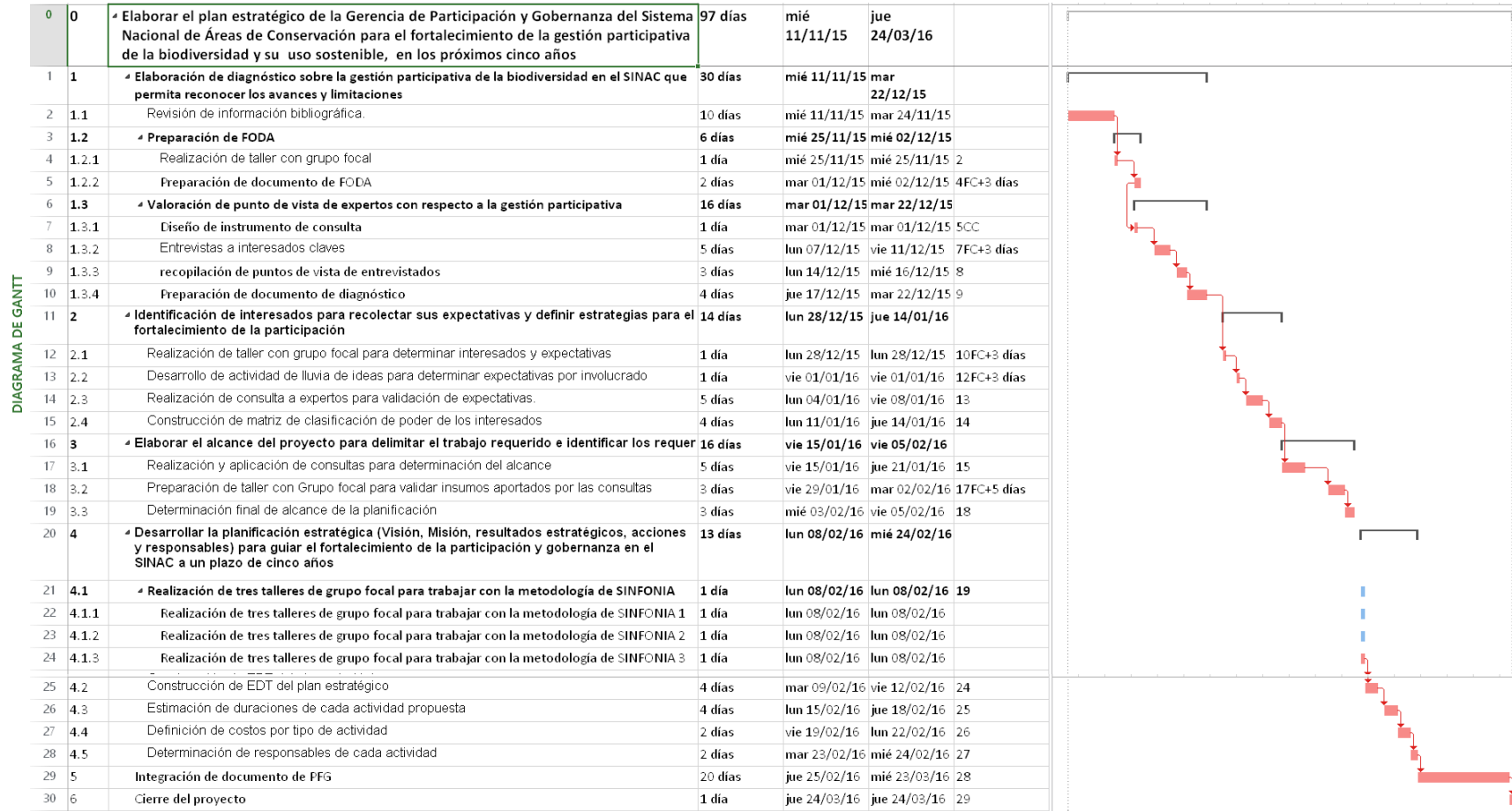
Principales Hitos y Fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Charter, EDT, Cronograma e Introducción	05 de octubre del 2015	12 de octubre de 2015
Marco Metodológico y Marco Teórico	13 de octubre de 2015	19 de octubre de 2015
Resumen Ejecutivo, Bibliografía, Documento Integrado	19 de octubre de 2015	26 de octubre de 2015
Aprobación del SG	26 de octubre del 2015	31 de octubre del 2015
Desarrollo de PFG con el tutor	01 de noviembre del 2015	30 de marzo del 2016
Aprobación final PFG por el tribunal	01 de abril del 2016	30 de abril del 2016
Información Histórica Relevante		
Desde la Cumbre de Río en el año 1992 se habla de la importancia de la participación ciudadana en la toma de decisiones para la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales. Luego es ratificado en el Convenio Internacional de Diversidad Biológica, el cual es la base de la ley de Biodiversidad de Costa Rica, misma que crea el SINAC en 1998. Desde entonces se han desarrollado diferentes esfuerzos de abrir la gestión del SINAC a la participación ciudadana, algunos de ellos están definidos por ley y otros han sido el resultado o respuesta a necesidades de las comunidades o grupos de interés, todo ello sin ninguna definición estratégica de cómo abordar el tema. No fue hasta julio del 2015 que se crea la Gerencia de Participación Ciudadana y Gobernanza en el SINAC, con el fin de definir el norte y ordenar los procesos que se desarrollan. Por tanto, es urgente contar con un documento que oriente el accionar del SINAC en este tema. Definiendo así los involucrados, los objetivos de trabajo con dichos involucrados y las metas para los próximos cinco años.		
Identificación de grupos de interés		
Involucrados Directos: • Gerencia de Participación • Dirección del SINAC • Órganos Colegiados • Otras gerencias del SINAC • Grupos de participación informales Involucrados Indirectos: • ONG's expertas en el tema • Otros proyectos del SINAC		
Aprobado por	Firma	
Allan Valverde Blanco		
Realizado por	Firma	
Magalli Castro Álvarez		

Anexo 2: EDT

EDT del Plan de Proyecto para el PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA DEL PFG



Anexo 4:

a. Listado de Personas Entrevistadas

En el Marco de la Orientación Estratégica de la Gerencia de Participación Ciudadana y Gobernanza.

Nombre	Institución / Cargo
Patricia Madrigal	Viceministra del Ambiente
Julio Jurado Fernández	Director del SINAC
Mario Coto	Director Técnico del SINAC
Oscar Zúñiga	Gerente de Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad
Carlos Madriz	Gerente de Prevención, Protección y Control
Mauricio Castillo	Gerente de Información y Regularización del Territorio
Miriam Valerio	Directora de Recursos Humanos
Zayda Trejos	Directora del Área de Planificación
Roger Villalobos	Encargado de la Cátedra de Bosques del CATIE
Carlos Hernández	Director del Centro Científico Tropical
Gerardo Barrantes	Director del Instituto de Políticas para la Sostenibilidad
Michael Schlönvoigt	Director Proyecto Corredores Biológicos –GIZ

b. Principales Resultados de las Entrevistas para el Fortalecimiento de la participación y gobernanza

- **Expectativas en relación al rol de la Gerencia**

- Se espera mayor compromiso hacia las plataformas de participación (CONAC, CORAC y COLAC). Que se promueva el Trabajo conjunto con los actores que las conforman o que han participado en ellas para analizar cómo mejorarlas. Interinstitucionalmente hay más apoyo a estas plataformas a nivel regional, pero no tanto a nivel nacional.
- Se espera que se tenga bien definido el alcance de la gerencia, que se puede esperar de la gerencia y que no.
- Menos control y más fomento, facilitación y ayuda (servicio al cliente). Esta gerencia debe analizar cómo se puede cambiar esta percepción que hoy se tiene de SINAC.
- Esta gerencia puede aportar en la construcción de una estrategia de vinculación entre el funcionario y otros actores sociales, que mejoren la imagen del SINAC.
- Priorizar interesados. Evaluar y elegir con que plataformas trabajar (se necesita identificar con quienes resultaría más efectivo canalizar las acciones y servicios).
- Ante la falta de recursos financieros y de personal, se necesita que se llame a más actores a la mesa y compartir la gestión. Por ejemplo, promover gobernanza municipal. El SINAC no puede hacer todo.
- Incluir el tema de género, jóvenes e indígenas en los procesos de participación.

- Ser la “la oreja” del SINAC. Acercar SINAC a la gente, fomentando que haya mejoramiento continuo hacia dentro.
- Tener corredores biológicos urbanos
- Fortalecer los Consejos Locales y Regionales (mayor protagonismo dentro del sistema).
- Potenciar las formas en que las personas puedan beneficiarse de los servicios que producen las ASP en sus comunidades (por ejemplo, otorgamiento de servicios no esenciales).
- Mejorar el instrumento de otorgamiento de servicios no esenciales para que le sirva a las comunidades, no sólo desde el punto de vista normativo, sino como se aplica ese instrumento desde el punto de vista de la ayuda que pueda darle a las comunidades. Generar la necesaria coordinación interinstitucional para hacer eso.
- En materia de gobernanza, explorar la posibilidad de que haya un comanejo de algunas áreas. Ver experiencias poco exitosas, PN Marino Ballena, y experiencia exitosa como Cahuita (analizar esta experiencia, ver que se puede replicar, si conviene hacer reformas legislativas en este sentido).
- Pensar en modelos de gobernanza, además de los Consejos locales y regionales, estos tienen competencias limitadas.
- Necesidades de coordinación con la Gerencia de Regularización del Territorio: que se apoye con el tema de resolución de conflictos con la gente de la zona.

- Contar con una estrategia para que las comunidades aledañas o dentro de las ASP tengan beneficios de estar en un ASP.
 - Ayudar a las comunidades a organizarse y que puedan acceder a permisos de uso, para que puedan aprovechar algunos servicios ecosistémicos de esa área.
 - Diseñar una estrategia con los consejos locales y regionales. Estos se crearon para ayudar al SINAC para identificar las prioridades en la región y no se está haciendo. Hay que empoderarlos para que sean entes pares al director (la toma de decisiones es compartida).
 - Necesidad de coordinación con la Gerencia de Prevención, Protección y Control: Voluntariado no formal y formal. Prevención: trabajar con las comunidades. Capacitar al personal en técnicas de participación y educación ambiental.
- **Retos en los próximos cinco años (Perspectiva Externa)**
 - Que la gerencia apoye a que la visión muy controladora del SINAC cambie por una visión que permita a la sociedad u otros actores a sumir algunas acciones de la conservación de la biodiversidad.
 - Las plataformas pueden ser una oportunidad para mejorar la imagen de SINAC. ¿Cómo se les saca el mayor provecho a las distintos Consejos (locales, de áreas protegidas, de corredores biológicos) ?, ¿Cómo pueden ser más efectivas? Los Consejos Regionales tienen problemas de diseño.
 - El director de AC tiene ventajas de conocimiento con respecto al resto de los miembros del CORAC. Lo que requiere un trabajo de coaching de parte de los directores.

- Aprender a observar lo que pasa en el territorio y fortalecer eso, no generar algo nuevo, regularlo, no reprimirlo, darle un marco legal institucional, ver con auditoría como se puede hacer eso.
- Al ser novedoso el tema de participación y gobernanza, probablemente esta gerencia tenga que encontrar un rol que equilibre lo operativo (en campo) y generar lineamientos.
- Hacia lo interno, generar mecanismos para que las otras gerencias puedan apoyar la participación y así hacer cambios.
- Los Consejos locales y regionales no son los únicos mecanismos de participación, hay mesas de diálogos para temas específicos. Innovar hacia instrumentos voluntarios.
- Tener agendas con: pueblos indígenas, con municipalidades, con los Consejos locales y regionales,
- Con el sector privado se recomienda a través de sus programas de RSE desarrollar alianzas para la participación.
- Hacia los actores externos, abrirse a escuchar lo que la gente necesita.
- Innovar en mecanismos de voluntariado, de participación. Innovar en formas de participación (elaborar propuestas, si es necesario de reformas legislativas para ampliar las formas de participación y gobernanza en las AC.
- En relación a los Consejos locales y regionales: el reto es aumentar su representatividad de la sociedad civil.