



II CANJE POR NATURALEZA
E.E.U.U. - C.R.

Plan Estratégico del Canje de Deuda II 2017 – 2021

Costa Rica – Estados Unidos
Comité de Supervisión

Proceso de evaluación y
formulación, facilitado por
María Eugenia Pérez B.



Contenido

Presentación	3
Introducción.....	4
Metodología empleada en la evaluación y elaboración del Plan Estratégico	5
El Enfoque Estratégico.....	6
Análisis de Situación FODA	6
Retos y prioridades	10
La dimensiones de la estrategia, sus lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores, para el periodo 2017 – 2021.....	12
Mapa estratégico.....	18
Los objetivos y sus iniciativas	19
Anexo N°1: Logros alcanzados. Oportunidades de mejora	24
Logros alcanzados.....	24
Oportunidades de mejora	25
Anexo N°2: Resumen de la estrategia 2011 – 2016	27

Presentación

El Plan Estratégico del Canje II 2017 – 2021, que se presenta en este documento plasma un conjunto de reflexiones, propuestas y toma de decisiones que surgieron en el contexto de la finalización del Plan Estratégico del Canje II 2011 – 2016.

El presente plan significa una oportunidad para el Canje II de aprovechar la experiencia acumulada en sus años de existencia, e incorporar lecciones aprendidas, identificar buenas prácticas, así como reconocer áreas de mejora que le conducen a enfocarse, con mayor claridad, en una estrategia que privilegia la implementación de lo planificado en la fase anterior.

Tanto en la fase de evaluación, como en la de planificación, se contó con una amplia gama de material escrito y de criterio experto que provino de un grupo relevante de personas miembros del Comité de Supervisión, funcionarios y funcionarias del SINAC, miembros de las organizaciones ejecutoras de los proyectos y personal de la Asociación Costa Rica por Siempre, que es la entidad administradora de este Canje.

Todo este análisis y reflexiones fueron la base sobre la cual se construyó las líneas estratégicas, los objetivos e iniciativas que guiarán el quehacer del Canje II, en el quinquenio 2017 -2021.



23 de febrero del 2017
Sesión de Planificación Estratégica. Canje II.

Introducción

La planificación estratégica fue desarrollada entre enero y marzo del 2017.

El Canje II es parte de un acuerdo mediante el cual el Gobierno de Estados Unidos condona a Costa Rica parte de su deuda, bajo la condición que el dinero se invierta en la conservación y protección de sus recursos naturales; ello en el marco de la Ley de Conservación de Bosques Tropicales de Estados Unidos (The Tropical Forest Conservation Act, TFCA)

Un conjunto de mandatos y herramientas de apoyo orientaron la ejecución del plan anterior y continúan orientando la estrategia y el día a día del Canje II. Entre éstas cabe mencionar:

- Metas del Programa Costa Rica por Siempre del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)
- Plan de Conservación
- Metas de Conservación de Ecosistemas Terrestres
- Política de Inversiones
- Plan de Monitoreo
- Plan de Trabajo Anual del II Canje

El Plan Estratégico del Canje II 2011 – 2016 estableció una Misión y Visión que continúan siendo vigentes, así como los componentes y las grandes líneas estratégicas de acción. De manera que, el plan para el periodo que viene, se caracteriza por establecer prioridades, poner ciertos énfasis, al tiempo que se ocupa de dar continuidad y potenciar las inversiones ya realizadas.

La evaluación desarrollada al concluir el primer quinquenio de actividad del Canje II y dar inicio a un segundo periodo, muestra un balance positivo, respecto a las metas planteadas. Y es que, un factor crítico de éxito de una organización reside en la capacidad que tienen sus directivos en ejecutar una estrategia. Su planificación y asignación de recursos fueron fundamentales para el logro de la misma.

En este sentido, el Plan Estratégico de este nuevo periodo 2017 – 2021 establecerá las acciones que han de llevarse a cabo para alinear los recursos y potencialidades al objeto de acercarse a la consecución de su visión. Esto comprende la capacidad de adaptación y aprovechamiento de las buenas prácticas y lecciones aprendidas, producto de su camino ya recorrido.

Metodología empleada en la evaluación y elaboración del Plan Estratégico

La metodología de trabajo que se desarrolló para evaluar la conclusión del Plan Estratégico 2011 – 2016, combinó técnicas propias de la investigación social con procesos de construcción grupal, mediante la realización de construcción de diagnóstico y planificación participativa.

Las primeras, correspondieron a la recolección de datos, con base en informes periódicos existentes y otra documentación pertinente, con miras a su análisis e interpretación.

Además de la obtención de información mediante el uso de fuentes secundarias, fue de especial valor la consulta de fuentes primarias, que se hizo entrevistando o consultando en grupos focales, a miembros del Comité de Supervisión, personal del SINAC que ha sido contraparte del diseño de los términos de referencia y de la ejecución de los proyectos, personas de las organizaciones y empresas elegidas para desarrollar los proyectos y personal del ente administrador, la Asociación Costa Rica por Siempre.

La información se sistematizó, analizando y relacionando el momento de inicio de la estrategia, el proceso de implementación de la misma y el estado de situación al concluir su ejecución. Con base en este análisis, se buscó extraer los principales logros alcanzados, oportunidades de mejora a futuro, identificar nuevos retos para los próximos cinco años y trazar los grandes lineamientos estratégicos de acción. Los resultados de esta sistematización, permitieron identificar buenas prácticas y extraer lecciones aprendidas que orientaron la toma de decisiones para la estrategia 2017 – 2021.

Todo este material constituyó el insumo de un taller de planificación estratégica, con la participación de las personas miembros del Comité de Supervisión y de la Asociación Costa Rica por Siempre.

En esta sesión de trabajo se revisó y validó el enfoque estratégico del Canje II, es decir, su Misión y Visión. También se profundizó en un análisis FODA (lo interno: fortalezas y debilidades y del entorno: oportunidades y amenazas). Para, luego, retomar la estrategia re direccionando y priorizando las líneas estratégicas, objetivos y respectivas iniciativas.

Mediante una labor técnica, a cargo de la consultoría, con apoyo de personal de la Asociación Costa Rica por Siempre, se procedió a revisar toda la propuesta, diseñar los indicadores y construir el Plan de Acción. Finalmente, se validó toda la propuesta, en una sesión del Comité de Supervisión.

El Enfoque Estratégico

La MISIÓN refleja el propósito fundamental que explica la existencia del Canje II y expresa el valor que esta iniciativa aporta a la sociedad. Constituye el referente central en el proceso de planificación estratégica

Misión del Canje II

Promover la protección y conservación de los bosques tropicales, por medio de financiamiento dirigido a la consolidación de las Áreas Silvestres Protegidas prioritarias, en el marco del Programa Costa Rica por Siempre.

La VISIÓN define el principal impacto deseado, en el largo plazo, al que contribuye el Canje II, mientras va cumpliendo con su misión. Es decir, al tiempo que proyecta el destino que se pretende alcanzar, se participa en ello, en el día a día, por cuanto la implementación de la estrategia va en esa dirección.

Visión

Costa Rica será exitosa en la gestión del Sistema de Áreas Silvestres Protegidas, garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

Análisis de Situación FODA

Esta herramienta de análisis se desarrolló incorporando los criterios emitidos a lo largo del proceso de consulta de actores clave del Canje II, así como en el mismo espacio de inicio en la construcción de la estrategia.

Este cuadro de la situación actual, vino a complementar otras piezas de análisis de lo que fue la implementación de la estrategia, que concluyó en el año 2016¹. Ello, con miras a tomar decisiones acordes con los mandatos, las Metas de Conservación, así como con la Misión y Visión ya definidas para el Canje II, desde el año 2011.

El siguiente cuadro muestra los resultados del análisis.

¹ En Anexo N°1 se incluye el resultado del análisis sobre los principales logros alcanzados al concluir la ejecución del Plan Estratégico 2011 – 2016; así como las principales oportunidades de mejora.

FODA

Ambiente	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
E X T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las Áreas de Conservación disponen de financiamiento adicional, necesario, que es difícil obtener por otros medios. ✓ El Programa Costa Rica por Siempre da contexto y apalanca al Plan del Canje II. ✓ El recambio de personal en las ASP (sustitución de importante cantidad de personal que se pensiona) puede asumirse positivamente. ✓ Relaciones con otros proyectos o fondos más amplios; por ejemplo, con áreas costeras. ✓ Necesidad en las Áreas de orientar recursos en la implementación. ✓ En algunas Áreas Silvestres, el liderazgo del Administrador (capacidad estratégica, creatividad), está siendo un factor determinante en el éxito de los proyectos. ✓ El hecho que Canje I y Canje II comparten la misma administración, podría facilitar la sinergia y la complementariedad entre ambos canjes. Por ejemplo, el Canje I ha tenido un impacto importante en lo que se refiere al trabajo con comunidades. Se puede establecer sinergia en esta dirección. ✓ Importantes necesidades de capacitación de personal de las Áreas de Conservación (Por ejemplo, en el tema de turismo, en pensamiento estratégico²) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal de las Áreas resulta escaso para ser contraparte e involucrarse en una voluminosa cantidad de proyectos. Se dicen estar saturados, sobrecargados. ✓ Muy relacionado con lo anterior, los proyectos que una misma persona del Área debe supervisar son de especialidades muy diversas (control, protección, turismo, seguridad...) y resulta poco probable que una persona pueda manejar con solvencia tantos temas a la vez. ✓ Para un mismo objetivo, diferentes actores ejercen presión en las ASP, de forma distinta. ✓ Importante cantidad de personal, en la mayoría de las áreas, se encuentra cercano a pensionarse. ✓ Tendencia de parte importante del personal de las áreas a centrarse en actividades puntuales y no en procesos, con visión de mediano y largo plazo. ✓ Canje I puede competir con el Canje II, por el hecho de compartir mismo administrador, al que se le acrecentaría la carga de trabajo. ✓ Las entidades elegibles son pocas, en relación con la demanda que ha generado la implementación del Canje II, al punto que se está recargando a las organizaciones.

² Esta situación ha sido planteada, tanto por entidades ejecutoras de los proyectos, como por personal de las Áreas de Conservación.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Potencial de profundizar coordinación con otras cooperaciones, por ejemplo con GIZ. ✓ Anuencia y disposición de las comunidades a participar. ✓ El mundo está llegando a la conclusión de la importancia del cambio climático y el importantísimo papel que juega la conservación en la adaptación al cambio climático. ✓ Importancia que toma cada vez más el tema agua. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El recién cambio gobierno de EEUU, podría tener algún grado de impacto para el Canje. ✓ A nivel de SINAC: cambio de dirección. ✓ Cambio de gobierno de Costa Rica en el 2018. ✓ Situación fiscal en Costa Rica y financiamiento del SINAC, que es el socio de este Canje. ✓ Incremento de riesgo para inversiones. ✓ La cooperación en Costa Rica está disminuyendo y cada vez hay menos dinero.
Ambiente	FORTALEZAS	DEBILIDADES
I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El alto grado de compromiso, planificación e involucramiento del Gobierno de Costa Rica, ofrece al Canje II orientación clara, lo que se refleja en la capacidad de respuesta del SINAC central y de las áreas de conservación, en la construcción e implementación de la estrategia. ✓ Las facilidades que ofrece el Gobierno para que el Canje II articule y potencie sus acciones con otras iniciativas. ✓ Disposición de fondos para incidir y cumplir con la agenda. ✓ Funcionamiento eficaz y eficiente del Comité de Supervisión, con prioridades claras y existencia de sinergia interna entre diversas visiones, fortalezas y especialidades de sus integrantes. ✓ Las buenas relaciones entre diferentes actores clave relacionados con esta iniciativa. ✓ Capacidad de ejecución en correspondencia con lo planificado. (Cumplimiento de la planificación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aún no se ha alcanzado el rendimiento del 5% proyectado para 10 años plazo. ✓ Equipo técnico de gestión de los proyectos, en la ACRxS, tiene una sobrecarga de trabajo. Como administrador de los proyectos se le está desbordando el manejo de los proyectos. ✓ Los proyectos son limitados a nivel presupuestario. Lo que hace más compleja su realización: visitas, calidad de los talleres (cantidad y duración), sub contrataciones. ✓ Hay planes (turismo) que involucran a la comunidad en la ejecución, esto tiene limitaciones legales que restan posibilidades a la implementación. ✓ Algunas entidades elegibles perciben que se subestima la duración y costos de las consultorías, lo que conlleva a solicitar ampliación del tiempo pactado o limitaciones en la ejecución.

	<p>estratégica, ésta aporta una visión amplia y compartida, que une y articula todo lo que se está haciendo).</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El Plan de Implementación y otros instrumentos de seguimiento y control, así como procesos y procedimientos claramente establecidos, posibilitan una efectiva gestión de la estrategia.✓ El equipo técnico, administrativo y financiero de la ACRxS (el Administrador) es de alta calidad y creatividad. Tiene un conocimiento profundo en temas de conservación. Es un equipo joven y bien estructurado.✓ El Canje II ha dado herramientas a las Áreas de Conservación, que han fortalecido un trabajo ordenado.✓ Se ha dinamizado – desarrollado a las entidades elegibles.	<ul style="list-style-type: none">✓ En ciertas ASP se produce una débil coordinación entre iniciativas en paralelo, que se repiten o carecen de articulación cronológica.✓ Rezago de inversiones en investigación, las cuales son especialmente importantes en cambio climático, para alimentar toma de decisiones y correspondientes acciones.✓ Desfases o débil entendimiento en el proceso de definición de los términos de referencia, la adopción e implementación efectiva de éstos por las entidades ejecutoras y las expectativas en las áreas silvestres.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Retos y prioridades

Ante este conjunto de aspectos que se destacan, como producto de la evaluación realizada, se pudo comparar (hacer cruces) entre los diferentes componentes del análisis FODA (los factores externos, amenazas y oportunidades, de cara las capacidades y activos del Canje II, sus fortalezas, así como sus debilidades), a lo que se suma el análisis de logros y áreas de mejora, para desembocar en el siguiente planteamiento de retos a priorizar y asumir su abordaje, en el próximo quinquenio de la estrategia del Canje II.

Lo anterior, sin perder de vista la estrategia que fue trazada para el quinquenio que viene de concluir.³



De este conjunto de retos puede diferenciarse:

- Asuntos más comunes que demandan probablemente una acción inmediata.
- Otros que requieren acciones en un futuro cercano.
- Otros que es difuso saber cuándo se requiere actuar sobre ellos, pero que deben ser monitoreados.

La formulación de estos retos se propone como interrogantes a resolver y se destacan, temáticamente, aquellos que se consideran prioridades a ser atendidas en la estrategia 2017 – 2021.

Implementación de lo planificado en el primer quinquenio (Prioridad 1)

- ▶ ¿Cómo garantizar la implementación de todo lo planificado en el primer quinquenio del Canje II?
- ▶ ¿Cómo lograr implementación de los planes de manejo; con base en cuáles prioridades?
- ▶ ¿Cómo lograr que los planes de turismo lleguen a las comunidades que se pueden beneficiar socio-económicamente?

³ En el Anexo N°2 se incluye el resumen de esta estrategia.

- ▶ ¿Cómo lograr que en las AC y las ASP se utilicen las guías para que, por sí mismos, formulen sus planes?
- ▶ ¿Cómo innovar en la planificación del nuevo periodo, haciendo frente al hecho que ya no se trata de construir a partir de cero, sino que ya existen actividades continuas, en proceso?
- ▶ ¿Cómo lograr el empoderamiento del personal de base de las áreas, en esta segunda fase, como mecanismo que facilite la implementación?
- ▶ ¿Cómo potenciar lecciones aprendidas y buenas prácticas para el desarrollo de capacidades?
- ▶ ¿Cuál es la mejor manera de responder a la necesidad de invertir más en cosas concretas, de impacto visible? (Ej.: en cambio climático, mejoras en áreas de conservación, en reservas, etc., para incrementar las visitas. Eliminación de especies invasoras)
- ▶ ¿Cómo poder contribuir aún más con el manejo correcto de residuos y aguas residuales en las Áreas?

Inversión de fondos (Prioridad 2)

- ▶ ¿Cómo mejorar la inversión de fondos en función de lo que se dispone, minimizando riesgos?
- ▶ ¿Cómo incursionar en nuevos rubros de financiamiento, como infraestructura, si no se cuenta con el apoyo legal, o de ingeniería que se requiere?
- ▶ ¿Como podemos invertir en Costa Rica, en cosas que generen retorno pero que, a la vez, promueven mitigación al cambio climático? “Hablar de otras cosas para no hacer, necesariamente, lo mismo”.

Comunicación – divulgación (Prioridad 3)

- ▶ ¿Qué se podría hacer para que la estrategia de comunicación posicione más al Canje II, al Gobierno, al Comité de Supervisión y a las entidades elegibles?
- ▶ ¿Cómo podemos dejar en el imaginario público que existe el Canje, que se están haciendo cosas importantes, relevantes y efectivas, un posicionamiento mayor de esta iniciativa?

Otros retos

Temas de gestión

- ▶ ¿Cómo lograr montos no muy ajustados en la contratación de los proyectos, al tiempo que sean económicos para el Canje II?
- ▶ ¿Cómo lograr un Plan Estratégico 2017 – 2021 visionario y pertinente, y que a su vez sea simple y fácil de conocer y gestionar?
- ▶ ¿Cómo enfocar ambos canjes (I y II) para potenciar impactos conjuntos, evitando dispersión geográfica?

Gestión de responsabilidades

- ▶ Ante el incremento de proyectos y demanda de trabajo: ¿Cómo lograr mantener la calidad, rigurosidad y el buen desempeño del equipo, al tiempo que se optimizan los recursos?
- ▶ ¿Cómo seguir creciendo, al ritmo que se está haciendo, al tiempo que se toman las previsiones adecuadas?
- ▶ ¿Cómo asegurar que la labor que promueve el Canje II responda al deseo y satisfacción del personal de las áreas, de contar con condiciones que faciliten su trabajo y que, a la vez, esto se haga en el marco de una visión y pensamiento estratégico?

Retos de carácter sustantivo

- ▶ ¿Cómo incorporar los procesos de gobernanza, a los enfoques de trabajo del Canje II, de manera que se aprovechen lecciones aprendidas de experiencias en marcha, se beneficie a las comunidades, garantizando que se contribuya con la conservación de las ASP?
- ▶ ¿Cómo generar políticas y acciones sobre los servicios ecosistémicos, con miras a desarrollar capacidades comunitarias en este enfoque?
- ▶ ¿Cómo aprovechar la ventaja competitiva de Costa Rica, para establecer alianzas en el plano nacional e internacional, que potencien el desarrollo de capacidades y la atracción de recursos en forma conjunta?

A partir de estos retos priorizados, con miras a ser asumidos en los próximos cinco años, se diseñó una estrategia que, por una parte dará continuidad y seguimiento a todas las inversiones realizadas durante el primer quinquenio, al tiempo que se innovará en nuevas estrategias y se orientará hacia mayores impactos.

La dimensiones de la estrategia, sus lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores, para el periodo 2017 – 2021

Las dimensiones de la estrategia del Canje II durante el periodo 2017 – 2021, son las siguientes:

1. Dimensión del valor social, ambiental y económico.
2. Dimensión financiera.
3. Dimensión del proceso interno.

En el siguiente cuadro se presentan los lineamientos estratégicos, los objetivos y correspondientes indicadores, bajo los cuales se establecerán todas las acciones que impulsará el Canje II en el siguiente quinquenio, correspondientes a cada una de las anteriores tres dimensiones.

DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES
1. Dimensión del valor social, ambiental y económico.	Enfocar y concentrar las inversiones del Canje II en asuntos prioritarios, de impacto para el país, conforme a lo realizado en el periodo 2011 – 2016.	1.1. Capitalizar las inversiones realizadas en el periodo 2011 – 2016, apoyando a las Áreas de Conservación y Áreas Protegidas, que estén aplicando los instrumentos de planificación, gestión y evaluación, según el vínculo entre la particularidad del sitio, las estrategias del Plan de Manejo, sus prioridades y las metas de alto impacto para el país.	1.1.1. Los resultados de la evaluación de medio periodo y final del quinquenio muestran una afectación positiva en los indicadores de efectividad de manejo de las áreas intervenidas por el II Canje, en al menos un 80% de las mismas.

DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES
		<p>1.2. Contribuir con el desarrollo de capacidades y la innovación en las AP y en las relaciones con su entorno.</p>	<p>1.2.1. Al final del quinquenio, al menos tres proyectos e iniciativas exitosas fueron sistematizadas y recibieron incentivos, en el marco de los proyectos financiados por el II Canje.</p> <p>1.2.2. A medio periodo y final del quinquenio, al menos el 80%, de los puntos focales de los proyectos del II Canje, beneficiados por el fortalecimiento de capacidades, muestran una mejora en sus habilidades de gestión de los proyectos.</p>
		<p>1.3. Incrementar los resultados e impactos, mediante el establecimiento de sinergias entre Canje I y Canje II.</p>	<p>1.3.1. Al finalizar este Plan Estratégico (2021), en al menos un 30% de las Áreas Protegidas priorizadas en el Canje II, existe algún proyecto que encadena sus productos con productos del Canje I.</p>

DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES
2. Dimensión financiera	Capitalizar el fondo patrimonial.	2.1. Gestionar el fondo patrimonial, de manera que se puedan maximizar las inversiones.	2.1.1. Del 2017 al 2021 el fondo patrimonial del II Canje, se ha capitalizado en el menos un millón de dólares.
		2.2. Obtener fondos de otras fuentes.	2.2.1.
3. Dimensión del proceso interno	<p>Establecer sinergias entre los diferentes actores clave actuales y potenciales.</p> <p>Públicos meta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cooperación: pública-privada. ✓ Políticos. ✓ Sociedad Civil (ONG) ✓ Academia. ✓ Sector privado. <p>Posicionar el Canje II y sus integrantes, como una herramienta innovadora para</p>	3.1. Fortalecer el desempeño de roles del Comité de Supervisión.	3.1.1. Anualmente, el Comité de Supervisión identifica y contacta al Administrador con, al menos, un potencial donante que puede sumar recursos al Fondo Patrimonial.

DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES
	<p>convertir una deuda en algo positivo para el ambiente.</p> <p>Incrementar la capacidad de rendición de cuentas, que fortalezcan las relaciones con públicos meta y den mayor posicionamiento al Canje II.</p>	<p>3.2. Fortalecer el desempeño de roles de la Asociación Costa Rica por Siempre.</p>	<p>3.2.1. Al año 2021, el registro de elegibles se ha incrementado en 4 organizaciones pequeñas que a la fecha actual (mayo 2017), no cumplen con la Debida Diligencia.</p> <p>3.2.2. A mediados del año 2019, al menos, el x% de los públicos meta de la sociedad civil, priorizados, con los cuales interactúa el Canje II, han recibido información que explica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En qué consiste una herramienta de este tipo. ✓Cuál es la Misión y Visión del Canje II. ✓Cómo opera. ✓Cuáles son los principales proyectos que está financiando.

DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES
		<p>3.3. Promover nuevas alianzas con otros actores:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Nacionales✓ Internacionales✓ Político (a nivel)	<p>3.3.1. Al finalizar este Plan Estratégico (2021), en al menos un 20% de las Áreas Protegidas priorizadas en el Canje II, existe algún proyecto en el que se ha establecido nuevas alianzas, que permitieron compartir responsabilidades técnicas, administrativas o/y financieras.</p> <p>3.3.2. Al finalizar este Plan Estratégico (2021), al menos un 10% de las áreas de intervención del II Canje, han incorporado algún proyecto del Canje II, en la agenda de trabajo de instancias o plataformas multi actores, existentes en su territorio.</p>

Mapa estratégico



Los objetivos y sus iniciativas

En la siguiente tabla se presenta un nivel más operativo de la estrategia, al asociar a los objetivos estratégicos las principales iniciativas que orientarán la precisión de productos y actividades que se plasmarán en los planes de ejecución anual.

OBJETIVOS	INICIATIVAS
1. Dimensión del valor social, ambiental y económico.	
<p>1.1. Capitalizar las inversiones realizadas en el periodo 2011 – 2016, apoyando a las Áreas de Conservación y Áreas Protegidas, que estén aplicando los instrumentos de planificación, gestión y evaluación, según el vínculo entre la particularidad del sitio, las estrategias del Plan de Manejo, sus prioridades y las metas de alto impacto para el país.</p>	<p>1.1.1. Construir, de manera consensuada, con base en herramientas técnicas, los criterios con los que se va a determinar la concentración de las inversiones del Canje II, para el periodo 2017 – 2021 y actualizar a medio periodo.</p> <p>1.1.2. Articular esfuerzos con otras iniciativas estatales o proyectos de cooperación, con miras a maximizar inversiones e impactos.</p> <p>1.1.3. Evaluar los resultados e impactos (conforme a los indicadores de efectividad de manejo) de la estrategia de priorización de inversiones en conservación, a medio periodo, para incluir mejoras, si son requeridas.</p>
<p>1.2. Contribuir con el desarrollo de capacidades y la innovación en las AP y en las relaciones con su entorno.</p>	<p>1.2.1. Realizar sistematizaciones de buenas prácticas, difusión de lecciones aprendidas e intercambio de experiencias, asociado a asignación de incentivos, en temas como: modalidades de ejecución, alianzas exitosas, manejo de residuos, modalidades de comunicación, etc.</p> <p>1.2.2. Realizar investigaciones orientadas a la toma de decisiones, que minimicen las nuevas amenazas, generadas por el cambio global.</p> <p>1.2.3. Desarrollar un programa de fortalecimiento de capacidades de las áreas de conservación beneficiarias del II Canje (mediante los puntos focales de los proyectos) en gestión (ejecución, seguimiento y evaluación) de proyectos en las</p>

OBJETIVOS	INICIATIVAS
	<p>Áreas, que les apoye en la eficiencia y en la eficacia, con uso de una herramienta de gestión, así como en otros temas tales como: pensamiento estratégico, herramientas gerenciales, comunicación.</p> <p>1.2.4. Premiar con mayor concentración de inversión a aquellas áreas que cumplen a tiempo y con calidad sus compromisos y que muestran mayor aprovechamiento de los proyectos.</p> <p>1.2.5. Dar apoyo a entidades pequeñas (débiles), mediante el acompañamiento de Instituciones que conforman el Comité de Supervisión.</p> <p>1.2.6. Realizar encuentros del sector de conservación, con miras a su fortalecimiento.</p>
<p>1.3. Incrementar los resultados e impactos, mediante el establecimiento de sinergias entre Canje I y Canje II.</p>	<p>1.3.1. Realizar intercambios de buenas prácticas en ambos canjes, con miras a identificar aspectos que beneficien su funcionamiento.</p> <p>1.3.2. Establecer sinergias – complementariedad temática, o geográfica y entre actores, vinculando el quehacer de ambos canjes.</p>
2. Dimensión financiera	
<p>2.1. Gestionar el fondo patrimonial, de manera que se puedan maximizar las inversiones.</p>	<p>2.1.1 Revisar y actualizar la política de inversión y valorar invertir rendimientos (liquidez) a mayores plazos (7-8 o 10 años)</p> <ul style="list-style-type: none"> o Encargar al Comité de Inversiones la elaboración de proyecciones y escenarios financieros.
<p>2.2. Obtener fondos de otras fuentes.</p>	<p>2.2.1. Crear un Comité de Recaudación, donde se podrá considerar la participación de miembros externos al Comité de Supervisión del II Canje.</p>

OBJETIVOS	INICIATIVAS
	2.2.2. Diseñar e implementar un programa de recaudación de fondos.
3. Dimensión del proceso interno	
3.1. Fortalecer el desempeño de roles del Comité de Supervisión.⁴	3.1.1. Incorporar nuevos roles como son: Mayor proactividad en iniciativas de posicionamiento, apalancamiento de miembros del C.S en momentos claves 3.1.2. Buscar ideas/oportunidades de recaudación para el II Canje, como medidas de preparación para el 2024 (año de inicio de los desembolsos del Fondo Patrimonial). 3.1.3. Integrar un trabajo en paralelo con el Canje I, como parte de las responsabilidades del Sub Comité Técnico para armonizar estrategias. (Generar un espacio de trabajo entre CS de ambos Canjes, para armonizar estrategias) 3.1.4. Aportar apoyo técnico de las instituciones miembro a proyectos e iniciativas del II Canje. 3.1.5. Incorporar expertos, mediante invitación, a los subcomités, según temas del Plan de Ejecución. 3.1.6. Promover el Canje II en los medios de comunicación de las instituciones Miembros de Comité de Supervisión.
3.2. Fortalecer el desempeño de roles de la Asociación Costa Rica por Siempre.⁵	3.2.1. Potenciar presupuestos operativos de ambos canjes, para fortalecer al Administrador.

⁴ Mantener y fortalecer buenas prácticas desarrolladas en el periodo 2011 – 2016, como son: Permanencia de los miembros del Comité. Procesos y procedimientos normados. Forma de operar fluida. Clima de confianza. Rol supervisor, no de micro manejo.

⁵ Mantener y fortalecer buenas prácticas desarrolladas en el periodo 2011 – 2016, como es la administración ordenada.

OBJETIVOS	INICIATIVAS
	<p>3.2.2. Integrar un registro de entidades del Canje II y del Canje I.</p> <p>3.2.3. Implementar un plan de monitoreo/evaluación de este Plan, que comprenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La utilización de un <i>dashboard</i>. ✓ Adoptar la práctica de aprobación del Plan Anual. ✓ Aprovechar los espacios, momentos y medios de rendición de cuentas del Programa para reconocer los aportes de las instituciones miembros. <p>3.2.4. Preparar material de divulgación con resumen preciso para divulgar qué es el Canje II: su propósito, una línea temática de mensajes sobre su Visión. Posicionamiento de proyectos exitosos y lecciones aprendidas.</p> <p>3.2.5. Definir medios, mensajes y públicos meta prioritarios de la sociedad civil con los cuales interactuar y promover su participación.</p> <p>3.2.6. Contabilizar y visibilizar al cierre de cada proyecto, financiado por el Canje II, la contrapartida del Gobierno.</p> <p>3.2.7. Actualizar el Plan de Conservación del II Canje y establecer los criterios de priorización para aumentar la efectividad de manejo de las 33 AP y de las estrategias nacionales.</p>
<p>3.3. Promover nuevas alianzas con otros actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nacionales ✓ Internacionales ✓ Político (a nivel) 	<p>3.3.1. Identificar los actores y priorizarlos.</p> <p>3.3.2. Promover alianzas con sectores productivo y financiero, mediante el PRI (Inversiones relacionadas al Programa II Canje)</p> <p>3.3.3. Incorporar en las actividades de los proyectos del Canje II, la participación en instancias intergubernamentales (niveles de coordinación sectorial o</p>

OBJETIVOS	INICIATIVAS
	<p>intersectorial), con miras a un beneficio mutuo.</p> <p>3.3.4. Identificar instancias o plataformas multi actores existentes, vinculadas a las áreas de intervención del II Canje, para promover la articulación y fortalecimiento de los `proyectos del II Canje, a través de estas instancias.</p>

Anexo N°1: Logros alcanzados. Oportunidades de mejora

Logros alcanzados

Los logros alcanzados durante los cinco años de implementación pueden extraerse de los diferentes documentos de seguimiento y evaluación analizados, así como de las opiniones emitidas y validadas por las personas que fueron consultadas, para efectos de la presente evaluación. Estos logros son:

- ▶ El Canje II en su concepción y en su ejecución, durante el primer quinquenio, ha mostrado resultados exitosos y ha creado condiciones para generar alto impacto. Los planes de manejo fortalecen las ASP y son herramientas fundamentales para el desarrollo de las AP.
- ▶ El rol del Gobierno, del SINAC central y de las áreas ha sido decisivo en el logro de los resultados alcanzados, por la orientación dada, el compromiso demostrado en aportes de distinto orden e involucramiento directo en este programa.
- ▶ Se logró el cumplimiento de la planificación estratégica 2011 – 2016 y respectivo Plan de Implementación. El logro de los productos esperados para el periodo (los que no son recurrentes) se cumplieron según la agenda planificada, en un rango del 90% - 100%.
- ▶ Se ha logrado un trabajo en equipo, articulado, una relación fluida, respetuosa y eficiente entre SINAC – Áreas – Administrador – entidades ejecutoras.
- ▶ El Programa Costa Rica por Siempre, con su carácter de largo plazo, ha contribuido en orientar, dar alineamiento y articulación.
- ▶ Se crearon todas las condiciones humanas, administrativas y logísticas para implementar el Plan.
- ▶ Capacitaciones exitosas para operacionalizar planes de manejo. Fortalecimiento institucional.
- ▶ Capacitación de las entidades elegibles y fortalecimiento de alianzas estratégicas entre sí.
- ▶ Los planes de manejo formulados en el quinquenio constituyen un importante activo, que fortalecen las ASP. Se trata de herramientas fundamentales para el desarrollo de las AP y contribuyen a una cultura organizacional de trabajo ordenado.
- ▶ Las diferentes inversiones – acciones del Plan suman a un mismo fin.
- ▶ Capacidad de inversión en importante cantidad de proyectos, en un plazo muy corto, gracias a un sistema efectivo de seguimiento, asegurando la calidad de los productos.
- ▶ El Canje II ha hecho un importante esfuerzo de atraer organizaciones nuevas, más jóvenes, menos grandes y se ha tratado de contribuir a su desarrollo para que lleguen a ser elegibles.

- ▶ Se ha logrado ir más allá de lo financiero, generándose trabajo en equipo y acompañamiento técnico con las Áreas (preparación de los TDR's, hasta la ejecución, cierre y evaluación)
- ▶ Financiamiento externo en algunas áreas donde nunca había existido.

Oportunidades de mejora

De la misma manera que se analizaron los logros alcanzados, fue posible identificar las siguientes oportunidades de mejora, las cuales, para efectos de una presentación más clara, fueron agrupadas por categorías:

Cambio climático

- ▶ En el nuevo Plan Estratégico, debe ponerse un mayor énfasis al cambio climático.
- ▶ La adaptación al cambio climático requiere trabajar con otro nivel de usuarios, que no son los típicos de las instituciones elegibles del Canje II.
- ▶ Poner mayor énfasis en investigación para la toma de decisiones ante el cambio climático, tomando como base los planes de manejo. Esta investigación demanda de una visión integral, más allá del parque y a lo largo del tiempo (con uso de proyecciones).

Comunicación – divulgación y relaciones

- ▶ Dar mayor divulgación al rol e importancia para el país del Canje II, así como al CS. "Podemos dejar en la imaginación pública que existe el Canje II, que se están haciendo cosas importantes, relevantes y efectivas: un posicionamiento mayor de esta iniciativa".
- ▶ Posicionar la labor de las entidades elegibles, destacando más su aporte. Trabajar en el fortalecimiento de estas organizaciones para la conservación del país, fortaleciendo sus capacidades como parte del desarrollo de capacidades del país.
- ▶ Comunicar los impactos tangibles que se están viendo.
- ▶ Agregar al Plan Estratégico 2017 – 2021 una línea de comunicación hacia y con los aliados.
- ▶ Consolidar relaciones entre el Canje II y:
 - ▶ el fideicomiso que también maneja la Asociación en temas marinos,
 - ▶ el Canje 1
 - ▶ con una visión global, si hay otros fondos o programas que se relacionan con objetivos de este Canje

Fortalecimiento de capacidades (“Para la Implementación”)

- ▶ Trabajar más programas de fortalecimiento de organizaciones y tratar de identificar nuevas organizaciones que puedan sumarse a esta lista de entidades elegibles.
- ▶ Sacar lecciones aprendidas de lo hecho en el primer Canje, las buenas para potenciarlas y las inadecuadas, para no repetir las.

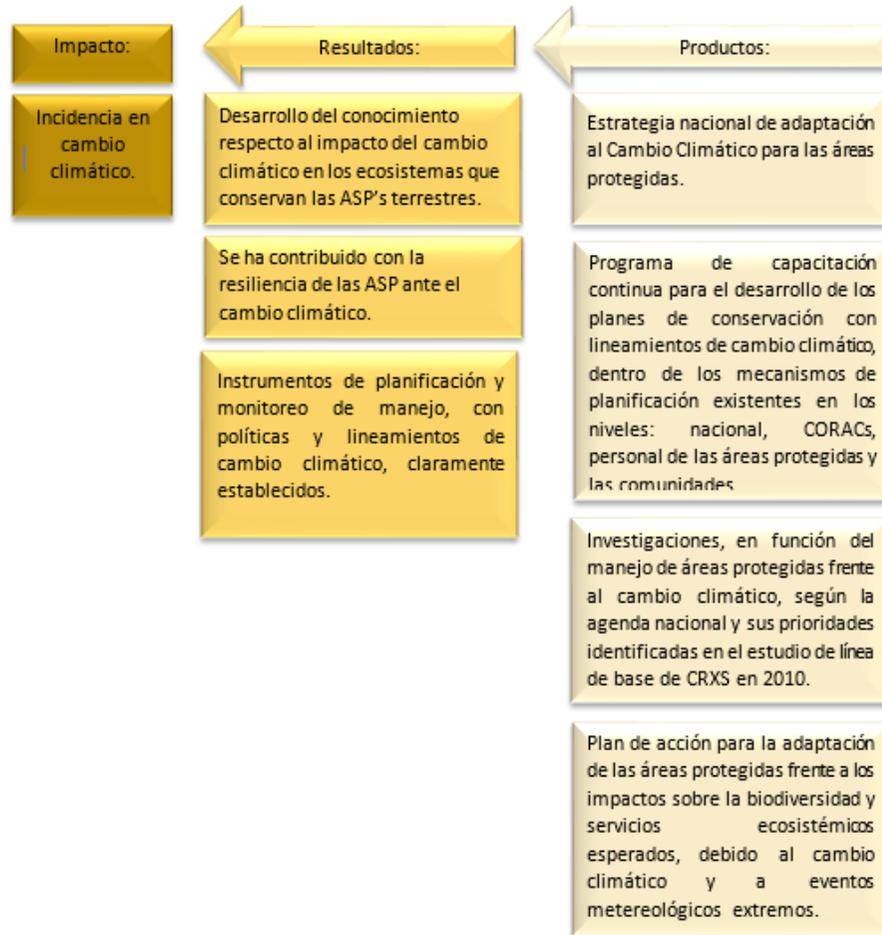
Otras mejoras posibles

- ▶ Cuando algún proyecto no está mostrando el resultado esperado es mejor cerrarlo, aunque sea una medida drástica.
- ▶ El establecimiento de **prioridades** desde las Áreas debe ser el resultado de un adecuado balance entre necesidades reales y visión estratégica; no una reacción ante situaciones coyunturales, que apremian, y pueden dejar de ser prioridad rápidamente.
- ▶ Dar seguimiento a los impactos de los productos obtenidos, solicitando rendición de cuentas del uso y aplicación de los mismos.
- ▶ Valorar a la posibilidad de condicionar la continuidad de apoyo financiero a cada ASP, de acuerdo con los compromisos de implementación de lo planificado que asuman.

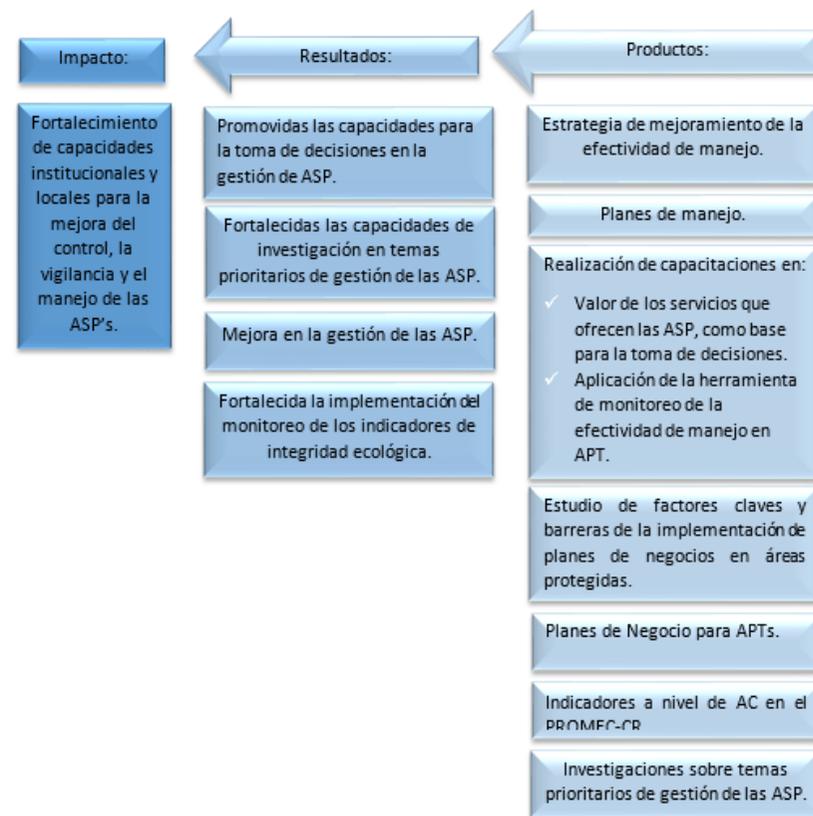
Anexo N°2: Resumen de la estrategia 2011 – 2016

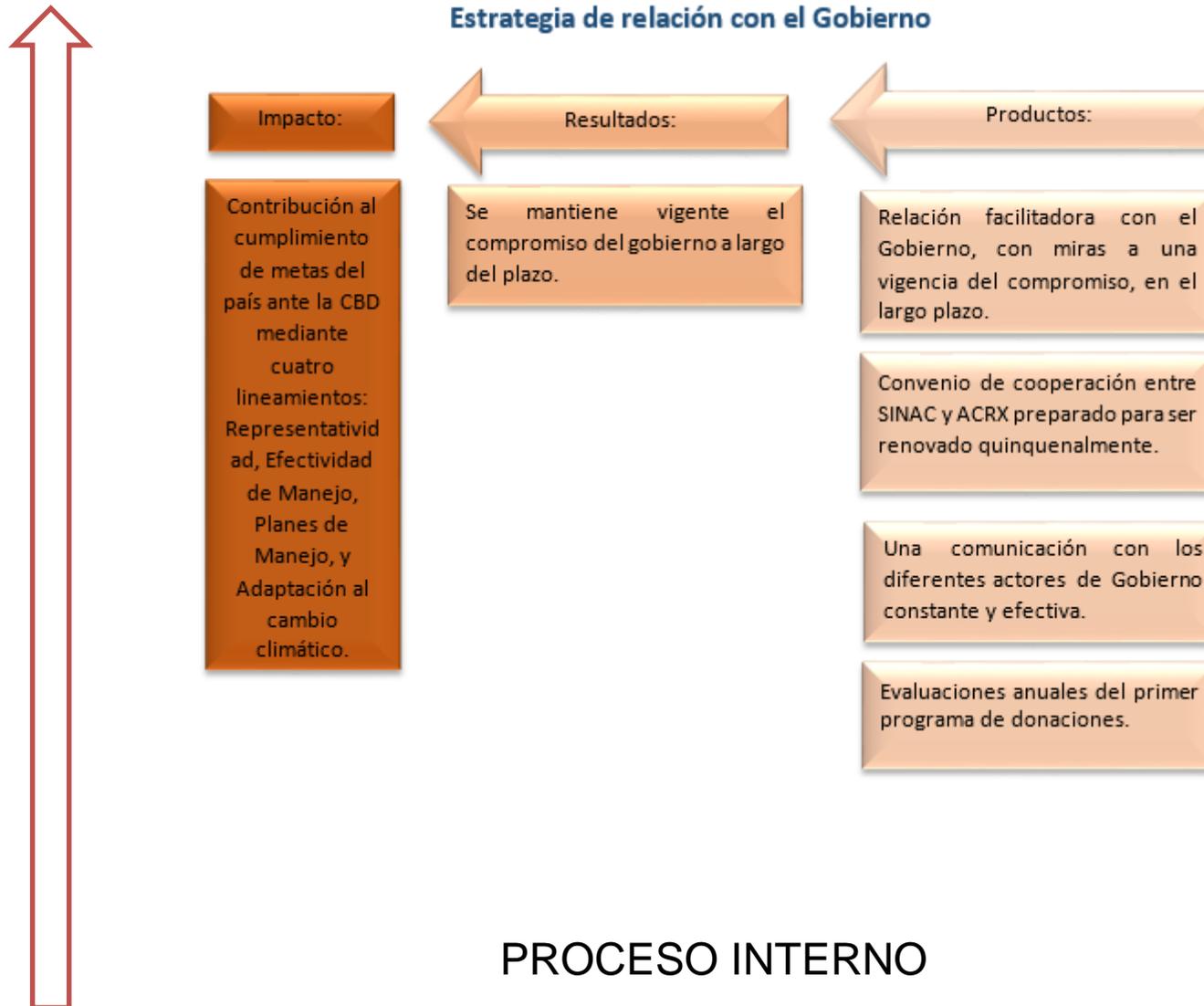
ESTRATEGIA DEL CANJE II 2011 – 2016 VALOR AMBIENTAL, SOCIAL Y ECONÓMICO

Estrategia de incidencia en cambio climático



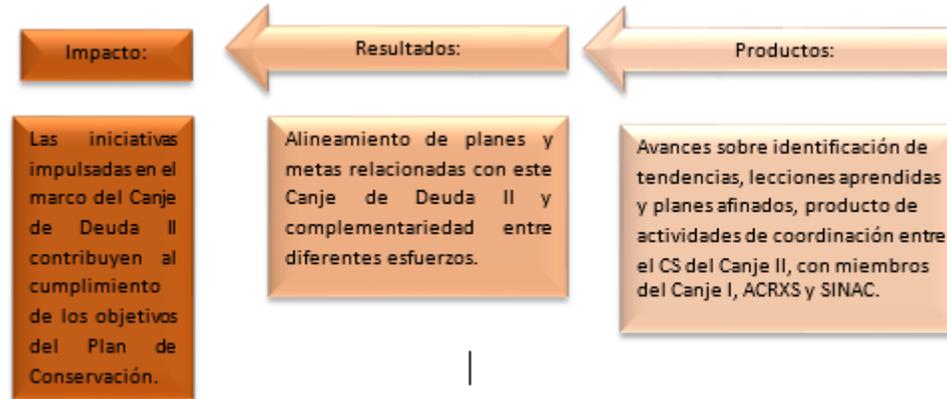
Estrategia de fortalecimiento de capacidades



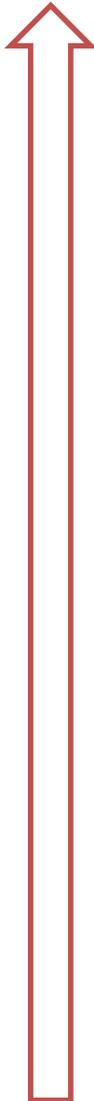


PROCESO INTERNO

Estrategia de articulación de agendas



Estrategia de manejo interno del Comité de Supervisión



Estrategia de Gestión Financiera

