

PD-ABN-178

91320



**DESFIL**

**Development Strategies for Fragile Lands**

---

**EVALUACION INTERMEDIA DEL PROYECTO RECURSOS  
FORESTALES PARA UN AMBIENTE SOSTENIBLE  
(FORESTA)**

Contrato No. DHR-5438-Q-00-1091-00  
Orden de Entrega No. 12

Preparado por:  
USAID

Preparado por:  
DESFIL Project

David Bathrick—Especialista en Desarrollo Institucional y Líder del Grupo  
Edgar Briceño—Analista Financiero  
Howard Daugherty—Especialista Internacional en Conservación y Desarrollo  
Robert Mowbray—Especialistas Forestal/Agroforestería

11 de noviembre de 1994

---

## TABLA DE CONTENIDO

---

	<u>Página</u>
SIGLAS	i
RESUMEN EJECUTIVO	iii
SECCION I    INTRODUCCION	I-1
A.    Antecedentes del Proyecto	I-1
B.    Objetivo de la Evaluación	I-2
C.    Metodología y Acercamiento	I-3
D.    El Proyecto y el Ambiente de Política Actual a Mitad de Año 1980	I-3
SECCION II    DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORESTA	II-1
A.    Meta y Propósito del Proyecto	II-1
B.    El Componente de las Operaciones Global del Proyecto	II-2
C.    Componente para el Manejo de las Areas Protegidas del Proyecto	II-4
D.    Componente de Manejo de los Bosques Naturales para la Producción	II-7
E.    Componente de Introducción de Arboles en Proyectos de Finca	II-9
F.    Actividades de Apoyo para Asistencia Técnica	II-11
SECCION III    EVALUACION DEL PROGRESO DE COMPONENTES	III-1
A.    Operaciones Globales	III-1
B.    Manejo de Areas Protegidas	III-5
C.    Manejo de los Bosques Naturales para la Producción	III-10
D.    Integración de los Arboles en Finca	III-13
E.    Operaciones y Administración	III-18
SECCION IV    CONTRIBUCION DE COLABORADORES Y ACTORES INTERESADOS	IV-1
A.    Colaboradores	IV-1
B.    Actores Interesados	IV-3

---

**TABLA DE CONTENIDO**  
(continua)

---

	<u>Página</u>
SECCION V LECCIONES GLOBALES APRENDIDAS APLICABLES AL PROGRAMA FORESTAL	V-1
A. La Integración de Conservación y Desarrollo	V-1
B. Situación Agroforestal	V-2
C. Instituciones Privadas sin Fines de Lucro	V-3
SECCION VI ESTRUCTURA INSTITUCIONAL Y ANALISIS DE FUNDECOR	VI-1
A. Mandato Legal	VI-1
B. Declaración de Misión de FUNDECOR	VI-2
C. Estructura Organizacional y el Personal	VI-3
D. Sistemas de Compras, Administrativo y de Personal	VI-5
E. Manejo Financiero	VI-6
F. Situación Financiera	VI-7
G. Programación y Planificación Estratégica	VI-9
H. Monitoreo y Evaluación	VI-9
I. Evaluación General Institucional	VI-10
SECCION VII PROGRAMA DE EVALUACION GENERAL	VII-1
A. Antecedentes de Cambio e Incertidumbre	VII-1
B. Ejercicio de Programación de FUNDECOR	VII-1
C. Revisión de los Resultados para Lograr el Propósito General del Proyecto	VII-2
D. Acciones Inmediatas de Alta Prioridad	VII-3
E. Resultados Intermedios Sugeridos para Considerar el Propósito de FORESTA	VII-11
F. Operaciones Globales	VII-12
G. Manejo de las Areas Protegidas	VII-14
H. Manejo de los Bosques Naturales para la Producción	VII-15
I. Introducción de Arboles en Fincas	VII-17
J. Contrato de Asistencia Técnica	VII-18
SECCION VIII INDICADORES PARA EVALUAR LA DISPOSICION PARA RECIBIR EL FONDO	VIII-1
A. Antecedentes	VIII-1
B. Propósito del Proyecto y el Fondo	VIII-1

---

**TABLA DE CONTENIDO**  
**(continua)**

---

	<u>Página</u>
C. Algunos Preceptos de Trabajo	VIII-1
D. Indicadores	VIII-3
ANEXO A	
TERMINOS DE REFERENCIA PARA EVALUACION INTERMEDIA DEL PROYECTO FORESTA	A-1
ANEXO B	
PERSONAS CONSULTADAS Y ENTREVISTADAS	B-1
ANEXO C	
BIBLIOGRAFIA	C-1
ANEXO D	
REVISION DE ACTIVIDADES CON INSTITUCIONES DE INVESTIGACION Y EDUCACIONALES	D-1
ANEXO E	
LOS PROSPECTOS PARA LA AGROFORESTERIA EN EL TROPICOE-1	
ANEXO F	
FACTORES DE PROYECCION Y DESEMPEÑO EN EL CAMPO DE LA PLANIFICACION, PROGRAMACION, Y ADMINISTRACION FINANCIERA DEL PROYECTO FORESTA	F-1
ANEXO G	
UNA GUIA PARA EL PROCESO DE INVESTIGACION PARTICIPATIVA	G-1

---

## LISTA DE SIGLAS

---

ACCVC	Area de Conservación de la Cordillera Volcanica Central
CACSA	Centro Agrícola Cantonal de Sarapiquí
CACSI	Centro Agrícola Cantonal de Siquirres
CATIE	Centro Agrónomo Tropical de Investigación y Enseñanza
CDIE	USAID/W Centro para el Desarrollo de Información y Evaluación
DEFIL	Desarrollo de Estrategias para Tierras Frágiles Proyecto USAID/W/G/NR
DGF	Dirección General Forestal
FDP	Finalización de Proyecto
FORESTA	Proyecto de Recursos Forestales para un Ambiente Sostenible
FUNDECOR	Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Central Volcanica
GOCR	Gobierno de Costa Rica
INBio	Instituto Nacional de Biodiversidad
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
MIRENEM	Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas
NGO	Organización No Gubernamental
OET	Organización de Estudios Tropicales
FACP	Fecha Anticipada para la Conclusión del Proyecto
RENARM	Proyecto Regional para el Manejo de los Recursos Ambientales y Naturales
ROCAP	Programas Centro Americanos de la USAID
SPN	Servicio de Parques Nacionales
JCT	Junta de Consejo Técnico
USAID	Agencia Internacional para el Desarrollo

---

## RESUMEN EJECUTIVO

---

### A. Antecedentes

#### A1. El Entorno del Proyecto

La base de los recursos naturales de mucho de Centro América se está gastando rápidamente y los problemas ambientales se están incrementando en tipo y severidad. La capacidad de la región de suplir las necesidades y la aspiraciones en una base sostenible esta decayendo y la productividad per cápita e ingresos está aminorándose.

El acceso no equitativo a los recursos naturales, oportunidades económicas, especulación de tierra, uso pobre de la tierra, alta demanda de madera tropical, políticas inapropiadas y respuestas inadecuadas por parte del gobierno son las mayores causas de la degradación de los recursos, del deterioro ambiental y del impacto detrimental en la calidad de la vida humana.

Dentro de este contexto regional, Costa Rica es una anomalía, generalmente con menos presión de población humana sobre el panorama y sus recursos, instituciones gubernamentales más fuertes, relativamente una larga historia de gobiernos democráticos, estabilidad política y más personal capacitado.

Sin embargo, las necesidades básicas no están siendo satisfechas adecuadamente a nivel nacional y la pobreza persiste en muchas áreas rurales y urbanas. Adicionalmente, Costa Rica tiene el más alto índice mundial de deforestación fuera de sus áreas protegidas. La deforestación ha causado erosión de la tierra, reducción de las fuentes de agua, aceleración del fango y sedimentación y la pérdida de hábitat silvestre. Dada la excepcionalidad del alto grado de biodiversidad en los hábitat de los bosques, la actual y la potencial pérdida de innumerables especies es una preocupación mayor.

Durante los años '80 Costa Rica sufrió mayores cambios estructurales en la economía y fue afectada severamente por la crisis de la deuda internacional. Las estructuras del gobierno convencional no estaban dirigiendo adecuadamente los problemas y las estructuras no gubernamentales existentes no estaban suficientemente equipadas para hacerlo.

El alto índice de deforestación y tierras asociadas y la degradación de los recursos naturales comprometen la habilidad de Costa Rica de alcanzar y mantener un desarrollo sostenible, y existen serias preocupaciones de que los logros socioeconómicos y ambientales que el país ha alcanzado puedan ser perdidos rápidamente.

Las consecuencias de desarrollos tan significativos han culminado con la necesidad unánime de conceptualizar nuevas estrategias del manejo de recursos e instituciones. De esta

situación especial, se conceptualizó el proyecto Recursos Forestales para un Ambiente Sostenible (FORESTA).

## **A2. El Proyecto FORESTA**

La Misión de la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID) en Costa Rica aprobó el Documento Proyecto FORESTA el 10 de Abril de 1989. La misión y el Gobierno de Costa Rica (GOCR) firmaron el Convenio Técnico poco después. USAID contrató a Price Waterhouse para asistir en el establecimiento de la Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central (FUNDECOR)—una fundación privada no-gubernamental con una junta directiva puesta por el gobierno—para ejecutar FORESTA. El Convenio de Cooperación para permitir que FUNDECOR ponga en práctica el Proyecto FORESTA en colaboración con el Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas (MIRENEM) no fue firmado sino hasta en Junio de 1991. Se estableció el 31 de marzo de 1996 como la Fecha Anticipada para el Cumplimiento del Proyecto, reduciendo así los siete años originales de vida del proyecto a menos de cinco años. La fecha anticipada para el cumplimiento del Proyecto cae justamente antes de que la Misión en Costa Rica cierre.

El Proyecto provee en recursos combinados, un total de \$22.5 millones, incluyendo \$7.5 millones de USAID y el equivalente de \$15.0 millones en moneda local del GOCR. El proyecto provee para la creación de un fondo de donación de \$10 millones (la mayor porción de contribución del GOCR); se espera que los intereses de este fondo cubran los costos de operación de FUNDECOR en la fecha de cumplimiento de FORESTA.

El proyecto FORESTA se enfoca en el Area de Conservación de la Cordillera Volcánica Central (ACCVC)—las montañas volcánicas centrales de Costa Rica. El ACCVC es una región ecológicamente crítica y zona económica para el desarrollo del Valle Central y adyacentes a los principales centros urbanos, incluyendo la ciudad capital de San José. Es la principal fuente de agua, por ejemplo, para la mayoría de la población.

## **A3. Meta y Propósito de FORESTA**

De acuerdo al Documento del Proyecto, la meta del mismo es "apoyar el desarrollo económico de Costa Rica a largo plazo mediante la conservación y desarrollo de sus recursos naturales renovables del cual depende el crecimiento económico sostenido."

El propósito es "desarrollar la silvicultura y agroforestería de manera económica y ecológica con el uso apropiado de las tierras en las zonas cercanas de parques nacionales del Carrillo, Poás, Irazú y otras áreas protegidas naturalmente de la Cordillera Central, y apoyar el manejo de estas áreas protegidas. Esto será logrado apoyando el desarrollo de una fundación privada independiente [FUNDECOR] la cual ha sido creada para proveer dirección, asistencia técnica, coordinación y fondos para (a) mejorar el manejo de los parques nacionales y otras áreas protegidas en el área de influencia del proyecto (ACCVC), (b) promover el manejo sostenido y producción de los bosques naturales de las zonas cercanas a los parques, y (c) apoyar a los residentes del área de influencia a mejorar sus tierras mediante la integración de árboles a sus sistemas de producción."

De acuerdo al convenio de asistencia bilateral (1989), FORESTA "ayudaría a mejorar el manejo y uso de las áreas protegidas de Costa Rica y de las zonas que las rodean mediante el mejoramiento del manejo y planificación del uso de la tierra, industrias forestales integradas y expansión al conocimiento de las comunidades y participación en la Cordillera Central."

La misión de FUNDECOR (institución ejecutora), es la "conservación, desarrollo, y uso sostenido de los recursos naturales y culturales de la ACCVC."

La filosofía fundamental de FORESTA es el desarrollo sostenible a largo plazo en una región ecológica y económicamente crítica de Costa Rica. Se dirige un particular énfasis a la conservación de los bosques y recursos naturales asociados (biodiversidad, tierra, y agua), así como lo indica el título del proyecto "Recursos Forestales para un Ambiente Sostenible."

#### **A4. Objetivos de la Evaluación**

Los objetivos son dos:

- Facilitar el progreso hacia el logro de los resultados de FORESTA así como se expresa en el marco lógico del Documento del Proyecto y el marco lógico de FUNDECOR revisado en junio de 1993 para revisar los puntos fuertes y débiles de cada uno y desarrollar los resultados apropiados a ser alcanzados por FUNDECOR durante el período restante del proyecto.
- Imponer el desarrollo institucional y la capacidad de ejecución de FUNDECOR y desarrollar unos indicadores que la misión pueda utilizar para determinar cuando FUNDECOR esté madura institucionalmente para calificar para su fondo en moneda local.

### **B. Componentes del Proyecto FORESTA**

#### **B1. Operaciones Generales**

Este componente apoya el establecimiento de FUNDECOR como una institución ejecutiva con capacidad de influenciar el manejo de los recursos naturales en la ACCVC, el desarrollo de una estrategia para ACCVC, mejoramiento del sistema de protección del bosque y los parques, establecimiento de centros de operaciones múltiples para actividades forestales y parques en ubicaciones estratégicas en toda la zona de influencia y el desarrollo de un programa de educación ambiental. Como parte del desarrollo institucional de FUNDECOR, el GOCR y USAID han creado un fondo de \$10 millones para asegurar el financiamiento de las necesidades presupuestarias de FUNDECOR una vez que el proyecto FORESTA haya terminado.

## **B2. Manejo de las Areas Protegidas**

Este componente de FORESTA está diseñado para guiar y apoyar el manejo de las áreas protegidas de la ACCVC, para asegurar la estabilidad a largo plazo de sus valores ecológicos/biológicos y para enaltecer los beneficios económicos derivados de su mejorado manejo de los parques (principalmente instalaciones y servicios a los visitantes) a personas locales.

Las actividades planificadas para este componente comprenden la preparación de planes de manejo, marcando límites de áreas protegidas, comprando propiedades privadas mediante el levantamiento de fondos nacionales e internacionales, mejorando las instalaciones y servicios a los visitantes, promoviendo el turismo orientado a la naturaleza, e integrando a las comunidades locales en actividades para manejar las áreas protegidas.

## **B3. Manejo de los Bosques Naturales para la Producción**

Este componente incluye dar apoyo en la preparación y ejecución de los planes de manejo forestales por medio del desarrollo de lineamientos en todos los aspectos de operaciones para cultivar bosques (selección de árboles, prácticas para la extracción de madera, tratamientos silviculturales, postcosecha para promover la regeneración natural y el crecimiento). Además incluye apoyo para contratos para la investigación aplicada en sistemas de prueba selectiva de tala y para mejorar los lineamientos del manejo de los bosques. Finalmente, provee asistencia técnica e incentivos de financiamiento para el establecimiento de una o más empresas de bosques privados.

## **B4. Integración de Arboles en las Fincas**

Mediante este componente, FUNDECOR fomentará la reforestación y agroforestería en tierras desforestadas y promoverá la participación de las comunidades y organizaciones afines en la conservación de los recursos naturales de la ACCVC.

FUNDECOR también brindará asistencia técnica y material de apoyo para el establecimiento de semilleros comunales, familiares o comerciales y asegurar la disponibilidad de semillas de buena calidad. Se prepararán cursos cortos para los plantadores de árboles y operadores de semilleros y se contratarán dos equipos de extensionistas para promover la agroforestería.

FUNDECOR incluirá diversidad biológica y la creación de hábitats silvestres entre los criterios para seleccionar las especies a ser promovidas en actividades de reforestación y agroforestería.

## **C. Progreso en los Componentes de FORESTA**

### **C1. Operaciones Generales**

El Proyecto ha establecido a FUNDECOR como una institución fuerte y respetable con excelentes sistemas de manejo y medios excepcionalmente creativos para la conservación del bosque y de recursos asociados de la ACCVC. El documento de manejo estratégico está próximo a ser terminado. FUNDECOR ha proporcionado fondos para la compra de equipo para actividades de protección del parque y para la construcción de centros de operación en el campo. La protección contra violaciones se ha incrementado pero las acciones judiciales se han debilitado. Existen excelentes relaciones de colaboración y contribuciones de MIRENEM, el servicio de Parques Nacionales (SPN) y la Dirección General Forestal (DGF). Una cantidad considerable de tiempo fue dedicado a las negociaciones relacionadas con el fondo, pero mucho hace falta por hacer.

### **C2. Manejo de las Areas Protegidas**

FUNDECOR realizó cambios significativos en el marco lógico de FORESTA lo cual resultó en actividades mucho más manejables y en logros realísticamente más alcanzables. Además resultó en la reubicación de varias cantidades de fondos entre diferentes puntos de línea.

El manejo técnico y la administración de los parques nacionales progresaron admirablemente; hay una relación fuerte de trabajo con el SPN en apoyo a la planificación, manejo, protección, y autosuficiencia financiera de los parques; un plan de manejo integrado está por ser terminado; las instalaciones y servicios de los visitantes han sido mejorados substancialmente; los planes de investigación que cubren los recursos de biodiversidad y culturales han sido preparados; alguna colaboración inicial con otras instituciones en esfuerzos de investigación y otras actividades, se han iniciado.

Medidas financieras innovadoras relacionadas con las entradas a las instalaciones de los parques y servicios han creado una tendencia hacia el autofinanciamiento para los parques nacionales, lo cual rara vez ha sido alcanzado en otras partes.

Las actividades actuales en capacitación, educación ambiental, participación comunitaria, y las delimitaciones de los parques están progresando. Sin embargo, debe hacerse un trabajo adicional enfocado a lograr los resultados para la Fecha Anticipada a la Conclusión del Proyecto, y los objetivos más amplios de FORESTA.

### **C3. Manejo de los Recursos Forestales Naturales para la Producción**

Desde la revisión intensiva del programa de FORESTA por la junta y por el personal de FUNDECOR en 1992, FUNDECOR se ha concentrado en el manejo de los bosques naturales. No es sorprendente, que los logros más impresionantes han sido en este componente.

Estos logros incluyen la gran cantidad de bosque natural bajo una forma de manejo que es probablemente sostenible, la preparación de los lineamientos para cortar madera, la comunicación con la DGF de los procedimientos para la preparación y mejoramiento de los planes de manejo y la venta de madera de bosques administrados mediante un sistema innovador de subastas.

FUNDECOR ha abandonado, por lo menos temporalmente, las intenciones de desarrollar una empresa basada en la integración de cortes de madera y el procesamiento de la misma. Sin embargo, ellos han propuesto una empresa innovadora basada en el ecoturismo que podrá asegurar que grandes extensiones de bosque sean dejadas intactas y que muchos de los beneficios económicos del ecoturismo pueden acumularse por los dueños de estas extensiones.

#### **C4. Integración de Árboles en las Fincas**

FUNDECOR ha tomado acciones innovadoras para ejecutar este componente. Está utilizando las investigaciones de la Organización de Estudios Tropicales (OET) para desarrollar un programa de plantación de especies nativas y tiene un acuerdo con la OET para seleccionar y probar las semillas de los árboles, pagar a los propietarios de los árboles para la protección de las mismas, y coleccionar semillas. Otras actividades incluyen el apoyo técnico y financiero para viveros, arreglos de colaboración con los organismos locales para la reforestación y apoyo a los terratenientes para la reforestación y aprobación de la DGF.

Sin embargo, poco progreso se ha hecho hacia el logro de objetivos más amplios del componente por medio de otras actividades relacionadas con la reforestación de tierras que no son capaces de una producción agrícola sostenible, la introducción de la agroforestería en un número creciente de fincas y ranchos y la participación de un porcentaje significativo de los residentes del ACCVC en actividades para incorporar árboles en fincas y otras áreas desforestadas.

Los logros de FUNDECOR en la organización de terratenientes y otros habitantes residentes de la zona para desarrollar el programa de reforestación de especies nativas, son impresionantes. Sin embargo, aunque FUNDECOR ha establecido buenas relaciones de colaboración con varios organismos de la comunidad, el equipo de evaluación cree en la necesidad de un programa de actividades sistemáticas similar al que se observa en otras actividades de FUNDECOR, para ayudar a facilitar la amplia conservación y el mejoramiento del uso de la tierra.

#### **D. Evaluación General de FUNDECOR**

Una amplia revisión es ahora necesaria para juzgar el progreso hacia el logro del objetivo del proyecto.

Dados los retos más importantes que los líderes de FUNDECOR inicialmente enfrentaron, el equipo de evaluación se impresionó por la manera en que la organización fue

creada rápidamente y comenzó con mucha iniciativa, realizando actividades orientadas a empresas de bajo costo en el ACCVC. FUNDECOR tiene personal capacitado y altamente calificado para realizar actividades de conservación natural de los recursos. El alto nivel de liderazgo ejecutivo resuena en toda la organización, por lo que precisamente FUNDECOR es tan efectiva en la ejecución del proyecto en el campo. El nuevo GOCR ya está aprendiendo mucho de FUNDECOR en la medida que se continua la ejecución de la agenda en pro de la conservación.

FUNDECOR también se caracteriza por su alto nivel de imaginación y creatividad en el diseño del proyecto y solución de problemas. Los métodos y técnicas utilizadas en el manejo de bosques naturales para la producción están entre los mejores y más innovadores que el equipo de evaluación ha observado en bosques tropicales. La metodología utilizada para definir "áreas ecológicamente críticas" es indicativa de la habilidad y rigor intelectual dentro de la institución. Las propuestas de los "Eco-Campos" asegurarán que las grandes áreas de bosques sean dejadas intactas y que los propietarios de bosques locales se beneficiarán, es verdaderamente una forma innovadora de ecoturismo nunca observado en otro lado.

Aunque estos sean logros significativos, particularmente en vista de lo que ahora sabemos acerca de estos programas con objetivos similares, estos mismos logros tienen que ser puestos a la luz de lo que el diseñador percibió como resultado importante de la experiencia de FORESTA. Ellos concluyeron que "el logro más importante será el fortalecimiento de FUNDECOR para llegar a ser una organización privada permanente y autosostenible primordialmente responsable por el control y uso de los recursos naturales del ACCVC." Para mejor lograr los objetivos, el equipo de evaluación cree que un selecto número de esfuerzos tienen que ser movilizados rápidamente para generar una base financiera solida. Mientras que el fondo creará una estructura importante, los objetivos y retos de FORESTA observados por toda el ACCVC requieren que una serie de actividades selectas se realicen.

Las recomendaciones que a continuación se presentan están diseñadas para establecer la base financiera para una institución sustentable y estimular el desarrollo de una serie de estrategias directamente compatibles con los amplios objetivos de FORESTA. Basamos estas recomendaciones en cálculos presupuestarios que indican que existen suficientes recursos para iniciar algunas de las actividades propuestas descritas en la Sección II de esta evaluación. Este método generará más interés por parte de los donantes, centros de investigación, empresas, etc. Al equipo le preocupa que al menos se progrese hacia una oportunidad única significativa lo más pronto posible para reestablecer una estructura permanente para lograr la declaración de la misión de FUNDECOR se hubiera perdido.

## **E. Recomendaciones**

Las recomendaciones del equipo de evaluación se dividen en dos categorías: (1) actividades de alta prioridad y (2) reforzar los resultados existentes: nuevos resultados. Se denota un número reducido de resultados del documento original del proyecto y del documento la estrategia de FUNDECOR.

## **E1. Actividades de Alta Prioridad**

- Que FUNDECOR continúe colaborando en las discusiones y negociaciones con USAID y el GOCR para finalizar los detalles para la transferencia del fondo a FUNDECOR.
- Que FUNDECOR inicie a involucrarse seriamente en la búsqueda de fondos a largo plazo para el proyecto mediante la preparación de propuestas, la preparación de sociedades institucionales, círculos de redes de donantes nacionales e internacionales.
- Que FUNDECOR tome el liderazgo en la preparación y ejecución de programas integrados, comprensivos, con contrapartes institucionales en apoyo a las actividades de desarrollo sustentable dentro del ACCVC, enfocando la conservación, manejo y monitoreo.
- Que FUNDECOR prepare y comience a ejecutar capacitación a largo plazo y programas para el desarrollo del personal de FORESTA—desde la junta hasta el guardabosques en el campo.
- Que FUNDECOR y los colaboradores del sector público y privado inicien la ejecución de una estrategia y un programa para la participación de la comunidad en las actividades de FORESTA en el campo y en la educación ambiental.
- Que FUNDECOR contrate ó asigne a tres miembros de su personal para tomar el liderazgo en la responsabilidad por estas actividades prioritarias, incluyendo un especialista en gestión de fondos, un experto en mercadeo, un investigador y coordinador de capacitación y un científico social en comunidad participativa/mercadeo social/educación ambiental.

## **E2. Fortalecimiento de Resultados Existentes: Nuevos Resultados**

- **Operaciones globales.** La planificación estratégica para las operaciones de FUNDECOR más allá de la fecha anticipada para la conclusión del proyecto, creación de una junta de consejo técnico (JCT), un sistema mejorado de protección de bosques.
- **Manejo de áreas protegidas.** Consolidación de los planes de manejo de parques, incremento en la delimitación de fronteras de los parques en el campo, estrategias para explorar los recursos culturales de las áreas.
- **Manejo de los bosques naturales para la producción.** Un sistema para una continua mejora de las normas de manejo del bosque y lineamientos para la tala, mantener los niveles proyectados tanto para los bosques naturales bajo planes de manejo, desarrollando empresas basados en el bosque—incluyendo "Eco-Campos," investigación y monitoreo de los impactos del manejo.

- **Integración de árboles en fincas.** Plantaciones de árboles nativos, organizaciones comunitarias, agroforestería y planes de estrategia secundaria.

## **F. Conclusiones y Una Oportunidad Especial para USAID**

Actividades de prioridad significativa y resultados fortalecidos han sido indicados como metas esenciales hacia el logro del objetivo del proyecto. Estas recomendaciones deben ser vistas por FUNDECOR y USAID en una luz muy positiva y constructiva. FUNDECOR probablemente servirá como modelo para otras actividades de conservación y desarrollo en otra parte. Hay gran potencial y las lecciones y métodos desarrollados en Costa Rica deberán tener aplicaciones a otras áreas, otros donantes y a todas las organizaciones no gubernamentales (ONG).

Es la conclusión del equipo que durante los próximos dos años, un tiempo en que los recursos del personal de la misión se agotarán, USAID debe dar apoyo sistemático a FUNDECOR. Un período crítico de transición durante el cual FUNDECOR debe prepararse para la era post-USAID, va a pasar. Guía y apoyo, al igual que apoyo para hacer una transición productiva, es necesaria. Es aún una estructura frágil y los lineamientos y apoyo serán críticos. Desafortunadamente, los ejemplos de instituciones de éxito que ejecutan proyectos menores de cinco años son raros; no sabemos de alguno.

Mientras recomendamos que USAID trate este proyecto de la mejor manera posible, reconocemos que los recursos de personal están declinando. Hemos sugerido a USAID/W y al proyecto USAID/ROCAP que sean movilizados para proporcionar asistencia especial ahora y más allá de la fecha anticipada para la conclusión del proyecto. FUNDECOR ha traído excelente creatividad a la tarea de vincular la conservación y el desarrollo, los elementos esenciales de cualquier estrategia de desarrollo sostenible. Mucho está en riesgo y la esperanza es que esta experiencia especial siga siendo apoyada apropiadamente durante un período crítico.

---

## SECCIÓN I INTRODUCCIÓN

---

Esta sección provee una discusión para esta evaluación comprensiva del proyecto de Recursos Forestales para un Ambiente Sostenido (FORESTA). Incluye (1) antecedentes del proyecto y evaluación, (2) propósito de la evaluación, (3) la metodología utilizada por el equipo, y (4) condiciones especiales ambientales, económicas y políticas observadas en Centro América y Costa Rica durante los años '80, cuando se diseñó FORESTA. La convergencia de estas condiciones externas especiales creó una serie de problemas que ayudó a generar esta respuesta altamente innovadora y comprensiva.

### A. Antecedentes del Proyecto

El Documento del Proyecto FORESTA fue aprobado por la Misión de la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID) en Costa Rica el 10 de Abril de 1989. El proyecto FORESTA enfoca la introducción y desarrollo de programas forestales y agroforestales que sean económicamente y ecológicamente sólidos bajo un nuevo mecanismo operacional facilitado por el proyecto creado, organización sin fines de lucro, la Fundación para el Desarrollo de Cordillera Volcánica Central (FUNDECOR). Dados algunos retrasos en la conclusión de las condiciones precedentes, el Convenio de Cooperación para permitirle a FUNDECOR la ejecución del proyecto FORESTA no fue firmado hasta el 3 de junio de 1991. Se estableció el 21 de marzo de 1996 como Fecha Anticipada de Conclusión del Proyecto (PACD).

El proyecto se enfocó en una región ecológicamente diversa y estratégicamente importante de 2,280 km<sup>2</sup>, conocida como el Area de Conservación de la Cordillera Volcánica Central (ACCVC). (Ver la Figura I-1 al final de esta sección, un mapa de la región del ACCVC). El ACCVC incluye los dos parques nacionales más populares además de tres parques que reciben atención dentro del ACCVC con una área de 66,752 Has. Además, el ACCVC incluye tres reservas forestales con una área de 46,772 Has., cuatro zonas de protección forestal con una área de 7,200 Has., un monumento nacional con una área de 218 Has., más 290,187 Has. de área de amortiguamiento. El área contiene las principales zonas turísticas del país y vertientes, áreas de valiosa producción cafetalera y considerables plantas exóticas y fauna. Los aspectos físicos, económicos, biológicos y socioculturales observados dentro y alrededor de esta área de conservación la hace una región apropiada para la introducción de estrategias de conservación y desarrollo que conlleva FORESTA.

Originalmente el proyecto se presupuestó con una combinación de recursos de los Estados Unidos y el GOCR de \$22.5 millones. Conceptualmente, el proyecto fue el inicio de una etapa de desarrollo a largo plazo de un mecanismo institucional para apoyar la conservación y desarrollo de actividades en el ACCVC. El apoyo incluye \$7.5 millones de la USAID y una equivalente inversión de \$15 millones colones del GOCR, y contempla la creación de un fondo de \$10 millones, una gran porción de la contribución del GOCR. El interés generado por este fondo permitirá que FUNDECOR tenga un medio permanente para financiar sus costos operacionales básicos después del PACD. Los objetivos y actividades

generales de FORESTA, tal como se describen en el Documento del Proyecto serán financiados de proyectos desarrollados de otras fuentes, incluirán tarifas de usuarios, el GOOCR, fundaciones costarricenses y extranjeras e instituciones del sector privado, y otras fuentes de donantes.

La primera evaluación del proyecto se programó para ser iniciada 30 meses después de su firma. Sin embargo, dado el retraso asociado con el arranque del proyecto, se retrasó hasta el presente año. En abril de 1994, el recién creado Centro Ambiental de USAID en el Despacho Global solicitó al Proyecto de Desarrollo de Estrategias de Tierras Frágiles (DESFIL) que reclutara un equipo que realizara esta evaluación. Chemonics International, quien maneja el contrato DESFIL, integró un equipo de consultores mediante contrato para conducir la evaluación. Las siguientes personas conformaron el equipo:

David Bathrick, especialista en desarrollo institucional y líder del equipo  
Edgar Briceño Rosales, analista financiero  
Howard Daugherty, especialista en conservación y desarrollo internacional  
Robert Mowbray, especialista en bosques y agroforestería

El contacto principal del equipo con la Misión de USAID fue el oficial del proyecto Michael Maxey (quien también es el oficial del programa) y el oficial de enlace técnico de la misión, Froylán Castañeda, el técnico forestal y asesor técnico en manejo de parques, empleado bajo la asistencia técnica de FORESTA contratado por Price Waterhouse. El Señor Castañeda acompañó al equipo en todas las tareas y participó activa y substancialmente en las deliberaciones del equipo.

## B. Objetivo de la Evaluación

Los objetivos principales de esta evaluación de un mes fue para (1) revisión del programa hacia el logro de resultados del Documento de Proyecto de FORESTA y (2) declarar el desarrollo institucional y capacidad de ejecución de FUNDECOR. Durante el mes de julio de 1992, el nuevo liderazgo de FUNDECOR ha desarrollado un marco lógico revisado del proyecto; para conducir el primer objetivo, USAID solicitó al equipo revisar los "resultados" del proyecto generado de este ejercicio. En relación a estas revisiones, USAID solicitó al equipo desarrollar los resultados y actividades más apropiados para lograr mejor el objetivo del proyecto durante los últimos dos años de FORESTA.

Para alcanzar mejor los múltiples propósitos de esta evaluación intermedia, la cual se estima crítica para ayudar a guiar a la USAID, al GOOCR y a FUNDECOR durante un período crucial de la evolución del proyecto, el equipo se apegó al trabajo comprensivo desarrollado por la USAID (ver Anexo A). En efecto, requirió que cinco productos discretos se produjeran: (1) revisar el estado de los resultados del Documento del Proyecto de FORESTA; (2) revisar el estado de los resultados del marco lógico de FORESTA; (3) desarrollar los resultados y actividades más relevantes para llevar el proyecto a la Fecha Aproximada de Conclusión del Proyecto; (4) conducir un análisis institucional de FUNDECOR; (5) desarrollar el criterio más apropiado y mecanismos de control para guiar a la USAID a desembolsar el fondo.

El ejercicio desafiante fue complicado por la naturaleza cambiante y drástica del programa bilateral de asistencia de USAID/GOOCR. Todos los programas de la misión están programados a terminar seis meses después de la PACD de FORESTA en septiembre de 1996. La capacidad de la USAID de proporcionar el seguimiento usual que ayude a guiar las actividades después de la evaluación y cuidados asociados con el desarrollo del proyecto de desarrollo institucional, sería limitado. En preparación para el futuro, la misión ya estaba bajando en número de personal y responsabilidades.

### C. Metodología y Acercamiento

La evaluación se llevó a cabo entre el 29 de junio y el 30 de julio de 1994. Antes de partir de Washington, D.C., el líder se reunió con personas con experiencia reciente con FORESTA, incluyendo a Gary Harshorn (vice-presidente de ciencias en el World Wildlife Fund (Fondo Mundial para la Naturaleza), Phillip Church (líder del equipo del Programa Global del Centro USAID/W para Información para Desarrollo y Evaluación (CDIE), el cual acaba de concluir una evaluación de impacto de FORESTA) y Albert "Scaff" Brown (líder del equipo de la recién concluida evaluación del Proyecto Regional del Ambiente y Manejo de los Recursos Naturales, completada para USAID/ROCAP por Chemonics International).

A su llegada, el equipo se embarcó en una serie de entrevistas y seguimiento con una extensiva lista de USAID, GOOCR, FUNDECOR, Price Waterhouse (el contratista de la asistencia técnica del proyecto) sector privado, organizaciones no-gubernamentales (ONG), tierra tenientes, universidad y representantes de los centros de investigación en San José y en varios campos en la zona de influencia del proyecto FORESTA, el ACCVC. Ver Anexo B para una lista de los contactos realizados durante la evaluación; ver Anexo C para la bibliografía de los materiales revisados.

Catorce días-hombres se utilizaron en toda el ACCVC obteniendo percepciones de mucho valor de los líderes de los programas y trabajadores, colaboradores, y con los beneficiarios y participantes del programa en las áreas de mayor acción dentro del ACCVC. Antes de partir Costa Rica, el equipo compartió el borrador del informe con USAID, GOOCR y oficiales de FUNDECOR. De conformidad a una revisión comprensiva en San José, el informe fue concluido en Washington. El informe se benefició de las observaciones orales y comentarios escritos proporcionados por USAID, GOOCR y oficiales de FUNDECOR. El informe final y las recomendaciones representan la opinión colectiva, y donde sea posible, el consenso de la evaluación del equipo.

### D. El Proyecto y el Ambiente de Política Actual a Mitad del Año 1980

Esta porción proporciona una descripción de los antecedentes enfocando los cambios más importantes ambiental, económico y estructural que definen los dos parámetros que manejan las actividades de FORESTA: (1) la ejecución estratégica de las actividades que combinan preocupaciones de conservación y Desarrollo y (2) la formulación de nuevas fundaciones privadas que se autosostengan para coordinar efectivamente con una base amplia de intermediarios para hacer trabajos con metas en la ACCVC.

## **D1. Dinámicas para el Manejo de los Recursos Naturales en Centro América**

Centro América depende de sus recursos naturales renovables para suplir las necesidades básicas y aspiraciones de la población humana de la región. Este recurso se está desgastando rápidamente—figurada y literalmente. Los problemas ambientales están creciendo rápidamente en tipo y severidad. La capacidad de la región de llenar las necesidades básicas humanas de la región está en declive y la productividad per cápita e ingresos también están disminuyendo.

Las malas prácticas de uso de la tierra y la sobre-explotación son causas frecuentes de la degradación de los recursos, deterioro ambiental y el impacto detrimento sobre la calidad de la vida humana. La habilidad limitada de los gobiernos de responder rápidamente a las condiciones cambiantes es un factor contribuyente, al igual que una falta de respuesta internacional apropiada.

Aunque los años de 1980 constituyeron también un período de intensos disturbios y contienda civil dentro de la región Centro Americana, las preocupaciones ambientales continuamente estaban llamando la atención de los líderes políticos de la región. La respuesta principal en la región a tales desarrollos fue el proyecto RENARM de USAID/ROCAP, con actividades para 10 años y 60 millones que fueron autorizados en 1989.

## **D2. Desarrollo Sostenible para Costa Rica**

Dentro de este contexto regional, Costa Rica es una anomalía, con menos presión poblacional en su panorama y sus recursos, instituciones gubernamentales más fuertes, mayor liderazgo político capaz, y un área donde residen gran número de excelentes centros nacionales y regionales. Sin embargo, las necesidades básicas humanas no se están supliendo adecuadamente y la pobreza persiste en muchas áreas rurales y urbanas. Además, Costa Rica tiene uno de los más altos índices de deforestación fuera de sus áreas protegidas. El país perdió más de la mitad de los bosques remanentes entre 1970 y 1990. El pronóstico indica que Costa Rica será una gran importador de madera antes del final del siglo. Asociado con la deforestación existen serios problemas de erosión, reducción de las fuentes de agua, sedimentación acelerada, y la pérdida del habitat silvestre. Dado la excepcionalidad del alto nivel de biodiversidad en Costa Rica, una gran preocupación es la actual pérdida del potencial de innumerables especies.

Los principales factores causales de deforestación han sido la demanda de tierras agrícolas, la conversión de bosque a pastos, y la alta demanda de maderas tropicales—tanto interna como internacionalmente. Durante los años 1980, ha habido un creciente acuerdo que el alto índice de deforestación y la degradación de las tierras y recursos naturales estaba arriesgando la habilidad de Costa Rica de alcanzar un desarrollo sostenible. Se necesitan estrategias y nuevos sistemas operacionales para ser expeditamente introducido para asegurar el futuro crecimiento de Costa Rica.

## **D3. Situación Económica y Política Cambiante**

Similar a otros países latinoamericanos durante los años 1980, Costa Rica dirigió significantes reformas políticas y estructurales de transformación de una estrategia de

desarrollo de economía manejada por sustitución de importaciones a un mercado de mayor exportación. Además, por el problema de la deuda, los gastos del sector público tiene que ser reducido—especialmente personal de apoyo. Para facilitar el nuevo acercamiento orientado al mercado, las instituciones del sector público tuvieron que ser reducidas para funcionar como facilitadores de cambio.

Dentro de este contexto, el sector forestal fue identificado como un sector con serios impedimentos. Políticas anticuadas, ha reducido los incentivos para asegurar las prácticas más apropiadas para el manejo de las tierras y crecimiento de las oportunidades de inversión. Bajo este legado, no se podría exportar madera. Existía un alto impuesto sobre de importación en productos de terminados de madera (1,230 por ciento) operaciones de molinos de aserrar y procesamiento fueron notoriamente ineficientes. Consecuentemente, los propietarios de las tierras y procesadores tenían poco incentivo para manejar eficientemente los recursos y productos forestales.

Las actividades de limpieza de las tierras de 1970 y 1980 promovidos por otros subsidios aceleró la deforestación y conversión para abrir tierras agrícolas y de pasto. Luego, muchas de las empresas observaron el decaimiento de la producción por el cambio de manejo de los mercados y los recursos. Sin embargo, la destrucción del bosque y sobre explotación de las tierras disponibles siempre ocurrió, en parte por la limitada remuneración de los empleos y bajos ingresos familiares para relativamente un relativamente pequeño pero significativo número de residentes. Para este segmento, baja producción agrícola y actividades relacionadas con la justificación de las tierras. Concurrentemente, el nuevo interés en ecoturismo estaba ayudando a fomentar el turismo. El turismo ahora es el segundo recursos de intercambio externo y se espera ampliar para que pronto sea el número uno, a medida que el café vuelve a los niveles tradicionales. Estos desarrollos complejos, combinados con el incremento de costos del pago en Costa Rica por madera importada, han forzado a los economistas, forasteros, y formuladores de políticas a reconsiderar seriamente el marco de la política establecida.

Un borrador de estudio financiado por la USAID ("Incidencia del Comercio Internacional Sobre la Economía del Sector Forestal Costarricense" por Rigoberto Stewart) concluyó que las políticas han evolucionando al punto de que los terratenientes y procesadores de madera recibieron 50% menos por sus productos al ser comparados con los precios observados en los mercados internacionales. Estos y otros "incentivos" contribuyeron a los alarmantes altos índices de deforestación, con elevados costos económicos y sociales. Algunos pensaron que se necesita practicar más mercado liberalizado si el sector tiene que contribuir apropiadamente a la economía de la nación. Sí se ejecuta apropiadamente y el nivel de las actividades de valor agregado se incrementa, los objetivos de la conservación del bosque también se facilitarían.

#### **D4. Respuestas Estratégicas e Institucionales**

Dentro de este dramático contexto de política cambiante, se inició la consideración de importantes acercamientos estructurales e institucionales. Mientras los dedicados servidores públicos estaban llevando a cabo heroicas actividades de conservación, la mayoría de entes gubernamentales que trataban con los recursos de naturales eran notoriamente ineficientes, no eran respetados por los que utilizaban las tierras, y (dado el prevaleciente sistema) algunos

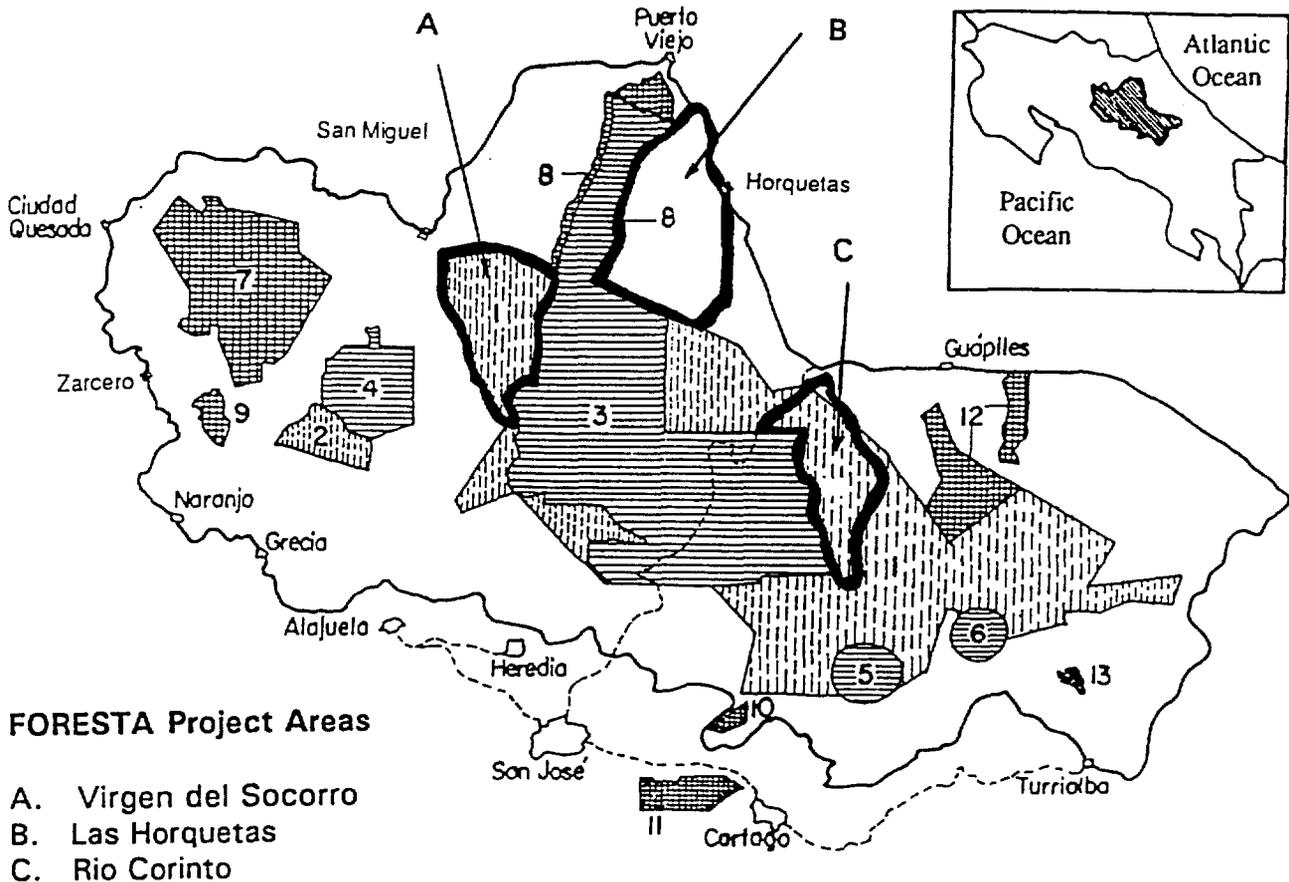
controles no fueron ejercidos. Las prácticas policiales por si solas no serían una solución y más podrían ser parte del problema. Los expertos empezaron a concluir que las estrategias de desarrollo forestal tenían que abarcar el precepto que además de las correcciones de políticas, el acceso no equitativo a las oportunidades económicas es una de las causas importantes de la deforestación. Por lo tanto, se deben buscar mayores oportunidades de fuentes y remuneración local de trabajo.

Aunque nuevas estrategias para el manejo de bosques y tierras para lograr los objetivos tenían que ser desarrolladas e introducidas rápidamente, por las limitaciones del presupuesto del GOCR, la tesorería nacional no sería la única solución. Un creciente número de ONGs se ha involucrado directamente en las actividades de manejo de los parques y recursos asociados y se encontraban generando fondos de una variedad de fuentes externas y locales. Mientras algunas de estas organizaciones se desenvolvían bien, crecientemente a finales de los años 1980, algunos enfrentaron dificultades en la confrontación de la nueva ola de problemas. Otras ONGs estaban sufriendo problemas con el manejo financiero. Mientras muchas de las ONG ofrecieron su contribución, ninguna estaba suficientemente preparada y equipada para enfrentar los desafíos emergentes observados en la ACCVC.

Dinámicas recientemente establecidas requieren nuevas estrategias, tecnologías y mecanismos de operación especial para tener acceso a una variedad de instituciones especializadas públicas y privadas y unirlos. El área de conservación de prioridad para el país estaba particularmente vulnerable. FUNDECOR fue fundada dentro de este período de crisis.

FIGURE I-1

## CENTRAL VOLCANIC MOUNTAIN RANGE CONSERVATION AREA



### FORESTA Project Areas

- A. Virgen del Socorro
- B. Las Horquetas
- C. Rio Corinto

### PROTECTED AREAS WITHIN THE CONSERVATION AREA

- |                                                   |                                             |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1. CENTRAL VOLCANIC MOUNTAIN RANGE FOREST RESERVE | 8. LA SELVA PROTECTION ZONE                 |
| 2. GRECIA FOREST RESERVE                          | 9. CHAYOTE PROTECTION ZONE                  |
| 3. BRAULIO CARRILLO NATIONAL PARK                 | 10. TIRIBI RIVER PROTECTION ZONE            |
| 4. POAS VOLCANO NATIONAL PARK                     | 11. CARPINTERA PROTECTION ZONE              |
| 5. IRAZU VOLCANO NATIONAL PARK                    | 12. GUACIMO POCOCI AQUIFERS PROTECTION ZONE |
| 6. TURRIALBA VOLCANO NATIONAL PARK                | 13. GUAYABO NATIONAL MONUMENT               |
| 7. JUAN CASTRO BLANCO PROTECTION ZONE             |                                             |

---

## SECCIÓN II

### DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORESTA

---

Esta sección presenta una descripción de las metas y propósito del proyecto y de los cuatro componentes (incluyendo los presupuestos y los resultados esperados): (1) operaciones globales, (2) manejo de áreas protegidas, (3) manejo de los bosques naturales para la producción, e (4) introducción de árboles en fincas. Además, dado el ejercicio de rediseño iniciado por la segunda Junta Administrativa de FUNDECOR (la junta gobernante así como es requerido por la legislación de fundaciones de GOCR), también se presentan los antecedentes de las discusiones de los resultados de la propuesta revisada del proyecto por cada actividad. Una breve comparación de las principales diferencias entre los resultados originales de FORESTA y los resultados de FORESTA ya revisado también se incluye. Esta sección concluye con una descripción de las actividades de asistencia técnica financiada bajo el proyecto FORESTA. Esta sección proporciona el inventario básico para la evaluación proporcionada en la Sección III.

#### A. Meta y Propósito del Proyecto

El Proyecto FORESTA es una respuesta a unos cambios complejos ambientales y económicos interrelacionados, que si no se emprenden con el más alto compromiso e imaginación, producirá problemas irreversibles afectando el bienestar de Costa Rica. El proceso difícil de revertir los índices de deforestación tenía que ser atacado urgentemente. Para esta tarea, era necesario una estructura más permanente—trayendo más prácticas y operaciones probadas bajo principios flexibles basados en el mercado. Después de este extensivo análisis, el equipo de diseño del Documento del Proyecto FORESTA incluyó una serie de prácticas y manejo de nuevos bosques que necesitan ser introducidos.

El Documento del Proyecto (1989) define las metas y propósitos de FORESTA de la siguiente manera:

“La meta del proyecto es apoyar el desarrollo económico de Costa Rica a largo plazo mediante la conservación y desarrollo de sus recursos naturales renovables en el cual depende un crecimiento económico sostenido.”

“El propósito del proyecto es desarrollar la forestería y agroforestería económicamente y uso ecológicamente apropiado de las tierras en las zonas alrededor de Braulio Carillo, Poas, y Parque Nacional de Irazúy otras áreas protegidas. Esto será hecho fortaleciendo una fundación privada e independiente—FUNDECOR—la cual brindará dirección, coordinación de asistencia técnica y fondos para dirigir los cuatro componentes del proyecto.”

Los logros del propósito del proyecto serán demostrados por las siguientes condiciones al concluir el proyecto:

- El logro más importante será el fortalecimiento de FUNDECOR como una organización privada permanente primordialmente responsable por el control y uso de los recursos naturales de la Cordillera Central.
- Manejo efectivo por medio de FUNDECOR de las áreas protegidas y su zonas al contorno de la Cordillera Central.
- Creación de por lo menos una empresa eficiente en bosques, integrando el manejo del bosque con proceso y mercadeo de madera.
- Finalización de la deforestación desenfrenada en la Cordillera Central y apoyo de programas de reforestación.
- Proporcionar apoyo a los residentes del área en cuanto al manejo y uso de la tierra y prácticas de agroforestería en sus propias tierras.
- Incremento en los ingresos locales por medio de la mejora del manejo del bosque y nuevos trabajos creados por FUNDECOR y empresas forestales.

El marco lógico revisado de FUNDECOR presentado a USAID en el otoño de 1992 es similar al de FORESTA en lo que se relaciona a la declaración de las metas, pero difiere en la declaración del propósito. Ya que el propósito de FORESTA es amplio y contiene objetivos de conservación y desarrollo, FUNDECOR contiene estos objetivos y aun va más allá. Enfoca el desarrollo institucional de FUNDECOR como un medio de dirigir estos mismos objetivos relacionados con la conservación, desarrollo y uso sostenible del patrimonio natural y cultural dentro del ACCVC.

## **B. El Componente de las Operaciones Globales del Proyecto**

### **B1. Breve Descripción**

El GOCR estableció FUNDECOR en 1989 como una "unidad ejecutora" para realizar las actividades de FORESTA. Este componente brinda recursos para ayudar a que FUNDECOR sea "responsable para la ejecución de la mayoría de actividades del proyecto." La asistencia técnica en el manejo y administración del proyecto ayudaría a FUNDECOR a ejecutar sus tareas "ejecutando el manejo de la mayoría de las funciones ahora dispersadas entre varias agencias gubernamentales." Los recursos del proyecto fueron brindados para preparar una estrategia de desarrollo para el ACCVC. Además, una serie de servicios de apoyo fueron incluidos dentro de este componente: (1) nueva infraestructura para parques que incluya varios "centros de operación" y centros de visitantes dentro de los parques nacionales; (2) nuevos programas de infraestructura para la protección de los parques y adquisición de personal de apoyo y de guardabosques; y (3) un programa educacional y de extensión para iniciar un cambio de actitud y comportamiento hacia el uso de la tierra. Aunque este componente tiene el mayor presupuesto, la mayoría de sus recursos están enfocados en actividades de apoyo ejecutados por otras unidades del GOCR con mandos específicos a cumplir.

**B2. Niveles de Apoyo Presupuestarios**

Tabla II-1. Componente de Operaciones Globales

	USAID (\$000)	GOCR (C000)	TOTAL (\$000)
Toda la Estrategia	67.1	--	67.1
Centro de Operaciones	--	104,660.4	1,358.2
Protección Forestal	2,731.7	113,638.2	4,207.5
Educación Ambiental	30.0	780.0	40.3
<b>TOTAL</b>	<b>2,828.8</b>	<b>219,078.6</b>	<b>5,674.9*</b>

\*El total de las cifras no es exacto por una pequeña diferencia en la tasa de conversión.

**B3. Resultados del Documento de Proyecto**

Los resultados durante la vida del proyecto para las operaciones globales son las siguientes:

- El desarrollo de la estrategia para la Cordillera Central y las zonas cercanas que incluyen el lineamiento para el manejo de todas las categorías de tierra y planes para la adquisición de tierras.
- Centros de operaciones estratégicamente ubicados y equipados adecuadamente.
- Un sistema de control y protección eficiente para el ACCVC con financiamiento a largo plazo para prevenir invasiones ilegales y el traslado de otros productos forestales.
- Un programa de educación ambiental y extensión, enfatizando las comunidades locales.

Comparando este componente con las descripciones del mismo componente en el Convenio de Cooperación, menos dinero se había previsto para todo el desarrollo de la estrategia y actividades para la protección del bosque. Se incluyó una nueva actividad —administración— en el Convenio de Cooperación y aunque no fue presupuestada, se incluyeron provisiones para un inventario de biodiversidad.

**B4. Resultados de FUNDECOR**

La vida propuesta de los resultados del proyecto revisado por FUNDECOR para las actividades de operaciones globales que difieren significativamente de los que arriba se mencionan son:

- Las acciones de FUNDECOR comprenden y continúan la conservación y desarrollo de estrategias para el ACCVC.

- El sistema administrativo y procedimientos establecidos de FUNDECOR se aplican correctamente y están funcionando efectivamente.
- El Consejo a nivel mundial de FUNDECOR está establecido y se reúne regularmente.
- El fondo de donaciones se estableció y está financiando el presupuesto de las operaciones básicas de FUNDECOR.
- FUNDECOR esta ejecutando su misión con los fondos generados por los diferentes proyectos.
- FUNDECOR identifica cambios que se requieren en la legislación ambiental para que la conservación de la biodiversidad sea favorecida en el ACCVC.

### **B5. Comparación**

Las diferencia más importante entre los resultados de FORESTA y FUNDECOR es la atención dirigida hacia el fortalecimiento de la capacidad de FUNDECOR. Esto es un producto de los cambios observados anteriormente al referirse a la revisión de la declaración del propósito del proyecto. Una serie de nuevos resultados específicos tienen que ver con el futuro de FUNDECOR en la manera que estos afectan actividades institucionales, financiamiento, y política. El nuevo liderazgo de FUNDECOR concluyó que una manera de alcanzar los objetivos de conservación y desarrollo dentro del ACCVC era por medio del fortalecimiento de FUNDECOR. La versión de FORESTA y de FUNDECOR comprenden la necesidad de un documento de estrategia y un programa de educación ambiental, y están son las únicas dos actividades que se encuentran en ambos documentos. No se asignaron fondos para las operación de centros y sistemas para la protección de nuevos parques dentro de los resultados de FUNDECOR.

## **C. Componente para el Manejo de las Areas Protegidas del Proyecto**

### **C1. Breve Descripción**

El manejo y protección de los parques nacionales y reservas equivalentes es una dimensión crítica del desarrollo sostenible a largo plazo en el ACCVC. Las áreas protegidas juegan un papel importante en la conservación de la biodiversidad, el mantenimiento de procesos ecológicos, la estabilidad de la hidrología regional, retiro de carbón, y un amortiguador contra un cambio de clima, particularmente a nivel local.

Hay cinco parques nacionales dentro el ACCVC (Volcán Poás, Volcán Irazú, Volcán Braulio Carrillo, Volcán Turrialba, y Juan Castro Banco), dos reservas forestales, cuatro zonas de protección y un monumento nacional (Guayabo). (Ver Figura I-1 para un mapa general). Estas áreas tienen un total de 146,000 ha. Todos están legalizadas, pero algunas tierras quedan bajo propiedad privada (incluyendo todo Juan Castro Blanco).

Este componente esta diseñado para guiar el manejo de estas áreas protegidas para asegurar la estabilidad a largo plazo de sus valores ecológicos/biológicos y elevar los

beneficios económicos para los residentes locales del manejo mejorado de los parques y empresas relacionadas y oportunidades de empleo.

Las actividades planificadas para este componente incluyen la preparación de planes de manejo, demarcación de las fronteras de las áreas protegidas, compra de tierras privadas mediante el levantamiento de fondos nacionales e internacionales, mejorar los servicios e instalaciones a los visitantes, promoción de turismo orientado a la naturaleza, y la integración de las comunidades locales a las actividades de manejo de las áreas protegidas.

## C2. Niveles de Apoyo Presupuestarios

**Tabla II-2. Manejo de las Areas Protegidas de USAID y GOCR  
Niveles de Apoyo Presupuestario**

	USAID (\$)	GOCR (C000)	TOTAL (\$)
Planes de Manejo	71,300		71,300
Marcación de Fronteras	119,800		119,800
Compra de Tenencia	18,100		18,100
Infraestructura para Visitantes	--	35,536.8	459,132
Servicios a los Visitantes	23,000		23,000
Participación de la Comunidad	450,000	1,638.0	471,630
<b>TOTAL</b>	<b>682,200</b>	<b>37,174.8</b>	<b>1,162,200</b>

La única diferencia entre el Documento de Proyecto y el Convenio de Cooperación es que el convenio proporciona \$52,000 adicionales para la actividades de servicios a los visitantes, resultando en una contribución total del USAID de \$734,200.

## C3. Resultado del Documento del Proyecto

- La preparación de un plan de manejo integrado para las áreas protegidas en la ACCVC que esté oficialmente aprobado por el Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas (MIRENEM) que esté disponible y accesible.
- Las áreas protegidas de las fronteras están establecidas legalmente de acuerdo con los planes de manejo de los parques y los segmentos críticos están marcados en el campo.
- Las propiedades privadas dentro de los tres parques son transferidas al GOCR. Dichas propiedades son las designadas para la adquisición en el plan de manejo.

- Los servicios e infraestructura física, incluyendo esos que se necesitan para la interpretación están en lugar para atender a los visitantes del parque sin afectar el medio ambiente.
- Un sistema eficiente de servicios a visitantes a las áreas naturales está en lugar y se asegura financiamiento a largo plazo.
- Las comunidades locales están participando en el manejo de las áreas protegidas y recibiendo ingresos y otros beneficios como resultado de su participación.

#### **C4. Resultados de FUNDECOR**

- Se introdujo manejo y administración técnica para los parques nacionales dentro del ACCVC.
- Se preparó y se puso en práctica un plan de manejo integrado para los parques nacionales.
- Limitaciones críticas de los parques nacionales se definen y se marcan en el campo.
- Se utiliza un sistema eficiente de servicios con los visitantes en los parques nacionales del ACCVC, y está generando fondos para ayudar a satisfacer los costos de operación.
- Se preparó y se ejecuta un sistema eficiente de protección y vigilancia para la conservación de los recursos naturales de la ACCVC.
- Un plan de investigación para la conservación de la biodiversidad y recursos culturales de la ACCVC es preparado y puesto en práctica.
- Las comunidades adyacentes a los parques están participantes en el manejo y beneficios del manejo mejorado.

#### **C5. Comparación**

Los resultados del Documento del Proyecto FORESTA y los resultados de FUNDECOR comparten lo siguiente: (1) un plan de manejo integrado para las áreas protegidas del ACCVC; (2) la delineación y demarcación de los límites de las áreas protegidas; (3) servicios e infraestructura para los visitantes de los parques nacionales; y (4) participación de la comunidad en y de los beneficios del manejo de los parques nacionales.

Hay varias diferencias significativas en los resultados así como lo describe el Documento del Proyecto de FUNDECOR. Aunque ambos incluyen la preparación de un manejo integrado para los parques nacionales dentro del ACCVC, FUNDECOR enfatiza los actuales cambios de ejecución en manejo técnico y administrativo de los parques, donde en el Documento de Proyecto no se menciona la ejecución.

Además, se hacen las siguientes observaciones: Los resultados de FORESTA incluyen la transferencia de las tierras privadas en los parques nacionales al GOCR y no a FUNDECOR. También, FUNDECOR incluye un plan para la conservación de la biodiversidad y recursos culturales en el ACCVC y su ejecución; mientras que FUNDECOR no menciona investigación. FUNDECOR enfatiza protección (guardias, patrullas, etc.) para lograr los objetivos de la conservación y el documento de FORESTA no.

#### D. Componente de Manejo de los Bosques Naturales para la Producción

##### D1. Breve Descripción

Bajo el plan de FORESTA, los dos componentes orientados al desarrollo se describen aquí y en la Sección III.E. Este componente será ejecutado en bosques primarios y secundarios, donde las actividades forestales se permiten legalmente, la tierra se clasifica como capaz de producción sostenible de productos de madera, y donde el uso predominante de las tierras es la cubierta de bosque natural. Los componentes de las actividades se concentrarán en las tres áreas restantes en el ACCVC con grandes áreas de bosques con potencial comercial: Las Horquetas, La Virgen del Socorro, y Río Corinto. (Ver Figura I-1.)

Así como se propuso en Documento del Proyecto, FUNDECOR desarrollaría lineamientos para todos los aspectos de operaciones de cosecha forestal (selección de árboles, prácticas para cortar madera, construcción de carreteras, tratamientos postcosecha silviculturales para promover regeneración natural y crecimiento). Finalmente, FUNDECOR también apoyará los contratos para investigación aplicada para seleccionar la prueba de sistemas de corte y mejorar los lineamientos para el manejo del bosque. Finalmente, FUNDECOR, proporcionará asistencia técnica e incentivos financieros para una empresa comercial que vincule procesadores de madera con el bosque que lo produce—para maximizar el retorno a los dueños del bosque.

##### D2. Niveles de Apoyo Presupuestario

Tabla II-3. Manejo de los Bosques Naturales

	USAID (\$000)	GOCR (C000)	TOTAL (\$000)
1. Mecanismos de Control	5.0	--	5.0
2. Lineamientos Técnicos	100.0	--	100.0
3. Empresa Forestal	40.0	--	40.0
4. Bosques Bajo Manejo	27.5	--	27.5
5. Fondo Incentivo de Inversión	--	78,000.0	1,000.0
<b>TOTAL</b>	<b>172.5</b>	<b>78,000.0</b>	<b>1,172.5</b>

El Documento del Proyecto difiere en la distribución en el Convenio de Cooperación, el cual muestra \$98,000 en moneda local bajo la actividad "Bosques Bajo Manejo" y no incluye la contribución del GOCR para el "Fondo Incentivo de Inversión." El Convenio de Cooperación muestra un total de \$288,000 (\$30,000 y \$258,000 en moneda local) para este componente. El Convenio de Cooperación no menciona ninguna contribución del GOCR para apoyar alguna actividad del proyecto durante la vida del proyecto FORESTA.

### **D3. Resultado del Documento del Proyecto**

El Documento del Proyecto requiere los siguientes resultados para el componente de Manejo de los Bosques Naturales:

- Lineamientos prácticos, reglamentos, y controles para cortar madera bajo varias condiciones para estimular la regeneración y óptima utilización y para mitigar impactos ambientales.
- Estándares técnicos para manejo de bosques que sirvan como la base para la preparación, ejecución y control de planes de manejo.
- Una o más de las empresas que están funcionando y otros tipos de asociaciones que combinan el manejo del bosque con su utilización para que el bosque contribuya beneficios sostenidos a la población local.
- Por lo menos 5,000 de has. de bosque con potencial comercial bajo manejo sostenido basado en planes aprobados.
- Una o más industrias integradas en la nueva empresa forestal, utilizando la variedad máxima posible de especies y dimensiones para producir una gama de productos.

### **D4. Resultados de FUNDECOR**

Los resultados preparados por los grupos de manejo de los recursos naturales de FUNDECOR y la integración de árboles en fincas bajo el título "Actividades de producción privada que son ecológicamente, económicamente y socialmente sostenidas están siendo ejecutadas en las zonas de los parques nacionales del ACCVC." Uno de los resultados, "Area actual de bosques mantenidos o incrementados," aplica a los dos componentes. Estos resultados que están asociados con el manejo del bosque natural se detallan a continuación:

- Se prepararon y se usan guías prácticas ilustradas que enseñan y promueven manejo y cosecha eficiente de bosques.
- Se mejoraron las guías técnicas para la preparación de planes de manejo.
- Una o más empresas forestales y otros tipos de organizaciones se están beneficiando del manejo sostenible del bosque.

- Por lo menos 10,000 has. del bosque bajo convenios de manejo con FUNDECOR y 5,000 de ellos con planes de manejo de bosques fueron aprobados.
- El ecoturismo se desarrolla como una alternativa productiva para permitir la conservación de grandes áreas de bosque.

### **D5. Comparación**

Mientras ninguno de los resultados en el marco lógico preparado por FUNDECOR es exactamente igual a los resultados del Documento de Proyecto FORESTA, los primeros cuatro resultados en cada lista son similares. El resultado tres y cuatro se aproximan, los cuales tratan con el establecimiento de una o más empresas forestales y el área que cubrirá el convenio de manejo de bosques naturales. El resultado número cuatro de FUNDECOR es más ambicioso que su análogo en el Documento de Proyecto.

Los resultados uno y dos también son similares en las dos versiones del marco lógico. La versión de FUNDECOR es más específica, pero quizás menos ambiciosa que la versión del Documento del Proyecto FORESTA. El resultado número cinco en cada versión requiere el desarrollo de empresas que se beneficiarán del manejo de los bosques y beneficiarán a la población (similar al resultado 3) pero el Documento del Proyecto tiene la manufactura de productos forestales mientras que FUNDECOR requiere un uso benigno del uso del bosque—ecoturismo.

## **E. Componente de Introducción de Árboles en Proyectos de Finca**

### **E1. Breve Descripción**

Bajo este componente, FUNDECOR estimulará la reforestación y la agroforestería en tierras desforestadas y promoverá la participación comunitaria en la conservación de los recursos naturales del ACCVC.

Mucha de las tierra en el ACCVC que ha sido convertida a pastura o agricultura no es capaz de sostener tal uso. FUNDECOR estimulará el uso apropiado y reforestación de tierras que no son apropiadas para la agricultura e incorporará árboles con cosechas y pastos en tierras agrícola. FUNDECOR también creará o fortalecerá organizaciones locales para fomentar estas actividades. Se dará preferencia a la participación en actividades de reforestación y agroforestería a cooperativas y otros grupos.

FUNDECOR brindará apoyo técnico y algo de materiales para el establecimiento de semilleros comunales, familiares, o comerciales y asistirá en al adquisición de semillas de calidad y proporcionará cursos cortos para plantadores de árboles y operadores de semilleros. Un acuerdo de colaboración con el Proyecto Producción de Cosecha de Árboles de USAID/ROCAP ayudará a monitorear las demostraciones en parcelas y llevará acabo las investigaciones en prácticas de crecimiento y manejo. FUNDECOR contratará dos equipos de extensionistas para estimular la agroforestería.

FUNDECOR incluirá la diversidad biológica y la creación del hábitat salvaje entre los criterios para seleccionar las especies a ser promovidas.

## E2. Niveles de Apoyo Presupuestario

**Tabla II-4. Introducción de Árboles en Fincas**

	USAID (\$000)	GOCR (C000)	TOTAL (\$000)
1. Reforestación	2.0	16,224.0	209.75
2. Agroforestería	6.5	16,224.0	214.25
3. Participación Comunitaria	16.0	—	16.0
<b>TOTAL</b>	<b>24.5</b>	<b>32,448.0</b>	<b>440.0</b>

Tanto el documento de proyecto de FORESTA y el Convenio de Cooperación con FUNDECOR incluyen reforestación, agroforestería, y participación comunitaria en este componente, pero los niveles de las actividades varían en los dos documentos. El presupuesto del convenio de cooperación para este componente es más mayor—\$700,000 a pesar del hecho que el apoyo del GOCR no está incluido. Casi el 60 por ciento del presupuesto (\$400,000) es para la participación comunitaria; \$150,000 esta presupuestado para reforestación y \$150,000 para agroforestería.

## E3. Resultado del Documento del Proyecto

El Documento del Proyecto requiere los siguientes resultados para la del componente Introducción de Árboles en las Fincas:

- Establecer una cubierta de bosque económicamente productiva en esas tierras clasificadas como incapaces de sostener actividades agrícolas.
- La integración de especies de árboles multipropósito a sistemas agroforestales en esas tierras clasificadas como apropiadas para el uso agrícola.
- Las comunidades en el área del proyecto tienen organizaciones afines activas para estimular el uso apropiado en áreas que influyen la comunidad.

## E4. Resultados de FUNDECOR

El marco lógico de preparado por grupo de manejo del bosque natural de FUNDECOR y la integración de árboles bajo el título "Actividades de producción privada las cuales son ecológicamente, económicamente, y socialmente sostenibles son ejecutadas en la zona de los parques nacionales de ACCVC." Uno de los resultados, "Área actual de bosque cubierto mantenido o incrementado," aplica a los dos componentes. Esos resultados que están asociados con reforestación y agroforestación se enlistan a continuación:

- La reforestación y agroforestería se desarrollan como actividades productivas con capacidad de reducir la presión en un bosque natural.

- Se desarrollan guías silviculturales y conocimientos técnicos para una reforestación eficiente.
- Productores, terratenientes, beneficiarios del proyecto son entrenados en la conservación de los recursos naturales.

### **E5. Comparación**

Con la excepción del número de árboles semilleros a ser producidos y plantados, los indicadores de los resultados de FUNDECOR son más ambiciosas y ponen menos énfasis en agroforestería y servicio especial de asistencia a la comunidad que el Documento del Proyecto FORESTA. Los resultados de FUNDECOR enfatizan trabajar con terratenientes individuales para producir semilleros y establecer plantaciones, mientras el Documento de Proyecto pone énfasis en trabajar con organizaciones comunitarias y grandes números de productores para mejorar el manejo de sus tierras e introducir la agroforestería en pasturas y con cosechas.

El Documento de Proyecto de FORESTA también requiere el establecimiento de plantaciones por lo menos en tierras de Clase VIII y tierras de clase IX en el ACCVC que no están cubiertas de bosque—un objetivo que quizás es más ambicioso que la meta de 1000 Has. La meta de FUNDECOR de 1000 hectáreas de plantación y producción de 3,000,000 semilleros de arboles no parecen ser consistentes, ya que 3,000,000 semilleros son suficientes para reforestar casi 3,000 hectáreas de espacios normalmente utilizados en el ACCVC.

### **F. Actividades de Apoyo a la Asistencia Técnica**

Dado los numerosos desafíos que esta recién creada fundación confrontaría —particularmente en el desarrollo de sistemas operacionales—los diseñadores del proyecto programaron asistencia técnica para FUNDECOR. Inmediatamente fuera práctico y antes que la legislación del GOCR ratificara FUNDECOR, un contrato debería ser negociado. El propósito era para proporcionar expertos técnicos y administrativos para apoyar a FUNDECOR, asistir en las acciones iniciales de ejecución y actualmente manejar los fondos del proyecto. Los consultores tenían que ser los facilitadores en realizar el trabajo lo más pronto posible.

El 7 de marzo de 1991, un contrato de asistencia técnica de \$1,175,000 se firmó con Price Waterhouse para proporcionar apoyo de 198 personas-meses de largo y corto plazo en tres áreas importantes: (1) desarrollo institucional, (2) administración y finanzas, (3) manejo de los bosques y recursos naturales por medio de un subcontrato con el CATIE. Ya que el Documento de Proyecto solicitó que asistencia fuera brindada lo más pronto posible, particularmente para el desarrollo para los manuales de manejo financiero, otro pequeño contrato fue firmado a final de 1992, permitiéndole al primer consejero llevar a cabo trabajos importantes de arranque.

---

### SECCIÓN III

#### EVALUACIÓN DEL PROGRESO DE COMPONENTES

---

El alcance del trabajo de esta evaluación hace hincapié en la descripción del evaluador y analiza el progreso realizado para lograr los resultados de FORESTA así como se describe en el Documento del Proyecto original y la subsecuente revisión de FUNDECOR. Esta sección detalla el material descriptivo de la Sección II, y presenta la evaluación del equipo sobre el progreso observado en el logro de las metas del Final del Proyecto para cada uno de los cuatro componentes del Proyecto FORESTA (1) operaciones globales, (2) manejo de áreas protegidas, (3) manejo de bosques naturales para la producción, y (4) introducción de árboles en fincas. Para mayor facilidad en la evaluación del progreso del programa, se proporciona una serie de tablas para cada componente, seguido de un breve resumen de las varias observaciones.

El ejercicio de revisión del programa FUNDECOR que incluyó una reevaluación comprensiva de todas las actividades que ocurrieron con la llegada de la segunda Junta Administrativa de FUNDECOR, generó nuevos resultados. El progreso alcanzado en cada uno de éstos también fue evaluado bajo cada componente.

Aunque se brindan observaciones generales para ambas series de resultados, adonde se consideró apropiado, se hicieron sugerencias más específicas a los resultados de las nuevas fechas de PACD contenidas en la Sección VII.

Esta sección cierra con una discusión del contrato de apoyo de asistencia técnica y como estos servicios facilitaron el progreso en general.

#### A. Operaciones Globales

##### A1. Estado de los Resultados del Documento de Proyecto

**Tabla III-1. Revisión del Resumen de las Operaciones Globales**

Resultados Esperados (LOP)	Estado, Junio 1992	Probable EOP
Desarrollar el documento con la estrategia para el ACCVC	Casi finalizado	GOCR ejecución del documento
21 centros de operación construidos	Algún avance significativo	Algunos concluidos completamente
El sistema de protección en su lugar	Parcialmente en su lugar	Mayor atención es requerida
Educación ambiental y programa de extensión	Aun no se inicia	Desarrollo de estrategia y programa

## A2. Comentarios y Observaciones

Un número de actividades se están encaminando bajo FUNDECOR. Sin embargo, hay algunos limitantes en algunas de las actividades, principalmente por restricciones presupuestarias debido a la reducción de casi todos los fondos contraparte del GOCR. Inmediatamente después del inicio del proyecto, se cortaron los fondos de la contraparte, afectando significativamente este componente. Comparado con los otros componentes de FORESTA, el presupuesto para las dos actividades más grandes de dinero de contrapartida son de este componente - (1) los centros de operaciones (C104,660,000) y (2) protección del bosque (C113,638,000).

Así como se concibió originalmente, el documento de estrategia del ACCVC debería ser un "plan maestro" para guiar las nuevas estrategias de conservación y desarrollo y actividades dentro de el ACCVC. Como tal, estaba planificado originalmente que fuera concluido temprano, pero dicho progreso no ocurrió. La novedad de FUNDECOR, la complejidad de la obra y las nuevas relaciones de trabajo colaborativo no facilitó la producción así como se planificó originalmente. En vez de un pequeño empujón para producir "el documento," se utilizó otro método para enfatizar la construcción del consenso y de la colaboración institucional.

El mecanismo catalítico especial institucional desarrollado temprano fue el "Grupo de Base." El proyecto creó esta planificación multi-institucional y esta planificación de estrategia del programa y de entidad coordinadora, incluyendo el liderazgo de ACCVC, el Servicio del Parques Nacionales (SPN), la Dirección General Forestal (DGF), FUNDECOR, y el oficial del proyecto de USAID, para reunirse semanalmente y revisar todos los aspectos de las actividades de FORESTA. Este grupo aprobó el último borrador del documento de estrategia. El borrador contiene los productos básicos listados en la declaración de resultados y más. Aplicando este proceso más largo, se ha creado una base firme de confianza mutua e interdependencia y se han iniciado actividades por acuerdo mutuo. Dada esta estructura multiagencial nueva de FORESTA, el largo proceso aplicado ha ayudado a generar una relación sólida de trabajo para guiar a FORESTA y para consolidar una estructura institucional para operaciones posibles mas allá del ACCVC, de acuerdo al nuevo liderazgo del sector del GOCR.

Dada la reducción de la contrapartida, un menor número de actividades del proyecto fueron realizadas de lo que se planificó originalmente. Ya que muchas de las actividades que se intentaron aquí también están listadas bajo el Componente de Manejo de Areas Protegidas refiérase a la Sección III.B, para una discusión profunda sobre la función y grado de ejecución.

Con un presupuesto inicial de \$2.7 millones, la protección del bosque es la actividad más importante de FORESTA. Este es el elemento principal del proyecto que trata directamente con un gran número de actividades de bosque y de caza ilegal de fauna que crecientemente se ha observado en el ACCVC. El mayoría de recursos se han utilizado para adquirir vehículos, radios, equipo de campo, capacitación, y otros beneficios para el personal de guardabosques del SPN. El número de guardabosques se ha aumentado a 20. La meta de el Documento del Proyecto de 40 guardabosques probablemente no se alcanzará.

El personal de guardabosques con su nueva rápida movilidad y efectiva comunicación de radio ha incrementado el índice de inspecciones e informes de infracciones. Aunque el progreso es notable, el sistema sólo está parcialmente instalado. Una mejor eficacia operacional, que incluya mejor personal, supervisión y manejo operacional, y un sistema de carrera más profesional, son áreas que necesitan atención inmediata. Tales acciones, además de un seguimiento y coordinación con el sistema judicial, son requeridas para tomar ventaja completa de esta inversión. Actualmente, hay poco seguimiento en cualquiera de las infracciones reportadas, pocos son multados o reciben sentencia carcelaria. Este enfoque no produce cambios de comportamiento ya que los controles legales y los castigos no son llevados a cabo; además, esto crea una actitud desmoralizadora para los guardabosques y vigilantes involucrados.

El programa de educación y extensión aun no se ha iniciado con los lineamientos descritos en el Documento del Proyecto. Mientras que una serie de libros guías y materiales educativos no se han finalizado y los informes técnicos no se han publicado, los diseñadores del proyecto y los oficiales de proyecto de USAID tenían visión de un programa más comprensivo. Al mismo tiempo, los recursos presupuestados para esta actividad fueron limitados. Dentro de FUNDECOR, no ha habido mucho apoyo para una definición amplia como lo declara el Documento del Proyecto. Este año, se presupuestaron \$12,000 para desarrollar un plan en el cual pueden ser introducidas nuevas estrategias antes de la PACD.

### A3. Estado de los Resultados de FUNDECOR

Tabla III-2. Resumen de las Operaciones Globales de FORESTA

Resultados Planificados Durante la Vida del Proyecto	Estado, Junio 1992	Resultado Probable al Final del Proyecto
Aprobada la estrategia del ACCVC	Casi finalizado	Documentos ejecutados por GOCR
FUNDECOR ejecuta esta documento de estrategia	Haciéndolo actualmente	Otras áreas incorporan el documento
Sistemas administrativos desarrollados	Actualmente se están ejecutado	Los sistemas se mejoran constantemente
Un cuerpo asesor técnico establecido	Está siendo discutido	Establecido y funcionando
Fondo establecido	Mucha discusión pendiente	Hay que hacerlo!
2 nuevos proyectos agregados	Ningún prospecto a la vista	Hay que hacerlo!
Legislación pro biodiversidad desarrollada	Aún nada	No deberá ser fomentado
Un plan de educación ambiental comenzado	Se presupuestó un plan	Una estrategia y un programa desarrollados

### A4. Comentarios y Observaciones

Con mayor interés, el equipo de evaluación nota un énfasis especial en el número de importantes actividades propuestas para el fortalecimiento institucional dirigidas por

FUNDECOR. El equipo de evaluación observó algún progreso en muchos de los resultados propuestos pero también observó que resultados significativos para PACD tienen poca probabilidad de ocurrir.

En relación a los dos primeros resultados, el documento de estrategia del ACCVC y la ejecución de este documento, se observaron avances recientes en los dos frentes. Un documento de estrategia de calidad pronto será formalizado y el interesante proceso empleado para generar el documento, particularmente en lo que se relaciona con el SPN y el ACCVC, fue facilitado por este enfoque.

Los consultores técnicos de Price Waterhouse desarrollaron y modificaron los sistemas administrativos y manuales que tratan todos los aspectos del sistema administrativo y de manejo de FUNDECOR. Esto es una parte fundamental de las operaciones de FUNDECOR. A un mayor nivel, FUNDECOR sirve como un facilitador para otros —contratistas privados, convenios de empleo especiales, y convenios con agencias gubernamentales— así que sistemas confiables y transparentes son esenciales.

El equipo apoya los recientes esfuerzos para ayudar a asegurar que la dirección técnica y estratégica a largo plazo sea brindada mediante un nuevo grupo técnico asesor. Hay varios métodos estratégicos para lograr las metas del proyecto, pero el que se aplica actualmente, con ajustes relativamente menores, es uno que requerirá tiempo para evolucionar. El grupo asesor es un mecanismo para ayudar a asegurar la continuidad del programa. Este mecanismo se discute ampliamente en las Secciones VII y VIII.

El equipo pone la más alta prioridad en el rápido establecimiento del fondo de dotación y la firma de contratos para dos nuevos proyectos. Referente a la primera actividad, mucho trabajo se invirtió al más alto nivel institucional y con base en la experiencia y en las sugerencias de las Secciones VII y VIII, una conclusión rápida es posible. Hay una necesidad urgente de ponerle atención a este resultado para iniciar nuevos contratos.

Mientras que se considera un resultado loable, el desarrollo de legislación de la biodiversidad por FUNDECOR no es visto como una actividad de alta prioridad, por lo menos en esta oportunidad. Reconociendo el largo tiempo y los esfuerzos extensivos generalmente asociados con el proceso legislativo y las actividades de alta prioridad que tienen que ser concluidas antes de la Fecha de Conclusión del Proyecto, el equipo no alienta mucho un esfuerzo por parte de FUNDECOR en esta área.

Así como se menciona arriba, el resultado de la educación y extensión ambiental ha sido ejecutado en varias maneras en publicaciones y manuales técnicos. No ha sido ejecutado dentro del contexto de una estrategia y plan de trabajo así como se pensó inicialmente y no refleja los indicadores identificables proporcionados en este documento de reprogramación. El equipo espera que el alcance de trabajo para el próximo estudio de educación a ser realizado a finales de este año, incluya esta orientación más amplia. Una discusión adicional sobre este tema se encuentra en las Secciones VII y VIII.

**B. Manejo de las Areas Protegidas****B1. Estado de los Resultados del Documento del Proyecto****Tabla III-3. Resumen del Manejo de las Areas Protegidas**

Resultados Planificados Durante la Vida del Proyecto	Estado, Julio 1994	Estado Probable al Final del Proyecto
Plan de Manejo Integrado para las Areas Protegidas	Cerca de ser concluido (otoño 1994)	Concluido
Demarcación de los límites de las áreas protegidas	Se identificaron límites críticos; 31% del total de los límites están marcados	< 50% concluido
Transferencia de la propiedad de las tierras privadas dentro de los parques al GOCR	Progreso muy limitado	No se anticipa más que un progreso menor.
Servicios para los visitantes y infraestructura establecida	50% concluido	Concluido
Sistema eficiente para los servicios de visitantes con financiamiento a largo plazo	Planificación significativa hecha, algún progreso importante se hizo	90% concluido; mayores vacíos en la capacitación
Participación de la comunidad local en el parque	50% concluido	Concluidos, excepto las juntas asesoras locales

**B2. Comentarios y Observaciones**

Ha habido un progreso substancial en casi todas las dimensiones del componente de "manejo de áreas protegidas" de FORESTA, aunque este progreso no siempre se ha logrado mediante los procesos originalmente anticipados y planificados. Esto indica una capacidad por parte de FUNDECOR de responder y adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes, lo cual es un indicador clave de las fortalezas de una organización efectiva.

La preparación del plan de manejo integrado para parques nacionales se inició mediante un contrato inicial con Price Waterhouse/CATIE. Este contrato terminó antes que el proyecto concluyera por razones que no están del todo claras, pero aparentemente se debió a limitaciones financieras. Al mismo tiempo, La Fundación de Investigación de la Universidad de Costa Rica (FUNDEVI) fue contratada por el Instituto Costarricense de Turismo para preparar un plan de manejo para los parques basado principalmente en el potencial de producción de ingresos de los parques mediante el aumento del turismo. El SPN y el ACCVC han estado trabajando en los planes de manejo para parques individuales, reflejados en los el presupuesto y los planes de trabajo anuales.

La tarea de integrar conceptos de manejo e información de las fuentes arriba mencionadas ahora descansa con el ACCVC. Una segunda revisión de los documentos de FUNDEVI ha sido sometida en respuesta a directivas del ACCVC. El ACCVC espera concluir el plan de manejo general antes que termine 1994. Este plan de manejo estará

basado en resultados de una variedad de fuentes, pero descansará en los planes de FUNDEVI y secundariamente en los documentos de Price Waterhouse/CATIE.

La delimitación de los parques ha sido concluida para el Braulio Carrillo, Poás, e Irazú. Ninguna definición equivalente de límites críticos se ha hecho en el Parque Nacional del Volcán Turrialba ni en el recién declarado Parque Nacional de Juan Castro Blanco. Turrialba no ha sido una prioridad por razones que no se han esclarecido totalmente; podría estar relacionado con la distancia, falta de suficiente personal, o el precepto de tener menos presión en sus límites. Juan Castro Blanco es una área crítica con presiones periféricas, y la demarcación en el campo de los límites deberá iniciarse pronto. Aunque se ha iniciado algún trabajo con una asociación local, no se ha iniciado un gran trabajo en este parque porque el Braulio Carrillo se percibió correctamente como la prioridad principal. Además, porque el Juan Castro Blanco está fuera de los términos de referencia de FORESTA ya que su estado como parque nacional fue declarado después del inicio de FORESTA. Sin embargo, la importancia crítica del Juan Castro Blanco es percibida por FUNDECOR y el ACCVC, y algunos ajustes en las actividades puede ser hecho.

La demarcación de límites críticos de los parques en el campo no se concluirá en la Fecha Aproximada de Conclusión del Proyecto (PACD). De un total de 628 kilómetros de límites alrededor de las áreas protegidas, 160 kilómetros son límites naturales y no requieren una marcación adicional. La porción crítica de los 468 kilómetros restantes de los límites artificiales que tienen que ser marcados en el campo no han sido identificados ni trazados en su totalidad. De los límites artificialmente marcados, 38 kms han sido trazados a través de FORESTA y 34 kilómetros por la Organización de Estudios Tropicales en La Selva, independientemente de FORESTA.

El Documento del Proyecto identificó la transferencia de tierras privadas dentro del los parques nacionales de GOCR como un resultado importante. Solamente \$18,000 en el presupuesto de FORESTA se distribuye para compra de tierras; el resto del fondo deben ser obtenidos de la comunidad donante internacional. Esto no se ha visto como una prioridad por FUNDECOR por los limitados recursos disponibles para llevar acabo la magnitud de esta actividad. Por lo tanto, poco progreso se ha hecho en este resultado y ninguno se espera a la Fecha Aproximada de Conclusión del Proyecto. FUNDECOR eliminó este resultado de sus actividades.

Se ha progresado substancialmente en mejorar las instalaciones de los visitantes y se están construyendo nuevas instalaciones en los tres parques nacionales (Poás, Irazú, y Braulio Carrillo), Bosque del Niño en la Reserva Forestal de Grecia y el Monumento Nacional de Guayabo. La renovación de un centro impresionante para visitantes está por concluirse en el Volcán Poás—una de las atracciones turísticas más dramáticas de Costa Rica. Las instalaciones en Poás se han enfatizado porque Poás tiene el mayor índice de visitantes de todos los parques nacionales en Costa Rica y el mayor potencial para la generación de ingresos derivados del turismo, ingresos tanto para el ACCVC como para las comunidades adyacentes. También hay un centro informativo para los visitantes en el Monumento Nacional de Guayabo.

Hay instalaciones para picnic en Poás, Irazú y Bosque del Niño, e instalaciones para picnic y para acampar en Guayabo. Hay senderos en Poás, Braulio Carrillo (Zurquí y

Quebrada Gonzalez), y en Guayabo. Los senderos y los guías interpretativos son mejores en Guayabo, el cual tiene un sendero natural a través de un bosque primario y un sendero de "patrimonio cultural" a través de los montículos. Hay guías bien escritas para estos senderos los cuales están marcados claramente y muy bien cuidados. Los senderos en Guayabo ilustran tanto el patrimonio natural (bosques primarios) como el patrimonio cultural (sitios arqueológicos) de Costa Rica. También hay volantes informativos disponible en Poás, Irazú y Braulio Carrillo. Aunque estas hojas volantes son bilingües, el inglés está escrito pobremente.

Los miradores que se ubicarían en varios puntos de la autopista San José-Guápiles en el Parque Nacional Braulio Carrillo no han sido construidos dadas las objeciones del Ministerio de Obras Públicas, que piensa que los miradores en una carretera de muchas vueltas y frecuentemente llena de neblina, representan un peligro para la seguridad del tráfico vehicular.

Un eficiente sistema autofinanciado para proporcionar servicios a los visitantes no ha sido diseñado ni ejecutado en su totalidad. Sin embargo, hay planes para el uso público de las áreas naturales individuales. Hay algunos guías capacitados y guardabosques disponibles para los visitantes en cualquiera de estos sitios. La capacitación de guías y de guardabosques en cada parque no ocurrirá con la estrategia actual. Sin embargo, se planea brindar concesiones para algunos servicios para los visitantes (videos, cafeterías, restaurantes, estacionamiento y sanidad) que deberán entrar en operación entre el fin de 1994 y la PACD en 1996. El marco lógico del Documento del Proyecto es redundante y se traslapa en que separa las instalaciones para los visitantes de un sistema para brindar servicios al visitante y la misma actividad es atendida en el componente de operaciones globales.

Los indicadores principales verificables para la participación de la comunidad en el manejo del parque nacional se están cumpliendo. Más del 25 por ciento del empleo temporal y permanente creado por las actividades de FORESTA en el manejo de los parques se llena con los habitantes locales, adyacentes a los parques. Hay muchos voluntarios trabajando en los parques pero es imposible calcular su número total en cualquier momento. Más de 100 voluntarios—el número meta—están trabajando en los parques por lo menos alguna parte del año, normalmente durante los períodos de vacaciones de las escuelas. Se darán las concesiones de servicios al visitante, en cuanto sea posible, al sector privado (principalmente micro-empresarios) de las comunidades adyacentes. Un aspecto del resultado de participación comunitaria que no se logrará es la creación de tres juntas asesoras locales.

Las concesiones de los servicios a los visitantes, cuando sea posible, serán otorgadas al sector privado (principalmente micro-empresarios) de las comunidades adyacentes para incrementar los ingresos en estas comunidades. Esto fue una ardua pero importante actividad directamente vinculada con los objetivos de generar una serie de actividades con valor agregado de la base de los recursos naturales del ACCVC. Se le dedicó un tiempo considerable para lograr este requerimiento en los contratos reales debido a los nuevos conceptos legales que implica.

### B3. Estado de los Resultados de FUNDECOR

Tabla III-4. Resumen del Manejo de las Areas protegidas de FUNDECOR

Resultados Planificados Durante la Vida del Proyecto	Estado, Julio 1994	Estado Esperado al Final del Proyecto
Manejo Técnico y Administración de Parques	Significativas mejoras se introdujeron; planificando para SINAC	Concluido; SINAP implementado
Plan de Manejo Integrado	Cerca de cumplimiento (otoño 1994)	Concluido
Límites críticos definidos y marcados	Límites críticos identificados; < 10% marcados	Posiblemente será concluido
Sistema de servicios a los visitantes	25% concluido	Casi concluido
Sistema de protección de los recursos naturales del ACCVC	50% concluido	Concluido, excepto algunos ajustes que se requieren
Plan de investigación sobre conservación de los patrimonios de biodiversidad y cultural	Se han preparado dos planes de investigación	Se inició la ejecución del plan de investigación
Participación de la comunidad en el manejo de parques, generando beneficios económicos	> 75% concluido	Si los comités asesores locales se forman, concluido

### B4. Comentarios y Observaciones

FUNDECOR hizo cambios significativos en el marco lógico de FORESTA, comenzando con la elección de la segunda Junta Administrativa y un nuevo director ejecutivo en 1992. El cambio en el componente "manejo de áreas protegidas" del proyecto se encuentra en detalle en la Sección II.C.5. Estos cambios resultaron en un conjunto de actividades mucho más manejable y resultados más obtenibles. También resultó en la reasignación de fondos entre otras cosas.

El marco lógico revisado de FUNDECOR enfatizaba cambios organizacionales y operacionales en el manejo técnico y administración de los parques nacionales dentro del ACCVC. Cambios significativos han sido introducidos con mucho éxito y continuarán su ejecución. FUNDECOR es una contraparte colaboradora en la planificación de SINAC y su aprobación legislativa, lo cual se anticipa que ocurra antes de que finalice 1994.

FUNDECOR revisó el resultado de demarcación de los límites de los parques del 100 por ciento de las áreas críticas al 50 por ciento. Se cree que esta meta no será lograda, principalmente por los altos costos. Los requerimientos técnicos de expansión y contracción del territorio de los parques están identificadas para PACD.

El resultado de la preparación de un plan integrado de manejo para los parques nacionales es igual al Documento de Proyecto de FORESTA. Como se mencionó anterior-

mente, el plan está cerca de ser concluido para el ACCVC y depende significativamente de los planes de FUNDEVI. Se están ejecutando los planes de trabajo de acuerdo con los lineamientos emergentes.

El marco lógico revisado de FUNDECOR combina los dos resultados del Documento de Proyecto relacionados con la provisión de instalaciones y servicios para visitantes. El resultado revisado es más coherente e integrado. Se ha hecho significativo progreso en la renovación de la infraestructura física existente y construcción de nuevas. (Esto se discute en la Sección III.B2.) Este resultado será logrado en su mayor parte, excepto por el componente de adiestramiento, el cual es una debilidad que penetra en todas las actividades de FORESTA.

Un resultado crítico que deberá lograrse para asegurar la sostenibilidad del ACCVC a largo plazo es la preparación y ejecución de un sistema eficiente de protección y vigilancia para la conservación de los recursos naturales de la región. Se han equipado las patrullas con vehículos y radios apropiados. De hecho, todas las actividades dentro del ACCVC están vinculadas con radio comunicación de dos vías, un gran logro del proyecto. Se brindó alguna capacitación a algunos del personal consultado, pero en muchas áreas técnicas y operacionales, ellos no parecieron estar preparados como deberían estarlo para su trabajo. Esta misma observación se refiere también a otros asignados al proyecto. Una gran limitación para alcanzar una protección adecuada, no solamente de los parques nacionales sino también de los recursos naturales del ACCVC, es la falta de seguimiento en el sistema judicial para asegurar que violaciones de corte y de madera serán castigados una vez que hayan sido fichados por los guardias y patrullas.

Dos planes de investigación que cubren la biodiversidad y los recursos culturales han sido preparados. El primero es el Programa de Investigación Científica para Cinco Años del ACCVC, el cual es un documento de estrategia que enfatiza políticas, objetivos, y metas en vez de un plan detallado para la conducción de investigación específica. La importancia de la continuación de la excavación arqueológica y la restauración durante los cinco años es reconocida; sin embargo, la metodología de investigación no se especifica y la necesidad desesperada de experiencia científica en investigación arqueológica no se cita. Otros tópicos importantes de investigación y metodologías apropiadas de investigación no se especifican. El segundo es el documento de Hazlett y Lehmkuhl (1994), "Desarrollo de Programas para Inventario y Monitoreo de la Biodiversidad en el ACCVC." FUNDECOR pretende utilizar esto como una guía para la ejecución de mucho de su programa de monitoreo de la biodiversidad.

El enfoque de FUNDECOR será esencialmente uno de co-auspiciador, de colaboración, de compartir algunos costos, y coordinar programas de investigación, en vez de conducir la investigación misma. FUNDECOR no contratará consultores para hacer el inventario y monitoreo, pero se apoyará en convenios de cooperación con instituciones de investigación existentes. Esta es la manera apropiada de conducir estas tareas. Algunos ejemplos se han iniciado ya, como es el caso de la OET. Se han iniciado los diálogos con el Instituto Nacional de la Biodiversidad (INBio), en parte por el alto costo asociado con el inventario e investigación de la biodiversidad.

Hay un componente importante de participación comunitaria en el marco lógico de FUNDECOR. El énfasis de este resultado está enfocado en la participación local en el trabajo dentro de las concesiones financiadas bajo las nuevas licitaciones que se hagan por los nuevos servicios de turismo a ser desarrollados. Hay una variedad de esfuerzos innovadores que FUNDECOR está introduciendo para ayudar a estimular el empleo local, incluyendo incentivos especiales para los servicios que se están licitando. Muchos de éstos están ahora en proceso para subasta pública. Se anticipan algunas contribuciones importantes en respuesta a uno de los principales aspectos de este resultado. Además, algunas actividades interesantes de conservación y desarrollo en el ACCVC facilitadas mediante organizaciones locales, están en camino. La Asociación para la Creación del Parque Nacional Juan Castro Blanco es una organización de la comunidad que contribuyó en hacer la declaración oficial del parque. Se recibieron donaciones para ayudar a consolidar el parque y comprar propiedades privadas (C15 millones). Otro grupo comunitario es el Acuíferos de Guápiles, el cual recibió una donación de C20 millones del GOGR para comprar tierra para la protección del acuífero (C10 millones es para la adquisición de tierras dentro del ACCVC).

### C. Manejo de los Bosques Naturales para la Producción

#### C1. Estado de los Resultados del Documento de Proyecto

Tabla III-5. Resumen - Manejo de los Bosques Naturales para la Producción

Resultados Planificados Durante la Vida del Proyecto	Estado, Julio 1994	Estado Esperado al Final del Proyecto
Manejo de bosques	Casi concluido	Concluido
Normas de Manejo forestal	Necesita refinamiento	Necesitará refinamiento
Empresas	No progresa	Dudoso
Lineamientos de aprovechamiento	Necesita refinamiento	Concluido
Industrias integradas	No progresa. Eco-Campos como subs.	Dudoso, Eco-Campos posible

#### C2. Comentarios y Observaciones

Como una observación preliminar es importante notar que FUNDECOR dirigió más atención a este componente, y generalmente los logros son notables. El Documento de Proyecto de FORESTA menciona que por lo menos 5,000 has. de bosque estarían bajo planes de manejo sostenido de bosques. Seguido de la revisión del programa, FUNDECOR ha puesto atención especial a las actividades de manejo del bosque siendo uno de los medios más efectivos en cuanto a costo para revertir los índices de deforestación. Ellos establecieron un objetivo a mediano plazo de elevar 30,000 de las 97,000 has., a 137,000 has. de bosque natural en el ACCVC bajo manejo sostenible para la producción o protección. Actualmente FUNDECOR tiene 64 terratenientes con aproximadamente 9,200 has. asignadas para participar en el programa de manejo del bosque.

Se debe felicitar a FUNDECOR por la alta prioridad dada a esta actividad. Estos logros no hubieran sucedido sin la utilización del uso favorable de los incentivos de políticas favorables de uso de la tierra, sistemas innovadores de manejo, y enfoques de costos efectivos, empleando las últimas tecnologías—todo manejado por poco personal, permanente y altamente dedicado. Algunos de los muchos rasgos interesantes aplicados aquí incluyen: (1) la contratación—mediante un rápido sistema—por FUNDECOR de expertos capacitados para desarrollar planes de manejo utilizando modelos estándar, (2) el uso del GIS para ayudar a preparar el plan e incluir la identificación de árboles y la verificación de los límites de las propiedades, (3) aplicación extensiva de computadoras para facilitar el control de calidad y reducir costos en todos los aspectos del plan de manejo, (4) el uso de para-profesionales y cursos de capacitación para madereros, (5) asistencia especial en la facilitación rápida de resoluciones y adquisiciones de títulos de tierras, (6) la dedicación entusiasta que el personal forestal mantiene para lograr estos objetivos, y (7) los controles generales de manejo introducido para cubrir los gastos e inyectar mejoras apropiadas.

Sin embargo, dado lo nuevo de la administración y sistemas aplicados, el poco personal regular que está empleado, y el gran creciente número de hectáreas proyectado para ser incluido en esta actividad, se debe dirigir atención especial para asegurar las inspecciones sistemáticas. Para todos los programas es importante que los terratenientes se apeguen al plan formalizado en el contrato firmado. El equipo sugiere que el monitoreo periódico de FUNDECOR contemple esta inspección requerida bajo cada plan. El equipo de evaluación no encontró evidencia que tales inspecciones no estuvieran sucediendo, pero cuidadosos que esto podría ser un tema especial pronto y como consecuencia, se tendría que emplear más personal forestal.

FUNDECOR ha trabajado con la DGF para recortar el proceso de preparación y aprobación de los planes de manejo. La DGF ha acordado realizar cambios que eliminan requerimientos innecesarios mientras se mejora la calidad de los planes aprobados. Como resultado de este esfuerzo y la computarización de algunas porciones de los planes de manejo y el uso de tecnologías tales como GIS y GPS, FUNDECOR redujo los costos de preparación de los planes de manejo de C7,000 en 1991 a C4,500.

FUNDECOR ha desarrollado técnicas estándar para el manejo y desarrollo de lineamientos de madereo. A iniciativa de FUNDECOR, incluyendo el auspicio de tres talleres para analizar los lineamientos de manejo forestal de la DGF, la DGF ha modificado sus lineamientos de manejo forestal. Procedimientos mejorados están ahora establecidos. CATIE, mediante un convenio con FUNDECOR, ha establecido tramos para monitorear impactos de madereo en uno de los tramos de bosques manejados. Más investigación y monitoreo se necesitará para refinar tanto los estándares de manejo como los lineamientos de madereo para medir el impacto del manejo en la biodiversidad. Esta investigación y monitoreo necesitará continuar después que el proyecto FORESTA haya terminado.

FUNDECOR ha abandonado, por lo menos temporalmente, la intención de desarrollar una empresa basada en la integración del madereo con el procesamiento de madera en los lineamientos del Documento del Proyecto. El objetivo del proyecto de establecer una empresa de productos de madera en un pequeño proyecto sin fondos presupuestados para apoyar la inversión por la empresa fue probablemente demasiado optimista dada la naturaleza fragmentada de la propiedad del bosque en el ACCVC. Sin embargo, dada la importancia de

los esfuerzos estratégicos, FUNDECOR deberá continuar explorando oportunidades para incrementar el valor del bosque a sus propietarios y los residentes del ACCVC. La propuesta de ecoturismo parece ser tal oportunidad.

Otros ejemplos relacionados con los difíciles desafíos asociados con el incremento local de ingresos y la generación de mayor valor del aprovechamiento de los productos han sido mencionados. Un nuevo esfuerzo relacionado con el "secuestro de carbono" iniciativas que pueden vincular los generadores de energía de EE.UU. con compras de tierras forestales es solamente una de las propuestas más recientes en esta área. Sin embargo, uno de los ejemplos se relaciona con el sistema de subasta de FUNDECOR.

Iniciando en 1993, FUNDECOR inició publicando la disponibilidad de aprovechamientos de madera y solicitó licitaciones selladas para el derecho de cosechar madera en los bosques de los "participantes." Hasta ahora, estas subastas han incrementado el precio que se paga por el tronconaje para cubrir los costos de preparación de los planes de manejo y proceso de aprobación (costos normalmente asumidos por el cortador) al igual que el mercadeo. Este sistema innovador de mercadeo ha resultado en incrementos de aproximadamente 45 por ciento en el precio pagado por madera en pie en el primer año. FUNDECOR actualmente recupera la mayoría de sus costos de subsidio por el manejo del bosque que el gobierno paga a los terratenientes mientras sus ingresos como resultado del incremento en el precio de tronconaje y la eficiencia que FUNDECOR está introduciendo al sistema. Este nuevo sistema esta siendo estudiado para ser aplicado en otras partes de Costa Rica y Centro América.

### C3. Estado de los Resultados de FUNDECOR

**Tabla III-6. Resumen - Manejo de los Bosques Naturales de FUNDECOR para la Producción**

Resultados Esperados Durante la Vida del Proyecto	Estado, Julio 1994	Probable Estado al Final del Proyecto
Guías para manejo del bosque	Borrador de la guía	Concluido
Guías para planes de manejo		Concluido
Empresas Forestales	Propuesta de Eco-Campos	Posible conclusión
Manejo del bosque	Casi concluido	Concluido
Ecoturismo	Aprobación pendiente	Posible conclusión

### C4. Comentarios y Observaciones

Como en los casos de los lineamientos de madereo y el de los estándares de manejo del bosque discutidos en subsección C2., arriba, FUNDECOR, en colaboración con otras instituciones, publicará guías prácticas para el manejo de los bosques y mejorará las guías técnicas para la preparación de planes de manejo al final del año. FUNDECOR se está moviendo hacia adelante y llegando a la conclusión que estas actividades importantes, son

producto de más de 10 años de trabajo hecho por otras instituciones de Costa Rica. Sin embargo, como en el caso de los lineamientos de maderero y de los estándares de manejo del bosque, FUNDECOR necesitará colaboración de algunas de estas mismas instituciones en investigación y actividades de monitoreo. Este es un seguimiento importante a las investigaciones y actividades de monitoreo que deberían continuar después que el proyecto FORESTA termine.

El enfoque diferente de la actividad de la empresa forestal como se planificó originalmente fue alterado. FUNDECOR ha desarrollado un plan para involucrar a los propietarios de 20,000 has. de bosque natural en el ACCVC en una empresa de ecoturismo que brindará a los participantes mayores ingresos derivados de sus bosques. Bajo este plan, "refugios de áreas silvestres" serán construidos en tres regiones dentro del ACCVC y una ruta o rutas turística(s) designadas a los turistas, conectarán estos sitios. Los participantes en el proyecto compartirán los ingresos del proyecto con base en una cuota por hectárea de bosque suscrito al programa. Los participantes iniciales serán incorporados mayormente de los participantes de los programas de manejo de bosques naturales. FUNDECOR invertirá \$200,000 en la construcción de refugios y senderos y recuperará su costo durante los primeros tres a cuatro años de operación de acuerdo al plan de negocios. La propuesta está siendo revisada por USAID.

Mientras los beneficiarios principales de esta actividad serían los miembros de la empresa (los terratenientes), residentes del ACCVC también se beneficiarán del empleo en los Eco-Campos (guías, asistentes de investigación, guardias, etc.), la actividad económicamente incrementada en el área, y la oportunidad de involucrarse en empresas turísticas (restaurantes, rentas de balsas y canoas o viajes, ventas de artesanía, venta de productos agrícolas, plantas medicinales y ornamentales, etc.). El equipo de evaluación cree fuertemente que esta actividad tiene muchos méritos importantes complementarios relacionados con los objetivos de FORESTA. Además, dado a las limitadas oportunidades de "valor agregado" observadas en las áreas forestales, esta actividad piloto tiene méritos significativos y deberá ser revisada y endosada rápidamente.

#### D. Integración de los Árboles en Finca

##### D1. Estado de Resultados del Documento de Proyecto

Tabla III-7. Resumen - Integración de Árboles en Finca

Resultados Planificados Durante la Vida del Proyecto	Estado, Julio 1994	Estado Probable al Final del Proyecto
Plantaciones de bosques	620 has. de plantaciones	Conclusión probable
Sistemas agroforestales	Poco progreso	No se concluirá
Organizaciones de base	Algún progreso	No se concluirá

## D2. Comentarios y Observaciones

Así como se discutió anteriormente, el Documento de Proyecto brinda actividades para un número de actividades de desarrollo, de retención de cubierta forestal y zona de amortiguamiento en este componente. Dado los relativamente limitados recursos proporcionados a este componente, los desafíos inherentes asociados con cada actividad, y la decisión de la segunda Junta Administrativa de enfocar los esfuerzos de FUNDECOR en más actividades de impactos inmediatos descritos en III.C., los indicadores de los resultados no están al nivel originalmente planificados.

El documento del proyecto requiere por lo menos la mitad de la Clase VIII y IX de tierra, que no está cubierta por bosque natural, sea cubierta por plantaciones forestales al final del proyecto. El equipo de evaluación no pudo obtener un estimado del área desforestada de las Clases VIII y IX en el ACCVC, pero asume que un gran porcentaje de las 98,000 has. de pasto, cultivos, "charral," y las plantaciones en 1992, no tienen la capacidad para sostener producción agrícola. Bajo un régimen de uso apropiado de la tierras y políticas forestales, mucha de esta tierra sería más productiva si se convierte en uso forestal. Un estimado conservador es que, por lo menos 35,000 has. de tierra privada desforestada en el ACCVC deberá ser convertida a usos forestales. A la fecha, FUNDECOR ha sido responsable por el establecimiento de 822 has. de plantaciones de especies nativas en el ACCVC mediante un proyecto de desarrollo del sector privado que provee plántulas y material regenerativo. El Centro Agrícola Cantonal de Sarapiquí (CACSA), con mucho apoyo de FUNDECOR, ha sido responsable por la reforestación de aproximadamente 400 has. CACSA tiene convenios con sus miembros de plantar otras 152 has. este año y FUNDECOR planea plantar 264 has. Anteriormente, FUNDECOR brindó asistencia técnica y financiera a UPAGRA en Guácimo para desarrollar un programa de reforestación que continúa a funcionar con sólo asistencia técnica de FUNDECOR. El programa de UPAGRA no está incluido en las citas arriba mencionadas. Además FUNDECOR está ayudando al Centro Agrícola Cantonal de Siquirres (CACSI) en el desarrollo de un programa de reforestación. A final del año, aproximadamente 1,100 has. habrán sido reforestadas mediante los esfuerzos de FUNDECOR.

Mientras este número es muy pequeño al compararlo con las necesidades, los logros de FUNDECOR en organizar a los terratenientes y otros residentes de la zona para desarrollar el programa de reforestación de especies nativas, son impresionantes. Primero, FUNDECOR trabajó con la Organización de Estudios Tropicales (OET) para basar los programas de plantaciones en los ocho años de investigación de especies nativas realizadas por la OET y la DGF en la Estación La Guaria. FUNDECOR entró en acuerdo con la OET para seleccionar semillas de árboles de las ocho especies seleccionadas para el programa de reforestación y para que la OET lleve a cabo pruebas de progenie en estas fuentes de semillas. FUNDECOR desarrolló un programa donde los dueños de los árboles semilleros son recompensados por no cortar estos árboles. Cuando estos pagos son combinados con un pago anual por las semillas coleccionadas, los árboles valen más para el propietario estando de pie que caídos. FUNDECOR tiene un contrato con un individuo para coleccionar semillas de estos árboles, y con la OET ha capacitado al recolector de semillas para que entienda los ciclos de las especies seleccionadas.

Temprano en el proyecto, FUNDECOR identificó algunos operadores potenciales de viveros los cuales han sido enviados a una serie de cursos de capacitación, incluyendo un curso para el manejo de pesticidas realizado por la Escuela Agrícola Panamericana en Honduras. FUNDECOR proporcionó asistencia técnica y financiera para apoyar a ocho operadores, incluyendo a CACSA, para iniciar pequeños viveros. FUNDECOR firma convenios anuales con los operadores de viveros para comprar un cierto número de semillas de calidad. Cuatro operadores de viveros continúan participando en estos programas. FUNDECOR esperaba descontinuar la asistencia financiera (pagos anticipados por las semillas) a operadores de viveros este año pero encontró que era necesario continuar apoyando a CACSA y a dos de los operadores este año. De hecho, FUNDECOR ahora reconoce que los operadores de viveros deberán insistir en algún pago anticipado para garantizar la seriedad del comprador. Los operadores de los viveros de FUNDECOR venden el exceso de la producción a otros reforestadores en el ACCVC y en áreas cercanas tales como San Carlos y Limón. El operador de viveros más próspero de FUNDECOR amplió su vivero y se ha involucrado en el negocio de la reforestación en Limón.

FUNDECOR ha concentrado su actividad de agroforestería y de forestería en zonas de amortiguamiento en el Cantón de Sarapiquí. Un pequeño porcentaje de agricultores del ACCVC han participado en las actividades de agroforestería de FUNDECOR, parcialmente por las limitaciones presupuestarias para este componente, compitiendo y cambiando prioridades, el limitado número de experiencias agroforestales conocidas en la región, e importantes restricciones percibidas por FUNDECOR, en la medida que se relacionan a los siguientes factores socioeconómicos: (1) actividades de empleo en la zona hacen que la agroforestería sea difícil, (2) los bajos precios de los productos agrícolas hacen la agricultura y también la agroforestería no atractiva lo cual lleva al abandono o la reforestación de las fincas, y (3) la agroforestería es intensiva; en general, los costarricenses prefieren métodos extensivos.

El equipo de evaluación está conciente de las dificultades asociadas con la agroforestería. Además, muchas lecciones se han aprendido desde el tiempo en que el Documento del Proyecto fue desarrollado. De hecho, para ayudar a guiar sus recomendaciones, el equipo se ha referido a muchos estudios, particularmente al documento técnico del Banco Mundial por P.K.R. Nair, "Los Prospectos para la Agroforestería en el Trópico." Los puntos más sobresalientes de esta síntesis mundial han sido condensados en la Sección V la cual trata con las lecciones globales aprendidas. De estos análisis, el equipo concluyó que hay numerosos ejemplos donde los sistemas agroforestales sostenibles han sido introducidos en condiciones similares a las observadas por FUNDECOR en el ACCVC. El equipo concluye que mientras la agroforestería no será una tarea fácil, ellos están de acuerdo con las recomendaciones presentadas en el estudio agroforestal de septiembre, "Evaluación de las Necesidades Agroforestales de las Fincas en un Sector del Distrito La Virgen, Cantón de Sarapiquí," por el equipo del Servicio Forestal de los EE.UU., que tal actividad es necesaria.

Los atrevidos objetivos de conservación de la biodiversidad y del relacionado mejoramiento de la desforestación que confronta FUNDECOR requerirán el más amplio campo de opciones para el uso de la tierra. El equipo de evaluación cree que por el resto del tiempo del proyecto, esta actividad debe recibir mayor atención. El personal de FUNDECOR necesita estar armado con tantos métodos como le sea posible (incluyendo

manejo de bosques naturales, regeneración natural, agroforestería y el establecimiento de plantaciones forestales). (Uno también podría argumentar que se deben desarrollar prácticas agrícolas comercialmente viables.) Hay una serie de asuntos legítimos relacionados con estrategias apropiadas, capacidad y costo, particularmente en esta coyuntura de evolución del proyecto. Las sugerencias se encuentran en la Sección VI.

El equipo del Servicio Forestal de los EE.UU. encontró alguna agroforestería en el Distrito de La Virgen y el equipo de evaluación vio agroforestería en otras áreas del ACCVC. Uno de los ganaderos cerca de Horquetas ha introducido árboles en uno de sus pastizales. El declara que los árboles leguminosos que él introdujo han mejorado el rendimiento de sus pastos y mejorado la producción de leche. Ya que estos árboles utilizados por el finquero eran de Guanacaste, su sistema probablemente podría ser mejorado sustituyendo una especie de leguminosa local con potencial comercial. El equipo también se reunió con investigadores de la OET que trabajan con productores en Sarapiquí para mejorar los sistemas agroforestales.

FUNDECOR ha hecho alguna organización de base importante, y se ha concentrado en aquellas actividades donde los servicios específicos de FORESTA podrían ser mejorados. Los ejemplos anteriores han sido expuestos. Dentro de esta actividad, FUNDECOR ha estimulado y brindado asistencia a AGROFORSA (la Asociación Agrícola y Forestal de Sarapiquí), un grupo de operadores de camiones que ahora transporta bananos como resultado del decaimiento en el corte de madera consecuente de la rápida deforestación del área después de la apertura de nuevas carreteras. Este grupo está promoviendo la plantación de árboles en las riberas de los ríos Sarapiquí y Sucio para contrarrestar la erosión. Los líderes de la comunidad en y alrededor Puerto Viejo ciertamente parecen estar concientes de las actividades de apoyo dirigidas hacia ellos. Los artículos acerca de FUNDECOR han venido a ser un detalle regular de la revista bimensual *Sarapiquí al Día*. Este conocimiento es un resultado de las actividades de FUNDECOR y brinda una tierra fértil para futuro progreso. Estas son contribuciones significativas, particularmente dada la poca duración del programa. Sin embargo, dado los mayores desafíos que confronta la zona y el limitado recurso para confrontarlos, se necesita una extensión a la comunidad más amplia y estratégicamente enfocada. Este punto está más elaborado en la Sección VI.

### D3. Estado de los Resultados de FUNDECOR

Tabla III-8. Resumen - Introducción de Árboles en Fincas de FUNDECOR

Resultado Planificado Durante la Vida del Proyecto	Estado, Julio 1994	Estado Probable al Final del Proyecto
Reforestación y agroforestería	Algún progreso	Conclusión parcial
Gufas para silvicultura	Casi completo	Concluido
Beneficiarios capacitados	Algún progreso	Probablemente no concluirá
Cubierta del bosque mantenida	Progreso significativo	Probablemente no concluirá

#### D4. Comentarios y Observaciones

Así como el cuadro de arriba y la discusión en la subsección D2 lo ilustran, FUNDECOR ha tomado acciones innovadoras para ejecutar algunas de las actividades en este componente. El uso de las investigaciones de la OET para desarrollar el programa de plantación de especies nativas, un convenio con la OET para seleccionar y probar las semillas de los árboles, el pago de las semillas a los propietarios de los árboles, un contrato de colección de semillas, el apoyo técnico y financiero para empresas de viveros, los arreglos de colaboración con CACSA y CACSI, y la asistencia a terratenientes para la reforestación y obtener la aprobación de la DGF y subsidios son unas de las cuantas innovaciones. Sin embargo por las razones mencionadas arriba, aun quedan algunos desafíos.

Las metas en reforestación y agroforestería fueron reducidas durante la revisión del programa por la Junta Administrativa. Por lo tanto, al final de este año, FUNDECOR habrá cumplido con todas menos una de las metas bajo el resultado de reforestación y agroforestería. Más de 1000 has. de la tierra desforestada en el ACCVC estará reforestada, con la importante participación de CACSA y CACSI. Tres de cuatro viveros estarán produciendo más de 1.5 millones de plántulas por año. Se asegura el abastecimiento de especies de árboles nativos, por lo menos por ahora. Sin embargo, el equipo opina que la ausencia de una estrategia o plan, basada en los sistemas más actuales utilizados ahora y la promoción de su gradual introducción (incluyendo la introducción de un selecto número de modelos prometedores), será una limitación para alcanzar objetivos más amplios de FORESTA.

FUNDECOR y CATIE están colaborando en la producción de guías silviculturales para por lo menos dos de las especies nativas del ACCVC a finales de este año. El laurel y el aliso son utilizados en el programa de reforestación de FUNDECOR pero ninguno está en la lista preferida de las especies nativas. Ambas especies son utilizadas comúnmente en sistemas agroforestales en otras partes de Costa Rica y América Latina. El Museo Nacional de Costa Rica y el Herbario Nacional han publicado algunos artículos de *Árboles y Semillas de los Neotrópicos* con ayuda financiera de FUNDECOR. Además, FUNDECOR está participando en por lo menos una red de investigadores y otros que promueven las plantaciones con especies nativas e investigación.

Los programas de capacitación de FUNDECOR se han hecho sobre una base de uno a uno, con un pequeño pero creciente porcentaje de los terratenientes del ACCVC. Por medio de estas intervenciones se han dado algunas de las incursiones más productivas. Mientras que estas actividades han tenido numerosos impactos específicos, el creciente cuerpo de experiencias internacionales indican que hay otros enfoques que son más costo-efectivos y sostenibles que la capacitación puede facilitar. Dado el orden de problemas por el uso de la tierra, se necesita una más amplia gama de programas de capacitación para los beneficiarios para impactar más directamente en el uso de la tierra y la conservación de los recursos naturales en el ACCVC. Sobre el mediano o largo plazo, el equipo siente que tales programas tendrán que ser parte de los programas de FUNDECOR.

Para revertir las tasas de desforestación y estabilizar y mantener la cubierta del bosque dentro del ACCVC para 1997—un objetivo verdaderamente ambicioso, casi heroico—FUNDECOR ha asumido muchas actividades significativas. Así como se menciona

arriba, una variedad de actividades bien concebidas, particularmente en el componente de manejo forestal, han sido introducidas. Sin embargo, dada la magnitud de la obra, el tiempo limitado, y dinero restante los valuadores no creen que FUNDECOR alcanzará su meta de estabilizar la cubierta del bosque para 1997. Sin embargo, estamos extremadamente impresionados con el importante progreso que se ha hecho.

### **E. Operaciones y Administración**

Reconociendo los numerosos desafíos que este desarrollo institucional pionero/ conservación basada en el bosque y una fundación basada en el desarrollo serían requeridos para atenderlos, los diseñadores del proyecto proveyeron asistencia técnica para FUNDECOR. En cuanto fue práctico, pero antes que la legislación ratificara la FUNDECOR, un contrato tenía que ser negociado para brindar expertos técnicos y administrativos para apoyar a FUNDECOR, para apoyar con acciones de ejecución inicial y manejar los fondos. Estas responsabilidades especiales, casi que "de línea" también incluyen el apoyo a la junta administrativa y al director ejecutivo con la selección del personal de FUNDECOR.

El 7 de marzo de 1991, un contrato de asistencia técnica fue firmado con Price Waterhouse (la cual tenía un subcontrato con CATIE) para brindar 198 meses-persona de apoyo de largo y corto plazo en tres áreas: (1) desarrollo institucional, (2) administrativo y finanzas, y (3) asistencia técnica para manejo de bosques y parques.

---

## SECCIÓN IV

### CONTRIBUCIÓN DE COLABORADORES Y ACTORES INTERESADOS

---

Para que FORESTA alcance los objetivos relevantes de su programa, una serie de relaciones colaborativas tienen que ser establecidas y mantenidas con una variedad de instituciones claves. FUNDECOR reconoce que su poco personal y mandato requieren facilitar la coordinación, proporcionar apoyo administrativo, y subcontratar para obtener los servicios más apropiados. Estas relaciones o asociaciones, basadas en confianza y beneficios mutuos, son esenciales, particularmente durante esta fase inicial del crecimiento de FUNDECOR. También se deben establecer relaciones similares con los principales actores interesados (que corren algún riesgo). Esta evaluación intermedia examinó el grado de progreso en el establecimiento de fuertes relaciones tanto con los colaboradores como con los actores interesados.

Durante la evaluación fueron consultados individuos de USAID, MIRENEM, e instituciones científicas y educativas de Costa Rica. Se recogió una breve impresión sobre su papel en el programa y sugerencias de cómo mejorar el desempeño general. Dado los términos de referencia, se dio atención especial a USAID. Además, se incluye un síntesis de las entrevistas con los actores interesados en FORESTA al igual que los clientes participantes, personal, y representantes del GOCCR sobre cómo ven ellos el programa FORESTA.

#### A. Colaboradores

##### A1. El Papel de USAID

Desde que surgió el concepto de FORESTA, la USAID ha jugado un papel crucial en hacer avanzar el "enfoque" de FORESTA. Muchos costarricenses apoyan entusiásticamente los esfuerzos de USAID. Mientras algunos se quejaron por el proceso burocrático de la USAID, el cual ellos fueron entendiendo con el tiempo, muchos creen que una razón del progreso ha sido la combinación de los intereses de la USAID, la persistencia y la flexibilidad. Además, el oficial de proyecto—que partió recientemente—fue un elemento clave en el equipo de administración de la USAID en transmitir este interés. Ella llegó a ser un elemento crítico mediante su involucramiento a todos los niveles de las operaciones de FUNDECOR, incluyendo las reuniones de la junta y del Grupo de Base. Esa diseminación de información constante y el papel de facilitadora del programa se ha reconocido como una contribución positiva.

Mientras todos las partes interesadas conocen de la partida de USAID y la reducción que actualmente está ocurriendo; los colaboradores de FUNDECOR y el GOCCR están preocupados por la reducida presencia de empleado permanente lo cual se percibe como una reducción del interés en las operaciones de FORESTA. Los líderes concluyen que muchas de las actividades importantes deberán estar hechas antes de la FACP y ven a USAID para apoyo y, en algunos casos, liderazgo.

## A2. Sugerencias de la USAID

El equipo reconoce que estos no son tiempos fáciles dado el declive en los niveles de personal de la USAID y prioridades que competen al proyecto. Sin embargo, en base a los logros, en las Secciones VI y VII y el tremendo potencial para verdaderos logros significativos que puedan ser realizados después del FACP, el proyecto merece atención especial de USAID. Mientras que esta oportunidad obviamente debe ser examinada a la luz de otras necesidades, es nuestro punto de vista que USAID estará perdiendo una oportunidad de tener un impacto en el desarrollo sostenible en Costa Rica. Se brindan unos pensamientos iniciales.

A menos que un empleado permanente altamente comprometido pueda proporcionar por lo menos la mitad de su tiempo en los próximos 20 meses, se deberá organizar una "Fuerza Especial del Programa USAID FORESTA." Actualmente, el oficial de programas de la misión, el oficial de desarrollo agrícola y el técnico de Price Waterhouse están interactuando. Es necesario desarrollar la definición de los papeles, responsabilidades y funciones de informes sistemáticos a la USAID y a la administración de FUNDECOR. Las responsabilidades no estaban bien definidas e importante información y percepciones que cubren las operaciones y estrategias no parecen tener todos los principios. El equipo ofrece estas sugerencias específicas: (1) Definir las necesidades técnicas, de proceso y de política a ser consideradas y definir responsabilidades para tomar acciones que faciliten el progreso. Este proceso necesita asegurar que hayan reuniones regulares en las cuales se delegarán actividades de monitoreo y responsabilidades de acción. El consejero técnico deberá tener acceso a comunicación vía correo. (2) Sustener reuniones por lo menos dos veces a la semana entre la Fuerza de Trabajo de FUNDECOR, el Director de la Misión, y con el Director Ejecutivo de FUNDECOR para revisar el avance, determinar prioridades, asignar responsabilidades por prioridad y cómo las tareas de mayor prioridad pueden ser realizadas mejor. (3) Librar a USAID de la necesidad de aprobar todas las órdenes de compra y la aprobación de contratos que se necesitan con urgencia. Este es un Convenio de Cooperación con una organización que USAID quiere ver operar por su cuenta. Se adhieren a los procedimientos bien estructurados y regularmente monitoreados. Tiempo precioso de administración de la USAID podría ser utilizado en mejor forma enfocando en asuntos de mayor importancia para ambas instituciones. Las acciones de prioridad y los resultados revisados que el equipo propuso como para la creación de una FUNDECOR sostenible que dirija los objetivos de FORESTA requerirá mayor atención dirigida.

## A3. El Papel que Desempeña MIRENEM

Los mayores colaboradores dentro de Ministerio de Recursos Naturales son el Servicio de Parques Nacionales (SPN), la Dirección General Forestal (DGF), y el Servicio de Vida Silvestre (SVS). Casi no se requiere decir que existe gran colaboración entre FUNDECOR y estas agencias del GOCR.

Este no ha sido el caso siempre. Hubo falsas expectativas dentro de las agencias gubernamentales cuando FUNDECOR fue creada con un presupuesto de operaciones aparentemente grande. Hubo bastantes disgustos y resentimientos cuando el dinero no fluyó fácilmente de FUNDECOR. Hubo una evaluación de lo que FUNDECOR tenía que hacer y como debía hacerlo. Surgió un mejor entendimiento del papel que desempeña FUNDECOR

y la relación de trabajo entre el GOCR y FUNDECOR mejoró después. La relación con el ACCVC, incluyendo el SPN, es fuerte y consistente y es evidente en las operaciones diarias del ACCVC. Muchos ejemplos de esta relación de trabajo son brindados en todo el documento.

Las actividades conjuntas con la DGF son menos conspicuas, pero no menos importantes. Muchos ejemplos se presentan a continuación. FUNDECOR proporcionó a la DGF (y SVS) con oficinas y computadoras en el campo, en Puerto Viejo; ahora está proporcionando computadoras a las oficinas de la DGF en San José y Heredia. FUNDECOR ha organizado dos talleres recientemente con la DGF y paga por la capacitación del personal de la DGF dentro y fuera de Costa Rica.

Se necesita tener mucho más colaboración con el SVS, particularmente en lo relacionado al impacto de las prácticas de manejo forestal en la vida silvestre, primordialmente esas especies que desempeñan un papel clave en el ecosistema forestal (tales como polenización y dispersión de semillas).

#### **A4. Instituciones de Investigación y de Educación**

FUNDECOR reconoce la importancia fundamental del papel de la investigación para una base científica para el manejo de la tierra. Los enfoques de FUNDECOR serán esencialmente de co-patrocinador, de compartir costos, y de coordinar programas de investigación en vez de conducir la investigación ellos mismos. FUNDECOR no contratará consultores para hacer el inventario y monitoreo u otro tipo de investigación, pero se apoyará en los convenios de cooperación técnica con las instituciones de investigación de clase mundial existentes en Costa Rica.

Las relaciones de colaboración de FUNDECOR con algunas de estas instituciones son extensivas y una revisión detallada se presenta en Anexo D. Por ejemplo, con CATIE hay una relación fuerte que el equipo cree continuará siendo una fuente de beneficios mutuos para ambas instituciones. Las relaciones con la OET están llegando a ser importantes y productivas. Con el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), se brinda asistencia técnica y asistencia en bosques y manejo de semillas. Otros vínculos significativos se mantienen con INBio, EARTH, etc. Todos estos vínculos son importantes porque sirven como buena base para las actividades del futuro.

### **B. Actores Interesados**

#### **B1. Beneficiarios de FORESTA**

Dada la limitación de tiempo y el hecho de que muchos terratenientes que participan en el proyecto no viven en sus tierras, la pequeña muestra que el equipo entrevistó se enfocó en los terratenientes que participan en las actividades de manejo de bosques y de plantación, que viven en la sección norte de la ACCVC. Dos terratenientes ausentes (profesionales que trabajan en San José), participantes en el programa CACSI fueron entrevistados, al igual que los tres propietarios de viveros que recibieron asistencia de FUNDECOR. La mayoría de las personas entrevistadas parecen ser personas de medios modestos, viviendo en casas modestas

(uno, con 31 has. de bosques bajo manejo vive en una cabaña primitiva y habla un español relativamente sin educación).

Todos los participantes entrevistados estaban satisfechos con el apoyo técnico y financiero que FUNDECOR les ha proporcionado en el manejo de sus tierras o con la producción de las plántulas. Los terratenientes participantes en el programa de manejo del bosque explicaron que ellos disfrutaban pasar tiempo en sus bosques y que FUNDECOR les dio la oportunidad de cosechar árboles de sus bosques sin destruirlos. Ellos explicaron que cuando sus propietarios contratan directamente con un maderero, sin el apoyo de FUNDECOR, los madereros destruyen el bosque. Uno de los terratenientes participante en el programa de manejo del bosque y otro que está reforestando expresaron interés en los sistemas silvopastorales.

Todos los propietarios expresaron gran satisfacción con el orden utilizado por FUNDECOR para llevar a cabo el trabajo. Los propietarios de bosques estaban extremadamente complacidos con la condición de sus bosques después de la cosecha, con los ingresos recibidos del bosque, con el conocimiento que ellos podrán cosechar de nuevo en unos cuantos años, y el hecho que FUNDECOR está dispuesta a financiar el costo de la preparación de los planes de manejo y otros costos de precosecha.

Los propietarios de los viveros también expresaron gran satisfacción con el apoyo técnico y financiero que le brinda FUNDECOR. Todos habían participado en el programa de capacitación preparado por FUNDECOR, incluyendo la capacitación en el manejo de plagas. Dos se quejaron de la prohibición en el uso de MIREX para controlar las hormigas cortadoras de hojas, una indicación que se estaban apegando a los lineamientos del uso de pesticidas aunque tal vez no entendían la necesidad para ello.

## **B2. Personal de FUNDECOR**

A todos los niveles se observó que el personal de FUNDECOR está extremadamente comprometido con los objetivos del proyecto. Todos expresaron un interés sincero y casi un sentimiento de compromiso al programa, el cual ellos creen tiene el potencial de tener impactos positivos en el futuro de Costa Rica. Ellos reconocen que es una responsabilidad compleja y que requiere disciplina y dedicación. Además, mucho se puede lograr al trabajar junto con los propietarios y residentes del area. Todos parecían estar bien absorbidos en sus tareas y las relacionan con altos objetivos. El espíritu de trabajo es contagioso!

Unos se preocuparon porque la misión original de FUNDECOR no se estaba llevando a cabo agresivamente. Específicamente algunos opinaron que mientras ésta es una actividad muy importante para responder a esta misión más amplia, sus actividades deberían ir más allá de las prioridades dadas a la actividad de manejo de bosque natural. Además, ya que el fondo está lejos de ser establecido, esto amenaza la sustentabilidad institucional de FUNDECOR a largo plazo y ellos tendrían que buscar trabajo en otro lado. Ellos se entristecieron pero al mismo tiempo sintieron que las experiencias aprendidas les servirían en el mercado actual de trabajo.

### **B3. Representantes de GOCR**

Por medio de numerosas reuniones sostenidas con profesionales respetados y políticos interesados, el equipo recibió el mensaje que buenas cosas estaban aconteciendo bajo el programa de FORESTA. Todos apreciaron el progreso realizado a pesar de los desafíos que el programa enfrentó (en parte por el poco entendimiento sobre el progreso hecho durante varios esfuerzos pasados con notables fracasos) y las dificultades inherentes en iniciar con un enfoque altamente experimental en un sector tan políticamente cargado. Nadie habló negativamente acerca del programa o su administración. Más bien, dado el sentido de crisis ambiental y sus impresiones positivas de FUNDECOR, muchos sintieron que éste era un proyecto que necesitaba triunfar. La USAID fue constantemente alabada por el liderazgo que ha brindado al sector y particularmente por el proyecto FORESTA.

---

**SECCIÓN V**  
**LECCIONES GLOBALES APRENDIDAS APLICABLES A**  
**LA EXPERIENCIA DE FORESTA**

---

Antes de comenzar esta sección de la evaluación intermedia, la cual trata con más amplias consideraciones estratégicas e institucionales, se ofrece una breve discusión de las "lecciones globales aprendidas" recientemente en lo que aplica a FORESTA. Sin embargo, éstas no deberán ser tomadas como enfoques que tienen aplicación directa en todas las instancias. En vez, ellas brindan puntos de reflexión y comparación.

Aunque relativamente nuevos, los esfuerzos pioneros lanzados bajo FORESTA comprenden la convergencia entre (1) las estrategias de conservación y las de desarrollo y (2) las estrategias institucionales del sector público y del sector privado. Algunos de estos aspectos ahora se entienden mejor que hace una década atrás, y existe una base de experiencia internacional para evaluar FORESTA más a fondo.

**A. La Integración de la Conservación y Desarrollo**

El equipo revisó el libro de Michael Wells y Katrina Brandon, "Personas y Parques," una revisión de los 23 proyectos altamente aclamados. Las conclusiones más importantes del estudio son que los programas de mayor éxito combinan los aspectos más difíciles tanto de desarrollo rural como de manejo de la conservación. Por más difícil que esta pueda ser, sin tal emparejamiento, no podrá ocurrir el desarrollo sostenible. Ellos concluyen que el éxito en este contexto estratégico tendrá mayor posibilidad de ocurrir cuando los tres elementos interrelacionados sean introducidos: (1) manejo de áreas protegidas, (2) desarrollo de la zona de amortiguamiento, y (3) desarrollo social y económico local. Mas allá de estas recomendaciones estratégicas y operacionales, se identificaron una serie de atributos comunes para el éxito del programa.

**A1. Precondiciones para la Preparación del Escenario**

Para conservar la biodiversidad, se deberán incorporar ambientes geográficos, sociales y económicos. Se consideraron importantes cinco precondiciones facilitadoras: (1) un serio compromiso político hacia este esfuerzo debe existir a nivel local y al más alto nivel del gobierno central; (2) se debe proveer legislación y jurisdicción para permitir un manejo ágil bajo varios límites de unidades de recursos y sistemas para el uso de la tierra; (3) los componentes para el desarrollo del proyecto deben coordinarse con iniciativas de desarrollo regional; (4) asegurar la atención a la propiedad de la tierra y otros derechos de acceso a los recursos de los beneficiarios del proyecto, y (5) las instituciones gubernamentales tienen que reorientar su personal hacia un enfoque más centrado en la gente que abarque a todos los usuarios de recursos.

## **A2. Escala de las Operaciones del Proyectos**

La mayoría de los proyectos revisados por Wells y Brandon (1992) estaban operando un escala muy pequeña para atender los muchos problemas inmediatos que estaban tratando de resolver. A menos que la escala de operaciones se incremente substancialmente, los prospectos para la conservación de la biodiversidad continuarán deteriorándose.

## **A3. Organizaciones Participantes**

Una de las observaciones más claras es que para atender los desafíos enormemente complejos mencionados, se deberá estimular una significativa colaboración entre los gobiernos, grupos de conservación, investigadores, agencias de desarrollo y donantes. Estos asuntos son complejos y, en muchos casos, nuevos procesos biológicos y nuevos sistemas operacionales se están introduciendo y se debe buscar expertos relevantes.

## **A4. Participación Local**

La sostenibilidad del avance del proyecto depende fuertemente de la participación efectiva de las personas locales en esas actividades que afectan los cambios de las prácticas del uso de la tierras, y ajustes de comportamiento.

## **A5. Aseguramiento del Apoyo Financiero**

Se necesitan largos períodos para desarrollar apropiadas intervenciones operativas y tecnológicas y para obtener la participación local para generar apoyo a largo plazo. Las necesidades de financiamiento necesitan ser introducidas progresivamente. La autosuficiencia financiera no se logrará después de sólo algunos años.

## **B. Situación Agroforestal**

Ha sido solamente en la última década que la agroforestería ha venido a ser un tema tan importante en los proyectos de manejo de los recursos naturales y desarrollo. Hay numerosos informes de sitios de investigación y algunos informes de proyectos específicos pero muy poco de síntesis de las lecciones más amplias que se han aprendido. Una excepción es el informe del Banco Mundial "Prospectos para la Agroforestería en los Trópicos" escrito por P.D.R. Nair. El resumen ejecutivo de este informe está incluido en el Anexo E.

Mientras que el informe menciona que la agroforestería se está diseminando en casi todas las regiones ecológicas y geográficas del trópico, surgen otras conclusiones de importancia:

- Los sistemas de agroforestería son tantos y variados como sus funciones, papeles que desempeñan y resultados.
- Las amplias evidencias científicas indican que los beneficios que se derivan de la agroforestería deberían ser incrementados considerablemente por intervenciones científicamente apropiadas.

- Estudios científicos en la agroforestería han sido limitados, por lo cual el potencial de la agroforestería continúa siendo bastante subexplotado.
- El comportamiento en el desarrollo de la agroforestería demuestra un desequilibrio entre la gran escala de proyectos de desarrollo y los bajos e inadecuados niveles de investigación y apoyo educacional.

### C. Instituciones Privadas sin Fines de Lucro

Una multitud de actividades y servicios complejos relacionados con la ejecución de dos impulsos estratégicos enfatizados en la parte introductoria de esta sección deben de ser promovidas agresivamente de manera eficiente y sistemática. Estas no son actividades que pueden ser realizadas rápida y exclusivamente por organizaciones del sector público. Existen una serie de organizaciones sin fines de lucro, no-gubernamentales que están adquiriendo experiencia para brindar una continuidad, a largo plazo, de tecnologías relevantes, independencia, servicios que responden ágilmente al mercado, y redes con una amplia red de proveedores de servicios complementarios para instituciones gubernamentales y no-gubernamentales. Ya que esta forma de desarrollo institucional es tan nueva, las formas tan diversas, y aplicaciones universales tan difíciles de prescribir, varios estudios fueron revisados para ayudar a evaluar la situación de FUNDECOR.

De los varios investigadores revisados, *ONGs Intermediarias — El Vínculo de Apoyo en el Desarrollo de Base* de Thomas Carroll fue el más relevante a la evaluación. El analizó 30 “organizaciones intermediarias” de la Fundación Interamericana (IF) reconocidas por ésta como efectivas y competentes. Se presentan los atributos operacionales y organizacionales de los ejecutores. Mientras que el equipo reconoce la naturaleza multifacética de tales organizaciones no siempre produce conclusiones generales y FUNDECOR no está exactamente en la misma categoría, hay algunas observaciones que sentimos tienen relevancia para FUNDECOR.

#### C1. Estrategias y Enfoques Organizacionales

La especialidad funcional y poco personal han probado ser cualidades importantes. Las organizaciones que ejecutan un limitado número de proyectos conectados fuertemente se desenvuelven mejor que éstas que realizan una serie de actividades que tienen poca relación una con la otra.

#### C2. Bienestar Financiero

No es de sorprenderse, que una base financiera sólida es un requisito básico para la capacidad de ejecución. De acuerdo al estudio, éste usualmente es un portafolio diversificado con los costos básicos cubiertos. El acceso a una fuente segura de financiamiento es un tremendo estimulante ya que la mayoría de los donantes tienen políticas de inversión enfocando en proyectos.

### **C3. Motivación y Liderazgo**

Tanto la competencia y como un compromiso se necesitan del personal. Areas de un proyecto aislado donde el personal y los sacrificios familiares se requieren, un alto sentido de compromiso y propósito común son factores importantes. Las organizaciones de éxito han respondido creativamente a esta necesidad. El haber inspirado liderazgo central, particularmente durante los primeros años, es un factor definitivamente positivo. Se necesita un liderazgo que exhiba una fuerte personalidad, compromiso, y empuje para dar enfoque, y que demuestre capacidad para trabajar constructivamente con los aliados externos. Las mejores organizaciones pudieron superar problemas serios internos y siguieron adelante.

### **C4. Dinámicas Organizacionales**

Mientras que es importante enfocar las metas bien definidas, este tributo toma tiempo para desarrollarse. Una agenda coherente puede ser modificada en el futuro para incluir nuevos o modificados métodos basados en necesidades de cambio. Los programas de las mejores organizaciones fueron mantenidos en vez de ser dispersos. El buen afinamiento siempre estuvo presente. Las mejores organizaciones respondieron positivamente a los insumos de los beneficiarios, usualmente vía mecanismos informales, incluyendo la interacción diaria.

### **C5. Fortalecimiento de la Capacidad**

Hay una necesidad constante de asegurar que la más relevante y costo-efectiva capacidad técnica y habilidad gerencial se les está brindando a los empleados de los proyectos y a los intermediarios, incluyendo al personal de gobierno. Uno de los problemas inherentes de todas las organizaciones intermediarias, y en algunos casos, las mismas ONGs, es la necesidad de capacitación apropiada y el desarrollo de actividades relacionado con sus carreras. La provisión y manejo de la capacitación del personal para asegurar que se brinde calidad de servicios es una característica importante de una organización exitosa.

---

## SECCIÓN VI

### ESTRUCTURA INSTITUCIONAL Y ANÁLISIS DE FUNDECOR

---

El alcance del trabajo de la misión requirió que el equipo dirigiera considerable atención hacia la evaluación de la estructura institucional de FUNDECOR y su efectividad en general. Además, los diseñadores de FORESTA concluyeron que "el logro más importante del proyecto será el fortalecimiento de FUNDECOR para llegue a ser una organización privada permanente auto-sostenible y responsable de promover, patrocinar y colaborar en esfuerzos para controlar y utilizar los recursos naturales del ACCVC.

El equipo dedicó considerables esfuerzos a esta sección y consultó un número de manuales, documentos internos (incluyendo las actas de las reuniones de la Junta), referencias legales, entrevistas y otras fuentes de información. Esta sección presenta los hallazgos del equipo tal como se relacionan a (1) sistemas institucionales, organizacionales, manejo de personal y sistemas financieros, (2) actual situación financiera, y (3) sistemas de programación y monitoreo. También se brindan observaciones referente a la reacción del equipo a cada de uno de estos puntos. Esta revisión cierra con una evaluación general de la capacidad institucional de FUNDECOR para recibir el fondo de dotación.

#### A. Mandato Legal

FUNDECOR fue creada en Marzo de 1989 bajo la ley de fundaciones del GOCR. Su mandato es amplio en su alcance, va más allá de la FACP de FORESTA y los objetivos del programa, y también más allá de los límites geográficos del ACCVC. Se estableció como una "entidad privada." Sus funciones son: (1) planificar el uso general de tierra en el área geográfica de su responsabilidad, con especial consideración para uso sostenibles que sean compatibles con las áreas protegidas; (2) proteger y administrar las áreas de protección natural del ACCVC; (3) promover el manejo sostenido del bosque en las zonas alrededor de las áreas protegidas; (4) controlar la deforestación y promover la reforestación; (5) llevar a cabo programas de extensión, educación ambiental y entrenamiento; (6) llevar a cabo tareas administrativas necesarias para el manejo de los recursos naturales, tales como contratar personal permanente y temporal, obtención de equipo, suministros, y tierra, contratando la construcción de la infraestructura, compra de bienes y servicios, y asignación de concesiones; (7) contratación de consultores nacionales e internacionales; (8) contratar investigación científica aplicada necesaria para mejorar el manejo natural; y (9) promover el turismo científico y natural.

La legislación para fundaciones del GOCR ha impactado directamente las operaciones de FUNDECOR. Primero, ya que los fondos de la USAID se le brindaron al GOCR para su creación, FUNDECOR fue formalizada no como una ONG sino como un producto del GOCR. De acuerdo a la Ley de Fundaciones #5338 del 28 de agosto de 1973, la "administración y la orientación de fundaciones será responsabilidad de la Junta Administrativa." Sus poderes incluyen: (1) nombrar el director ejecutivo de FUNDECOR; (2) aprobación de los planes de trabajo y presupuestos anuales, (3) evaluación regular del progreso del trabajo, y (4) promoción y coordinación del programa. El cuerpo de cinco

personas, que fue nombrado en bloque por un período de tres años, incluye uno nombrado por el ejecutivo, tres son nombrados por el GOCR desde el Ministerio de Planificación, y otro de la municipalidad adonde la fundación fue establecida. Estas personas vienen tanto del sector privado como el público.

### **OBSERVACIÓN**

El mandato de FUNDECOR es suficientemente amplio y esto ha permitido cambios en el programa basado en las necesidades de cambio y prioridades.

La preocupación de verdadero potencial descansa con la tentación de que este grupo nombrado por el gobierno, con considerable poder e influencia, pueda tener sobre los futuros recursos y programas de FUNDECOR. Hay bastante oportunidad para que los recursos del presupuesto puedan retroceder a lo que el actual Presidente de la Junta llama "caja chica para el área" (aunque el equipo concurre que esta posibilidad es factible, cabe notar que no oímos de tales actividades.)

#### **B. Declaración de Misión de FUNDECOR**

Así como se presentó en el marco lógico y otros documentos, "la misión de FUNDECOR es la conservación, el desarrollo, y el uso del patrimonio natural y cultural del ACCVC."

Durante las sesiones de entrevistas con el personal de FUNDECOR a todos los niveles se escuchó una explicación parecida esta misma declaración. Podría haber un énfasis particular aquí o allá, pero todos pudieron combinar este nuevo empuje de conservación/desarrollo. Muchos también comprendieron ciertas dimensiones cualitativas, incluyendo auto-suficiencia, costo-efectividad, biodiversidad, tierra, agua, y conservación de forestal y otras relaciones dentro de amplio contexto de la declaración de misión de FORESTA. Dentro de este contexto, el personal rara vez comentó acerca del "patrimonio cultural" de la misión de la fundación.

En nuestra conversaciones con todo el personal de FUNDECOR acerca de los temas y prioridades actuales, todos, tarde o temprano, comentarían los mismas actividades objetivos/prioridad listados en el plan para 1994. De éstas, el objetivo de FUNDECOR de promover la legislación ambiental nunca fue mencionado.

Cualquier confusión o desacuerdo acerca de la misión de FORESTA en la práctica actual se relaciona con las diferencias en los enfoques tácticos. Por ejemplo, mientras muchos pensaron que el ejercicio de enfoque de 60 días era necesario y estaba haciendo una contribución esencial, algunos también sintieron que de continuar el mismo comportamiento FUNDECOR podría restringirse a sí misma y no dirigirse a su misión más amplia.

### **OBSERVACIÓN**

La misión de FUNDECOR comprende los objetivos de FORESTA y va más allá. Dado todos los desafíos enfocados en el ACCVC, ésta es una misión apropiada. El personal

entiende y entusiásticamente abraza esta misión. Sin embargo, el personal del campo se mostró preocupado de que el presente marco pueda restringir sus actividades en el futuro.

### **C. Estructura Organizacional y su Personal**

FUNDECOR fue creada para ser un coordinador responsable, un facilitador, y un proveedor de una serie de nuevas actividades en el ACCVC. Por diseño, se intentó que la organización fuera pequeña y que respondiera ágilmente. Una estructura directa se ha desarrollado que ha facilitado las operaciones de campo con la coordinación a nivel de San José, principalmente con las agencias de MIRENEM, la USAID, y otras instituciones similares. Figura VI-1, al final de esta sección, despliega la organización y la distribución del personal. Una breve descripción de algunas de las actividades/responsabilidades a diferentes niveles operacionales se da a continuación.

#### **C1. La Junta Administrativa**

Ya que la Junta Administrativa básicamente viene y va debido a las instrucciones de ejecución contenidas en la Ley de Fundaciones del GOCR (aunque algunos han sido reelegidos), hemos podido reunirnos con casi todos los miembros de la junta pasada y la presente. Los miembros de la Junta que fueron entrevistados demostraron gran dedicación en sus cargos y gran diversidad en los antecedentes profesionales. El trabajo de ambas Juntas ha sido considerable, particularmente la primera, ya que tenía que involucrarse intensivamente para ayudar a cumplir con las condiciones precedentes e iniciar con las instituciones de MIRENEM. Ambas han reflejado los antecedentes profesionales del presidente. Cada presidente demostró un alto compromiso y sus personalidad determinó el estilo operacional de sus juntas. Ambas Juntas han estado involucradas en todas las fases de operación, desde dar respuesta a la correspondencia a las revisiones estratégicas al más permanente esfuerzo para obtener aprobación de varios enfoques para establecer el fondo de dotación. El libro de Actas muestra que las Juntas se han reunido en promedio una vez cada seis semanas desde la primera reunión en Agosto de 1989. Este es sólo un indicador del tiempo invertido, ya que ambos presidentes tienen que firmar cheques y contratos en una base regular y ambos están involucrados en llamadas telefónicas regularmente y sesiones con el director ejecutivo.

#### **OBSERVACIONES**

El equipo observó las numerosas contribuciones que ambas Juntas han hecho. Una preocupación, dado el cambio rápido de las Juntas, casi como grupo, es la continuidad del proyecto. Dado el amplio mandato, habrá gran proclive para hacer cambios importantes en el programa cada tres años. Mientras nosotros hemos visto los beneficios que algunos cambios han traído, dado la fundación técnica de largo plazo que debe guiar el "proceso" de FORESTA, los cambios en el corto plazo pueden poner en peligro que FUNDECOR alcance los objetivos de FORESTA. Por esa razón, así como se sugiere en la Sección VII, proponemos que se instale un comité de alto nivel técnico.

## C2. Moravia

Las operaciones en la Casa Matriz emanan de Moravia, suburbio de San José. Así como se observa en la Figura VI-1, un personal pequeño de 19 (incluyendo todo el personal profesional y de apoyo) está brindando gran apoyo a la oficina de campo en Puerto Viejo (con 6 empleados, mayormente forestales) y la oficina del ACCVC y están realizando también algunos programas para apoyar las actividades con instituciones claves en San José. Para cada empleado hay descripciones definidas de sus posiciones, incluyendo funciones, requerimientos, y otras capacidades y demandas. Mucho del trabajo realizado aquí involucra programación, planificación, manejo, y actividades de coordinación ya que un gran número de las actividades actuales bajo FUNDECOR se brinda vía individuos o firmas bajo contratos con tareas específicas. El manejo de estos contratos viene a ser una parte importante de los ingenieros forestales aquí y en Puerto Viejo. Todos parecen estar tratando de cumplir agresivamente sus tareas actuales. Un alto nivel de camaradería parece prevalecer, y muchas fuerzas de trabajo se observaron estar haciendo tareas específicas en respuesta a los últimos acontecimientos. Un grupo está tratando de evaluar los futuros ingresos generados por los programas de manejo forestal para asegurar que el costo del programa pueda ser cubierto bajo la bandera de "FORESTA II," mientras otro grupo está trabajando para reducir los costos. Un intercambio altamente enérgico entre Moravia y Puerto Viejo en apoyo a las operaciones del campo fue observado. Todavía había gran respeto por las posiciones y experiencia definidas en el organigrama. El director ejecutivo está constantemente consultando con otros directores y otro personal de manera que parece estar generando un equipo de trabajo.

## C3. Puerto Viejo

La base original de FUNDECOR estaba ubicada adonde ahora se encuentra su oficina de campo, el hogar de la unidad de trabajo. La oficina está equipada con seis expertos en sus áreas de concentración particular del programa: reforestación, promoción y manejo forestal. Todos son silvicultores, y todos tienen conocimiento de sus actividades. Dado el sistema de apoyo gerencial ahora establecido, el uso constante de radio, fax, y teléfono y computadoras, las necesidades de apoyo de la oficina de Moravia no parecieron escasas. Mas bien, el comportamiento del programa está a su más alto nivel con una mínima cantidad de personal adicional. El papel que desempeña el personal está claramente definido, y cuando se identifica algún problema, parece que se toman acciones a este nivel o vía otros canales rápidos desde Moravia.

## OBSERVACIONES

La estructura organizacional se ve adecuada para esta fase de operaciones del programa. El recurso humano actual parece estar completamente comprometido. Hay una vacante, el director de planificación, una posición clave. Por las razones presentadas después, el equipo sugiere que se realicen actividades adicionales, y esto tendrá algunas implicaciones para los niveles de personal futuros. Una observación significativa, desde la perspectiva del equipo, es la ausencia de un científico social en el personal de FUNDECOR.

## D. Sistemas de Compras, Administrativo y de Personal

Uno de los primeros gastos de FUNDECOR, mucho antes de que el contrato de asistencia técnica fuera firmado, fue la asistencia técnica de corto plazo de Price Waterhouse para preparar manuales de manejo administrativos para servicios operativos básicos. Esta fue una condición precedente, requerimiento del proyecto. Dado lo nuevo de FUNDECOR y su falta de familiaridad con la USAID y los sistemas operacionales del GOGR, estos manuales mostraron ser extremadamente útiles en la eficiente puesta en marcha de la organización.

Estos manuales vinieron a ser una parte importante del sistema administrativo de FUNDECOR y proporciona una guía detallada y un control de calidad para todo el personal. Estos manuales también brindan una base para el seguimiento de supervisión por el personal del Departamento de Administración y Finanzas, la unidad principal de FUNDECOR. Los cuatro manuales se actualizan cada vez que es necesario, y los cambios son enviados a USAID para ser aprobados. Durante la auditoría externa anual, éstos son utilizados como referencia para evaluar el cumplimiento de FUNDECOR.

El valor de tales sistemas para FUNDECOR es el tiempo que se ahorra para lograr calidad de servicios en una manera rápida y transparente. Cuando es necesario se aplican la competencia abierta y/o aún los sistemas tipo-IQC. Por ejemplo, no hay espera si la cantidad está bajo los niveles establecidos o si los servicios de personal en áreas técnicas especiales adonde se han desarrollado listas de pre-calificación. El jefe de Servicios Generales da seguimiento de ser necesario cuando hay atrasos. Para los proyectos de ingeniería de construcción, se consulta al ingeniero contratista de inspección de OFUNDECOR.

### OBSERVACIÓN

En el Manual de Administración de Personal, se considera un programa de capacitación del personal. Al inicio de cada año, cada jefe de unidad hace las recomendaciones apropiadas y las decisiones finales van a la Junta para revisión.

Temprano en el desarrollo de FORESTA, Price Waterhouse preparó un plan detallado para el desarrollo del personal. El equipo observó que este plan no se ha utilizado como se intencionó. Aunque 9 de los 25 empleados recibieron algún entrenamiento entre julio de 1991 y abril de 1994, desde la perspectiva del equipo, la actividad de entrenamiento no se estaba ejecutando completamente. Una explicación es que el poco personal es de alta calidad y tiene mucho que hacer.

La agenda de FUNDECOR puede, en forma creciente, tornarse más demandante en términos técnicos y gerenciales. Los programas de capacitación corta que cubren áreas de alta prioridad adonde hay poca capacidad deberían recibir mayor apoyo. Un ejemplo obvio es la promoción social y el trabajo de organización comunitaria. Dada la importancia del papel que juega esta capacidad en proyectos similares en todo el mundo, dada la presencia de profesionales técnicos en FUNDECOR, ésta podría ser un actividad de inversión idónea.

## **E. Manejo Financiero**

El equipo fue dirigido a dar atención especial a este tema y al punto siguiente, "Situación Financiera." Ver Anexo F para un detallado informe preparado por el economista del equipo, "Factores de Programación y Empeño en el Campo de la Planificación, Programación, y Administración Financiera del Proyecto FORESTA." Este informe sirve como una base para la información contenida en estas dos secciones. Estaba basado en una interacción intensa con el personal y el director de manejo financiero de FUNDECOR, el personal financiero de la USAID, y una revisión de informes de auditores y registros financieros.

### **E1. Controles Financieros**

Porque FUNDECOR era una nueva organización cuando FORESTA fue creado, la USAID y Price Waterhouse lo revisaron antes de que la USAID desembolsará los fondos y le diera un estatus de ONG. El trabajo de Price Waterhouse bajo este contrato (ninguna relación tiene con el contrato de asistencia técnica del proyecto) sirvió como una manera de desarrollar el manual financiero que muchos están de acuerdo fue una de las mejores actividades que ocurrió, desde una perspectiva de desarrollo institucional.

Todos los procedimientos de control financiero desarrollados anteriormente fueron seguidos de cerca por el sistema de la USAID. Durante este período, FUNDECOR también estuvo en contacto muy cercano con el inspector general regional y por medio de este contacto, se recogió mayor conocimiento acerca del sistema de control financiero de la USAID. Desde entonces FUNDECOR ha aprendido mucho.

De conformidad a nuestra revisión de la auditoría externa realizada en 1991-1993, cada año el número de observaciones en los sistemas de control financiero se ha incrementado. Desde 1992, los auditores externos concluyeron que las observaciones han sido "menores." Donde hubieron recomendaciones, se tomaron acciones correctivas inmediatamente. El analista financiero de la USAID asignado al proyecto está complacido con el comportamiento de FUNDECOR. Se considera que ellos tienen un sistema de control bien desarrollado y el experto del equipo pudo confirmar esa impresión.

### **E2. Programación Financiera**

FUNDECOR se ha establecido una meta de llegar obtener un estatus de auto-suficiencia financiera para 1995. Aunque no se cree que este evento importante ocurra para 1995, el objetivo ha resultado en el control de los costos operacionales y en la búsqueda de empresas rentables. Estos son enfoques dignos de ser admirados. Se han introducido una serie de medidas de planificación y de control para facilitar este objetivo, incluyendo un esfuerzo permanente para revisar sistemáticamente la planificación financiera y los varios planes operacionales que preparan anualmente y trimestralmente. La planificación financiera esta íntimamente ligada con los planes estratégicos.

Aplicando este método, FUNDECOR constantemente está en una posición de controlar los costos en la "mejor" manera. Del proceso sistemático de revisión y el flujo constante de información, ellos están en posición de tomar buenas decisiones de negocios y

operacionales. Aplicando este método, casi siempre se han desarrollado muestreos para medir la eficiencia de la unidades. El equipo observó como éstos han tenido efectos positivos en las operaciones de campo y en Moravia. Un ejemplo anteriormente mencionado fue la baja del 40 por ciento en los costos operativos para producir un plan y contrato de manejo forestal en un período de tres años.

El enfoque sistemático utilizado supera las normas de la USAID, así como lo reportó el analista financiero de la misión. Esto ha tenido un impacto positivo sobre la situación fiscal de la institución en general y ayuda a crear una operación más empresarial.

### **E3. Administración Financiera**

FUNDECOR aplica un rígido sistema de control. Durante el período del ejercicio del plan de trabajo anual, se requiere que cada unidad prepare su presupuesto para su actividad específica. Incluido en cada plan de unidad están las compras requeridas de bienes y servicios. Estas se reportan al Departamento de Servicios Generales, donde la solicitud es evaluada. El precio estimado determina la categoría del sistema de compras a ser empleado. Con compras superiores a los C500,000 a C1 millón, por ejemplo, se sigue un procedimiento rígido de licitación, incluyendo una revisión por un comité ad hoc para ordenar las propuestas y hacer recomendaciones. Controles rígidos similares se aplican en pagos, facturación, y cobros. Aquí el sistema supera nuevamente a lo que la USAID generalmente espera de tales instituciones.

## **F. Situación Financiera**

### **F1. Estado Presente y Proyecciones**

Para propósitos presupuestarios y de manejo de programas, la USAID ha dividido los \$7.5 millones de presupuesto listado en el Documento de Proyecto en dos categorías: De este total, \$2.5 millones es administrado por la USAID para cubrir el asesor de la AID, Price Waterhouse, el costo de auditoría y evaluación, y los costos de inflación. De esta cantidad, queda casi \$1 millón restante (desde el 12 de Julio, 1994). \$5.0 millones va directamente al proyecto FORESTA para cubrir los componentes del programa. Así como se muestra en el Anexo F, página 10, el saldo actual es de \$2.1 millones. Algunos de los componentes de FORESTA están sobre o cerca de sus cantidad presupuestada con casi dos años por delante. Lo presupuestado para Operaciones Globales es, sin embargo, el más notable. FUNDECOR presupuesta su presupuesto operacional de este rubro, el cual tiene un saldo restante de casi \$1.2 millones.

Para propósitos de planificación, tomando en consideración el saldo que queda y desglosando los gastos generales en los próximos dos años, se estableció una meta presupuestal anual a un nivel de \$450,000. Aplicando esta cifra y desglose el presupuesto "proyectado" para el resto de los componentes basados en comportamientos anteriores (difícil dado que la fundación es nueva) muy conservadoramente, habría un saldo estimado de \$400,000 sin ser gastado a la FACP. Este saldo anticipado, más \$1 millón actualmente no programado para el fondo de contrato de asistencia técnica administrado por la USAID, genera un gran colchón del cual se pueden hacer inversiones significativas.

## F2. Sostenibilidad Financiera después de FORESTA

A solicitud de la USAID, el analista financiero del equipo calculó la probabilidad de contar con suficientes recursos en 1996 del fondo para cubrir las necesidades del presupuesto. El ingreso generado por los intereses del fondo e ingresos que vienen de la generación de reflujo están incluidos. Sin embargo, ya que FUNDECOR también está anticipando generar utilidades de las actividades rentables, ese elemento existe como posible recurso adicional. Por ejemplo, del Certificado de Abono Forestal (CAF), FUNDECOR recibe una porción de la DGF basado en los servicios de manejo que se deben por cada plan de manejo aprobado. Sin embargo, dado lo nuevo de este sistema (la DGF apenas estaba haciendo estas transferencias por primera vez a FUNDECOR), este ingreso real no fue incluido en estos cálculos.

Por lo tanto, solo desglosando los fondos de dotación generados, habrá suficientes ingresos durante los dos años para generar el presupuesto administrativo anual de \$450,000. Para temprano en 1986, la cantidad estimada en el fondo será de \$10 millones. Estos fondos están en el Banco de COFISA y alcanzará un valor de C1,501.5 millones en Enero de 1995, con un retorno anual del 25 por ciento. Para determinar si el flujo de ingresos que brinda el fondo es suficiente para satisfacer el presupuesto administrativo de FUNDECOR, se utilizó el método de proyección de base anual. Se usaron los siguientes supuestos al hacer los cálculos de proyección:

- El promedio entre índice de inflación esperado y el índice de inflación planificado para Costa Rica es del 15 por ciento.
- De acuerdo a los estimados más recientes de la Reserva Federal de Atlanta, Georgia, el índice de inflación anual de los EE.UU. será del 3.5 por ciento, con una trayectoria al mismo nivel hacia el final del siglo.
- La devaluación anual a largo plazo del colón es del 12 por ciento.
- El índice de base nacional está cerca del 23.5 por ciento anualmente.
- Bajo condiciones como las de FUNDECOR, el retorno real está entre tres a cuatro puntos porcentuales arriba del índice de la base pasiva - cerca del 26.5 por ciento y del 27.5 por ciento.

Estos elementos nos llevan a por lo menos dos escenarios diferentes para obtener un rango de la tasa de interés real entre 8.5 por ciento y 9.5 por ciento. Si el fondo tuviera un nivel de \$10.0 millones desde 1995, al inicio de 1996, entonces producirá un retorno neto de por lo menos \$850,000 anualmente, manteniendo el valor constante del dolar de 1995, al cual se le podría deducir un 1 por ciento de gastos administrativos.

Sí el costo del financiamiento del presupuesto básico suma a \$450,000 y el gasto de depreciación de los activos fijos suman a \$30,000, podemos concluir que el retorno proporcionado por el fondo es suficiente no solamente los costos de operación y mantener el poder adquisitivo del fondo pero también cubrir el déficit del componente de reforestación. De nuevo, este cálculo incluye las otras fuentes de ingresos de FUNDECOR.

## G. Programación y Planificación Estratégica

El mandato de FUNDECOR requiere una coordinación y planificación cuidadosas de los recursos. Pronto, la estrategia global del ACCVC será remitida, y esto proporcionará una oportunidad considerable para áreas más específicas de planificación, monitoreo y actividades de evaluación. Esta será la mayor herramienta de manejo para el ACCVC para lo cual FUNDECOR puede tomar mayor crédito y responsabilidad futura.

El tiempo y el limitado recurso de personal no le ha hecho posible a FUNDECOR de formular un plan de estrategia específica para futuras actividades dentro del amplio (pronto a ser remitido) programa del ACCVC.

Enfoques de planificación estratégica fueron buscados agresivamente para ayudar a asegurar que el presupuesto es apropiado y se brindan recursos de personal en apoyo a los nuevos objetivos. Como producto de ese ejercicio, nuevos resultados del proyecto son rastreados regularmente por el Departamento de Planificación. Este sistemas también rastrean éstos al relacionarse estrategias y objetivos específicos.

Sin embargo, enfoques adicionales, rara vez vistos en programas en países en desarrollo, también son introducidos la planificación estratégica y priorización de actividades. Para asegurar que los medios objetivos para priorizar las iniciativas del programa estén disponibles con los enfoque más costo-efectivos, FUNDECOR utiliza tecnologías GIS para sus operaciones de planificación estratégica. Dentro del Departamento de Planificación de FUNDECOR, una unidad que utiliza este equipo altamente sofisticado brinda información regular para las operaciones de planificación estratégica y de programa. La gerencia utiliza este sistema para mapear el cambio en la deforestación y en el comportamiento de la tendencia del uso de la tierra e identificar áreas críticas de prioridad de lo cual muchos otros enfoques más costo-efectivos pueden ser introducidos.

## OBSERVACIÓN

El director a medio-tiempo del Departamento de Planificación estará partiendo pronto para estudiar para su doctorado. Es la opinión del equipo que esta posición deberá ser llenada rápidamente por una persona del más alto nivel profesional. Es muy importante que FUNDECOR desarrolle su propio plan estratégico para instituciones nacionales e internacionales. Además, se necesita intensificar las actividades de planificación y evaluación para ser dirigidas hacia el desarrollo o a la coordinación de nuevas propuestas que cubran una variedad de actividades para el desarrollo del proyecto.

## H. Monitoreo y Evaluación

Los planificadores de FUNDECOR han desarrollado unos medios directos para evaluar el "progreso" por vía del monitoreo cada tres meses de los informes sobre el avance en el plan de trabajo anual. Los altos ejecutivos están involucrados en la revisión y en los informes extensos que se realizan. Este mecanismo sería suficiente para lograr las necesidades de la mayoría de los proyectos. Sin embargo, hay una variedad de preocupaciones menos mecánicas que tienen que ser dirigidas para que puedan ser realizadas si verdaderos avances quieren ser alcanzados.

Todavía no hay sistemas para monitorear los cambios ecológicos dentro del ACCVC, excepto por un pequeño esfuerzo que se está coordinando con los científicos del CATIE y el sistema de monitoreo de deforestación GIS. Tal requerimiento fue proporcionado por el Convenio de Cooperación. El "faro" de FUNDECOR se extiende a la biodiversidad pero no hay un mecanismo sistemático para evaluar y monitorear los cambios. El extenso trabajo de campo que ahora hace FUNDECOR, que por naturaleza introduce cambios bajo varios sistemas de manejo aplicados, requiere algunos sistemas básicos para monitorear el cambio a través del tiempo, por lo menos en las áreas de mayores operaciones de campo.

Instituciones costarricenses tales como INBio son adecuados para proporcionar dirección. Dentro del Despacho Global del USAID/W, el Programa del Centro Ambiental de Apoyo a la Biodiversidad tiene un mandato de asistir a las misiones con tales tareas. Se brinda más información sobre esto en la Sección VII. Además, los factores socioeconómicos relacionados con FORESTA necesitan ser estudiados para evaluar el impacto, particularmente en términos económicos. El equipo también está conciente que hay costos asociados con estas recomendaciones. Sin embargo, para ser tomados en cuenta en la liga internacional a que FUNDECOR esta destinada a llegar, hay que hacer los esfuerzos (probablemente en colaboración con otras instituciones) para desarrollar enfoques sistemáticamente, para establecer actividades de prioridad, y para desarrollar propuestas que otros puedan financiar.

## OBSERVACIÓN

Se deberán diseñar y ojalá ejecutar, dentro de los próximos meses, los programas de monitoreo para evaluar el impacto de las actividades de FUNDECOR sobre la biodiversidad, la ecología, y las variables socioeconómicos dentro del ACCVC, o por lo menos en puntos críticos. Si FUNDECOR y la USAID no tuvieran suficientes recursos, si se diseñaran colaboraciones con otras organizaciones (como tal lo deberían hacer), ellos podrían apoyar en la identificación de fuentes para financiamiento adicional. Este es un tema de alta prioridad dentro de la comunidad científica y donante, a los más altos niveles.

### I. Evaluación General Institucional

FUNDECOR fue creada hace cuatro años como una institución especial para hacer lo que otros habían fracasado en hacer, por lo menos en Costa Rica. Muy rápidamente, especialmente cuando los desafíos técnicos y operacionales que rodean a FORESTA son considerados, una serie de programas para el cliente y sistemas de apoyo fueron desarrollados e introducidos. Manuales técnicos y de apoyo fueron elaborados alrededor de estos nuevos sistemas de servicios de entrega para incluir temas de manejo forestal y reforestación y otros temas programáticos. Una serie comprensiva de sistemas de gerencia y administrativos están establecidos. Su proceso de manejo financiero, la fundación de cualquier organización, está funcionando extremadamente bien. Se han observado pocos contratiempos operacionales y el sistema de monitoreo aplicado generalmente detecta las cosas antes de que sean un problema. Por primera vez en una área crítica geográficamente cubierta por un proyecto, una serie de servicios de manejo de recursos esenciales están siendo brindados a bajo costo.

En base a la alta calidad de las personas que FUNDECOR ha reclutado y la confianza que estas personas tienen en el "sistema" de FUNDECOR, incluyendo los manuales técnicos

y administrativos y los sistemas operacionales desarrollados para monitorear el progreso del proyecto, se ha creado un espíritu especial. Se observó el alto nivel de profesionalismo en la pequeña organización, mientras las personas hablan acerca de sus tareas con gran interés e interaccionan con sus clientes. También cabe mencionar su conocimiento de muchos aspectos técnicos.

Hay alguna flexibilidad, pero el enfoque "empresarial" penetra en todas las operaciones de FUNDECOR. Se le da atención a las decisiones para bajar los costos. La asignación de recursos está dirigida de tal manera que se busquen los resultados apropiados. Las decisiones están basadas en una revisión completa del tema de una variedad de fuentes impresionantes de información. Las decisiones de costo-eficiencia se toman con el mayor de los cuidados. Los factores de riesgo se mantienen a niveles prudentes, ya que hay oportunidad para algunos experimentos. Bajo este proceso manejado, se promueven los cambios bien pensados.

Para esta declaración general, muchas de estas cualidades básicas que debe poseer una institución dinámica para lograr su misión, están ahora establecidas o en proceso de ser pronto incorporadas. Al mismo tiempo, quizás por limitaciones de tiempo o decisiones concientes a lo contrario, hay problemas que si no se corrigen, restringirán y disminuirán la habilidad de la institución para ejecutar su misión. Esto recae principalmente en área de enfoque de programas en los próximos dos años antes del la FACP. Así como se discute con mayor detalle en la Sección VII, la sustentabilidad institucional futura y el logro de los objetivos de FORESTA requerirán atención rápida en las áreas críticas de mercadeo/obtención de fondos, participación comunitaria/educación ambiental y coordinación de la investigación. Además, se necesita más trabajo en otras actividades críticas así como se define en los nuevos resultados sugeridos para guiar el proyecto durante el resto del período.

Aparte de ser elementos básicos para responder al propósito de FORESTA, éstas son áreas que futuros nuevos donantes querrán ver establecidas para asegurar que pronto serán incluidas por FUNDECOR. Así como todos saben muy bien, queda poco tiempo. La próxima sección brinda lineamientos específicos para poner en mejor posición a FUNDECOR para su futuro después de FORESTA.

---

## SECCIÓN VII

### PROGRAMA DE EVALUACIÓN GENERAL

---

Esta sección se inicia con una discusión de los antecedentes de los principales ajustes programáticos que han afectado a FORESTA. También sirve como punto de transición para las actividades prioritarias sugeridas y resultados propuestos para los próximos dos años. Estos fueron desarrollados para ayudar a preparar a FUNDECOR para su nuevo estado más allá de la FACP. La sección cierra con una evaluación del contrato de asistencia técnica de Price Waterhouse.

#### A. Antecedentes de Cambio e Incertidumbre

Desde la aprobación del proyecto, los supuestos clave financieros y otros subyacentes de los cuales evolucionó el Documento del Proyecto, han cambiado dramáticamente. Casi no se recibió los fondos de contraparte del GOOCR originalmente planificados para cubrir operaciones específicas. Hubo muchos atrasos para arrancar. Hubo dos años de lapso mientras se obtenía la aprobación legislativa necesaria para FORESTA. Dado que la fundación es nueva y que la curva de aprendizaje requerida para obtener la capacidad necesaria en el proceso burocrático en la USAID y el GOOCR, tiempo adicional fue requerido. El Convenio de Cooperación provee niveles presupuestarios y actividades diferentes a lo que fue propuesto en el Documento del Proyecto. Debe reconocerse el mérito a los líderes del proyecto en USAID y FUNDECOR, ya que estos atrasos y ajustes no han suprimido la flexibilidad del proyecto.

#### B. Ejercicio de Reprogramación de FUNDECOR

La legislación del GOOCR para las fundaciones requiere el cambio total de los miembros de la Junta cada tres años. En Julio de 1992, en cuanto entraron sus nuevos miembros, la segunda Junta Administrativa decidió llevar a cabo un ejercicio para "redefinir" el proyecto.

Surgieron dos hipótesis importantes de este ejercicio: (1) los que usan la tierra aceptarán nuevas prácticas para el manejo de los recursos si estos nuevos sistemas se perciben remunerables, y (2) si la rentabilidad de los recursos de los parques son mejorados, los parques serán autosostenibles y los beneficios económicos y sociales que impactan la región generarán prácticas mejoradas para el uso de la tierra. Si se pudiera realizar actividades con valor agregado en los recursos forestales por medio de una serie de sistemas operativos innovadores, basados en el mercado, el desarrollo sostenible podría suceder.

Las prioridades estratégicas empleadas por FUNDECOR para guiar estos preceptos enfocados en lograr sustentabilidad y contrarrestando la deforestación en los bosques naturales y mejorando las instalaciones y manejo de parques nacionales. Este ejercicio redujo el alcance del programa mientras introducía también nuevos procedimientos operativos orientados al comercio. Esta gran modificación se hizo para consolidar el progreso y para asegurar que los impactos significativos medibles se produjeran para el final del proyecto.

Para ayudar a institucionalizar este ejercicio se presentó un nuevo marco lógico a USAID. Subsecuentemente la misión aprobó el plan de trabajo de FUNDECOR para 1993 y 1994 el cual empleó un sistema para monitoreo del presupuesto y de las operaciones en el nuevo marco lógico.

El equipo de evaluación concluyó que mientras que el proceso se desvió un poco de los preceptos de conservación y desarrollo originales incorporados en la declaración del propósito del proyecto FORESTA, se observaron significativos logros. Se ha extendido mayor reconocimiento al programa por los logros observados. Este ejercicio por si solo no puede ser acreditado con el logro de FUNDECOR, pero sí brindó una base para que el programa tuviera un impacto significativo.

Ahora es el tiempo de empezar a prepararse para el futuro. El propósito original de el documento de FORESTA es aún válido y cubre totalmente la declaración de la misión de FUNDECOR, "la conservación, desarrollo, y el uso del patrimonio natural y cultural del ACCVC." Las sugerencias dirigidas hacia este mismo objetivo serán de gran interés para los contribuyentes potenciales.

### **C. Revisión de los Resultados para Lograr el Propósito General del Proyecto**

La Sección III contiene la evaluación comprensiva de la evaluación del equipo de cada uno de los 42 resultados de los cuatro componentes principales de FORESTA bajo el marco lógico de la USAID y FUNDECOR. Se ha hecho significativo progreso en algunos de los resultados pero mucho será logrado para la fecha de conclusión. Muchos más requieren considerable trabajo y algunos deberían de ser tachados. De la lista total de los resultados esperados, 15 probablemente no ocurrirán para la FACP. De los 20 resultados listados bajo el Documento del Proyecto, 12 resultados posiblemente ya están concluidos. Para los resultados de FUNDECOR, 13 habrán sido concluidos. El componente que mostró mayor deficiencia fue "Introducción de Árboles en Fincas" y las actividades más importantes que no ocurrieron fueron participación comunitaria y educación ambiental y monitoreo y agroforestería.

El equipo observa que este conteo explica solamente parte de lo que ocurrió. Es necesario brindar más impresiones cualitativas y opiniones profesionales. Dado los retos enfrentados por el liderazgo de FUNDECOR a medida que ellos lanzan este nuevo mecanismo para controlar los índices de deforestación, el equipo estaba impresionado de la manera extremadamente rápida en que fue creada una organización altamente profesional y operando en la zona. Basados en las relaciones desarrolladas en corto tiempo con el SNP y la DGF, por primera vez se ha observado en Costa Rica un frente colaborador y unido. Un impresionante número de terratenientes grandes y pequeños se han comprometido con 10,000 has. de tierras para el programa innovador de manejo del bosque. Las operaciones nuevas para los viveros están apoyando un nuevo método de reforestación.

El equipo también observó la imagen positiva de FUNDECOR en muchas partes de la región basada en una serie de servicios bien administrados de mucha importancia para el creciente número de terratenientes y residentes. La nueva administración costarricense está colocando una alta prioridad el manejo de los recursos naturales y ahora se está reuniendo con la administración de FUNDECOR para aprender más de su sistema, como un posible

modelo para ayudar a ejecutar esta política. Un programa bien administrado de FUNDECOR, con personal altamente comprometido y un equipo de técnicos dirigidos por un liderazgo excepcional, ha creado una imagen de un equipo altamente productivo. Aunque aún hay mucho más por hacer, el trabajo principal ha sido preparado para un progreso rápido para los próximos dos años.

Estos son logros significativos que no pueden ser tomados ligeramente, dado los retos complejos de FUNDECOR y la serie de resultados e indicadores de éxito que se esperan al final del proyecto. Sin embargo, sin distraernos de estos logros notables, todavía hace falta mucho por hacer antes de que se logren los objetivos de FORESTA. Dado la información que ahora se conoce acerca de la evolución de proyectos similares que se han realizado en la década pasada, ahora sabemos que no se distribuyó suficiente tiempo y recursos.

Esta, literalmente, es la "fase uno" de una actividad de largo plazo. Por esa razón, los diseñadores del proyecto de la USAID sabiamente eligieron crear una capacidad permanente de financiamiento para dirigir los propósitos de FORESTA mucho después de terminado el financiamiento. En base a los impresionantes logros registrados, el equipo de evaluación firmemente cree que si FUNDECOR se compromete a las actividades prioritarias listadas a continuación y se adhiere a la cantidad de metas sugeridas para los próximos dos años, es posible que muchos de los retos de FORESTA al final del proyecto se realizarán antes del año 2000. Construyendo sobre el portafolio actual y la incorporación de los mecanismos sugeridos, una serie de planes, experiencias de campo, y nuevos apoyos estarán establecidos, generando nuevos recursos para enfrentar la crisis del bosque y del manejo de los recursos naturales de Costa Rica.

Las actividades programadas y los resultados revisados descritos a continuación están basados en nuestra firme convicción que habrán donantes internacionales con continuado interés por la agenda de conservación y desarrollo en Costa Rica, la cual está comprendida efectivamente por FORESTA. Para ser confiadamente buscados por donantes, instituciones de investigación, empresas, etc., se necesita un mayor fortalecimiento en la capacidad de aspectos claves dentro del mandato de FORESTA. Basados en la amplia revisión del equipo de la situación presupuestaria de FORESTA y sus proyecciones futuras (así como se presenta en Sección VI.F), suficientes recursos deberían de estar disponibles para apoyar muchas de las actividades descritas.

El equipo de evaluación nota que quizás este será el único período en la evaluación de FUNDECOR cuando "el dinero suave" de esta magnitud estará disponible del cual las inversiones pueden crear una base institucional más fuerte. Sin embargo, a menos que haya mayor progreso en las áreas mencionadas, se habrá perdido una gran oportunidad para establecer la estructura permanente para lograr la misión de FUNDECOR. Si tales actividades no se llevan a cabo, FUNDECOR no atraerá el interés para hacer uso efectivo de los ingresos del fondo de dotación programados para apoyar los gastos operacionales.

#### **D. Acciones Inmediatas de Alta Prioridad**

Para involucrarse en esta nueva y no anticipada fase de la evolución de FUNDECOR, se proponen cinco áreas. Algún trabajo se ha hecho en todas, pero dada la importancia de crear nuevas experiencias requeridas, el trabajo deberá ser acelerado fuertemente y enfocado.

Por las razones presentadas a continuación, el equipo ubica la más alta prioridad en la transferencia del fondo de dotación. Sin embargo, ya que las otras actividades listadas también son tan básicas para lograr los objetivos generales de FORESTA, el equipo siente que éstas deberían ser contempladas antes del desembolso del fondo de dotación. Se brindan las descripciones para incluir los indicadores para evaluar el progreso para cada una.

### **D1. Transferencia del Fondo de Dotación**

Durante el último año y medio, el liderazgo y personal de las instituciones claves se han enfocado en el establecimiento del fondo de dotación. El equipo cree que esta incapacidad de llegar a un acuerdo aceptable ha distraído la atención para considerar otras actividades que deben ocurrir entre ahora y el final del proyecto. Esto necesita ser establecido rápidamente. El equipo reconoce la sensibilidad y las dificultades asociadas con esta recomendación y ha ofrecido sugerencias a ser consideradas. Nosotros urgimos fuertemente que todas las partes arreglen rápidamente un mecanismo para que dentro de los próximos seis meses, el nuevo sistema pueda estar establecido.

Se presenta la lista de razones por las cuales este asunto debe de ser considerado rápidamente. Para asegurar prospectos de nuevos donantes y clientes empresariales, la existencia de los activos de FUNDECOR, es vital que este mecanismo de presupuesto básico permanente esté establecido. El fondo de dotación se necesita para mantener el compromiso y el moméntum con los contratos de largo plazo que FUNDECOR ya ha establecido con numerosos clientes. Se necesita considerar urgentemente las preocupaciones crecientes entre el personal excelente de FUNDECOR, quienes sienten que ya sólo faltan dos años. Para tener un período mínimo de prueba para evaluar el nuevo sistema antes de la partida de la USAID, el sistema deberá establecerse pronto.

Indicadores de progreso en esta área deberá incluir algo de lo siguiente:

- La Sección VIII proporciona a la USAID un listado de verificables que debe considerar antes de transferir el fondo.

### **D2. Mercadeo y Campaña de Gestión de Fondos para Generar Apoyo para el Programa**

Muy conectada con lo anterior, es una campaña agresiva de mercado para generar una base para programas y actividades futuras en el ACCVC. El ciclo de financiamiento de los donantes son algo complicados, tomándose dos años o más en gestión. FUNDECOR ha realizado una variedad de enfoques para reunirse con posibles patrocinadores. Sin embargo, se necesita urgentemente una mayor programación y esfuerzo para vincularse con los donantes, líderes empresariales y fundaciones.

Para facilitar este empeño, una declaración de la estrategia de programa que presente el enfoque único de FUNDECOR para la conservación y el desarrollo en el ACCVC se necesita como herramienta de mercadeo. En los próximos tres o cuatro meses se necesitará una estrategia (propuesta breve y documentos de concepto describiendo las necesidades de FUNDECOR, desarrollos seleccionados y oportunidades de inversión). Algunos de los temas de propuesta sugeridos se listan a continuación. Estos representan áreas que comprenden los

objetivos de FORESTA y además interesarán a posibles patrocinadores futuros. FUNDECOR necesita urgentemente estar a la ofensiva con "sus" iniciativas de programas promocionales.

Se requiere una persona designada para trabajar con varias instituciones ubicadas en Costa Rica y Washington a tiempo completo. Se necesita un trabajo rápido para desarrollar contactos, explorar posibilidades con fundaciones de investigación y establecer un programa de intercambio investigativo. Muchas instituciones costarricenses tales como CATIE, UCR, UNA, e INBio son altamente respetados con vínculos establecidos con la comunidad donante, y deberán ser contactados.

Indicadores de progreso en esta área deberían incluir algo de los siguiente:

- Contratar a una persona altamente calificada o asignar una persona apropiada para conducir este esfuerzo. Por ejemplo el director ejecutivo es ideal para esta responsabilidad, pero FUNDECOR probablemente tendría que ser contratada para asegurar el continuo momentum en las actividades diarias en su ausencia.
- Para el próximo plan de trabajo definir la estrategia, planificar y distribuir los recursos apropiadamente.

### D3. Investigación y Capacitación

De las lecciones globales aprendidas de proyectos similares de conservación y desarrollo, donde tanto es contingente con los conocimientos básicos, dos de las claves del éxito a largo plazo se relacionan con los recursos dedicados al desarrollo de la tecnología y la adopción y al continuo desarrollo de la capacidad de sus empleados. Aunque una serie de experiencias relacionadas y vínculos institucionales han evolucionado gradualmente en estas áreas, FUNDECOR no ha adoptado un enfoque estratégico al desarrollo de programas de investigación y capacitación.

Para que FUNDECOR se desarrolle como una institución que merite el apoyo de otros donantes, debe inmediatamente desarrollar un programa de investigación colaborativa que inicie a enfocar los vacíos prioritarios tecnológicos en sus actividades forestales y manejo de parques. Además, deberá tener la capacidad de brindar la información necesaria para demostrar a sí misma y a otros que sus actividades están teniendo un impacto significativo en los bosques y los recursos naturales (biodiversidad, tierra y agua) y en los residentes del ACCVC. También, deberá tomar pasos para desarrollar un programa de capacitación para asegurar que los beneficios de FUNDECOR de los muchos nuevos enfoques y tecnologías relacionados a este campo tan rápidamente expansivo.

El equipo no sugiere que FUNDECOR se convierta en una institución de investigación, más bien que trabaje con sus socios existentes y otros, para identificar prioridades de investigación y los recursos necesarios para llevar a cabo las investigaciones. Las actividades de conservación y desarrollo de FUNDECOR brindan un laboratorio de campo ideal para científicos biólogos y sociales interesados en hacer contribuciones prácticas en los recursos naturales y la conservación. La necesidad de introducir programas en las áreas de amortiguamiento de una gran variedad de experiencias requiere que se desarrollen

redes y tecnologías relevantes. Por medio de tales arreglos, se desarrollan bases de conocimiento apoyadas apropiadamente a bajo costo.

### **D3a. Investigación, Inventario y Monitoreo de Impactos**

Hay reconocimiento en varios niveles de la vital importancia de la investigación en el desarrollo sostenible del ACCVC y algunos proyectos de investigación han iniciado su ejecución, por ejemplo, el monitoreo de parcelas por parte de CATIE en un bosque bajo manejo. FUNDECOR ha iniciado otros diálogos con la OET e INBio y otros centros así como se discute en Anexo D. Estos son pasos iniciales importantes pero no están puestos dentro de una estrategia integrada para el diseño y manejo de un programa de investigación general directamente complementario a los objetivos de largo plazo de FORESTA. Tal programa está basado en vínculos colaborativos con otras instituciones que dirigen numerosos asuntos de investigación, y es importante para ACCVC y para el futuro de FUNDECOR como institución.

Probablemente lo más importante, FUNDECOR debe asegurarse que la investigación sea rápidamente establecida para apoyar su manejo del bosque y actividades de plantación forestal. Así como lo pone un visitante reciente del Servicio Forestal de los EE.UU., FUNDECOR esta pidiendo a sus clientes y beneficiarios que tomen mucho riesgo en el establecimiento de plantaciones de especies nativas. El informe de la USAID/CDIE "la Forestería y el Ambiente - Caso de Estudio de Costa Rica" discute muchas de las necesidades tanto para las plantaciones de especies nativas como de manejo del bosque. Para ambos componentes una de las necesidades son estudios de crecimiento y rendimientos en varios sitios. Otras áreas de investigación incluyen el impacto del tamaño de espacio en la regeneración natural, almacenamiento de semillas y técnicas de germinación, manejo de plagas, y la economía de tratamientos silviculturales para las plantaciones y los bosques naturales.

Hay necesidad de un plan de monitoreo para la conservación de la biodiversidad. Tal plan puede integrar investigación, inventario y actividades de monitoreo. Otras secciones del informe señalan la ausencia de tal plan. Es un tema de alta preocupación ya que está directamente relacionado con los objetivos de conservación de FUNDECOR y por lo tanto sin algún mecanismo establecido no pueden proyectar un liderazgo proporcional con su mandato. Tal información es también vital para asistirlos en su creciente número de tratos externos con organizaciones que demandarán las evaluaciones de impacto. Al mismo tiempo, el equipo está conciente que el enfoque que tales sistemas puede ser algo caro y no hay muchas experiencias globales que cubran grandes áreas. El Programa de Apoyo a la Biodiversidad con el Fondo Mundial para la Naturaleza, el cual es manejado por el Centro Ambiental del Despacho Global, tiene un componente que trata con los sistemas de monitoreo y evaluación para desarrollar metodologías apropiadas basadas en capacidad informativa, humana, y financiera. Esta próxima fase de RENARM, que enfocará más directamente temas de biodiversidad, puede tener la capacidad de apoyar a FUNDECOR (y si es necesario, centros nacionales apropiados) para diseñar un plan y/o propuesta rápidamente.

Debe considerarse un programa de investigación comprensivo, por lo menos al grado de entrar en acuerdo con los socios apropiados e iniciar el proceso de preparar una estrategia

de investigación y propuestas apropiadas para financiamiento. Fundamental para la comprensión que una de las más apropiadas herramientas y métodos para lograr la sostenibilidad en la región es un programa que considera las áreas siguientes: preservación arqueológica, sistemas agroforestales, lineamientos para el madereo, impactos ecológicos y socioeconómicos para las diferentes actividades de manejo, recuperación ecológica después de disturbios, sucesión de bosques secundarios como una alternativa o un complemento a la reforestación, el impacto de los diferentes tipos de cubierta vegetativa en el recargo de acuíferos, y la capacidad de carga humana de los parques nacionales y otras áreas naturales. Algunos de estos temas están siendo contemplados actualmente en Costa Rica o en países vecinos y sería fácil coordinar y compartir información por medio de talleres periódicos e intercambio de informes.

Debe haber investigación activa y aprendizaje activo a nivel local para habilitar a las comunidades para que participen en las decisiones de manejo de recursos naturales que tengan un impacto en su bienestar. Las actividades importantes iniciales han sólo tocado la superficie de la investigación social que se necesita hacer en la región. La investigación debe enfocar necesidades tales como los valores directos e indirectos de la conservación, los costos sociales de la degradación ambiental, actitudes sociales y percepciones sobre la conservación, cambios en actitudes, modificación de la conducta y metodologías de investigación de las ciencias sociales y técnicas de evaluación apropiadas para las condiciones locales y regionales.

Claramente el mandato para la investigación biofísica y de las ciencias sociales va mucho más allá de las capacidades de cualquier institución sola, por lo cual se necesita de cooperación cercana, colaboración y coordinación de los esfuerzos de investigación dentro de la ACCVC.

Los indicadores de progreso en esta área deberán incluir algo de lo siguiente:

- Contratar un coordinador de ciencias para dirigir el esfuerzo para definir las necesidades de investigación, preparar una estrategia de investigación, y desarrollar una relación con las instituciones de investigación y de educación apropiadas.
- Aprobación de una estrategia de investigación, monitoreo, y un plan para el plan de trabajo de este año.
- Firma de convenios para colaborar en diseño de investigación, financiamiento, y obtención de fondos con dos o más instituciones de investigación y de educación.
- Inclusión de fondos en el presupuesto de 1995 para trabajar con otras instituciones para diseñar programas de investigación y colaborar en el financiamiento y/o preparación de propuestas para financiamiento.
- Por lo menos una propuesta conjunta financiada por los colaboradores y donantes.

### **D3b. Capacitación**

FUNDECOR ha demostrado imaginación y creatividad en desarrollar su programa. Mucho de esto resulta de las experiencias del personal de FUNDECOR en otras partes antes de venir a FUNDECOR. Si FUNDECOR continúa creciendo y desarrollándose, se abrirá sistemáticamente a nuevas ideas y tendrán que hacer actividades similares con sus colaboradores principales. El equipo observó una serie de nuevas relaciones institucionales que pueden servir como una excelente base para construir experiencias compartidas.

Construyendo sobre esta base, FUNDECOR necesita desarrollar un programa de capacitación para la organización entera—desde la Junta de Directores hasta el pequeño productor que planta especies nativas en su finca, el guardia que patrulla los límites de los parques del ACCVC, y los concesionarios del parque en Poás.

La Junta Administrativa de FUNDECOR y la gerencia ejecutiva, al igual que el alto nivel de oficiales del MIRENEM y del ACCVC, pudieran beneficiarse de las giras de observación a otras actividades similares en otras partes de América Latina. Otros podrían beneficiarse de los cursos cortos y seminarios en Costa Rica y en otras partes. El CATIE, OET, y otros pueden ser consultados para diseñar cursos cortos que respondan a las necesidades de FUNDECOR. Más personal se debería enviar a los cursos de parques en Colorado que algunos representantes del SPN están atendiendo este verano. Una o más personas podrían atender el curso de monitoreo de la biodiversidad que la Institución Smithsonian patrocina cada año. El personal de la oficina podría ser enviado a cursos cortos para elevar su capacidad en el uso de la computadora y capacidad en la oficina. No solamente FUNDECOR y su creciente número de colaboradores se benefician, pero en base a la interacción entre el equipo y el personal, su alta presencia profesional creará una imagen positiva para darle realce al mercadeo de FUNDECOR.

Como en el caso de plan de investigación, FUNDECOR necesita diseñar una estrategia de capacitación que este basada en un análisis de las necesidades de la institución. Los empleados y beneficiarios de FUNDECOR deberían de participar en la preparación de una estrategia y un plan. El plan debería incluir algo de entrenamiento para cada empleado y beneficiario de FUNDECOR cada año. La meta debería ser de ampliar los horizontes de cada asociado con el programa de FUNDECOR para retar sus imaginaciones para buscar nuevas maneras creativas para asegurar que los recursos naturales del ACCVC sean manejados para el beneficio de todos. El costo para tales actividades tienen que ser considerados, pero tales inversiones generarán retornos considerables inmediatamente.

**Los indicadores de progreso en esta área deberán incluir algo de lo siguiente:**

- Revisar y aprobar la estrategia de capacitación de FUNDECOR y planificar durante el curso el plan de trabajo de este año.
- Incluir fondos en el presupuesto de 1995 para brindar experiencias de capacitación para un gran número de empleados de FUNDECOR y colaboradores seleccionados que no han participado en una actividad de capacitación durante los 12 meses previos, incluyendo personal ejecutivo y ejecutivos del ACCVC.

- Preparar una propuesta en colaboración con otras ONGs y/o instituciones educativas, para financiar y apoyar la capacitación del personal del MIRENEM y participantes en las actividades patrocinadas por FUNDECOR.

#### D4. Participación Comunitaria/Educación Ambiental

FUNDECOR está apoyando un número de grupos y organizaciones locales de manera efectiva por medio de proyectos individuales de financiamiento, y otras actividades de redes (así como se discute en detalle en la Sección IV). De tales esfuerzos se han creado buena voluntad y buenos trabajos. Este es un gran logro porque entre otras cosas ha generado buenas relaciones. Sin embargo, en base a las experiencias colectivas del equipo y las razones mencionadas en la Sección V referente a las lecciones globales aprendidas, existe creciente evidencia que los programas de mayor éxito aplican métodos bien desarrollados para entender mejor, entusiasmar, preparar e involucrar a los que usan la tierra y a sus vecinos. Estos programas no solamente son más eficientes y cuestan menos, sino que además crean una estructura sostenible. Lo que el equipo observó es un comienzo, pero no está conducido por un plan de acción comprensivo que considera la participación de comunidades, particularmente de las mujeres, en el desarrollo de sus propias actividades, pero representa una respuesta *ad hoc* a necesidades y oportunidades locales seleccionadas.

La publicación del Banco Mundial "Poniendo a las Personas Primero," por Michael Cernea documenta numerosos enfoques derivados de tales enfoques. Similarmente, el proyecto DESFIL enfatiza el desarrollo de estrategias del uso de la tierra en el involucramiento directo y comprensión de la base del recurso del usuario y de los incentivos. Un boletín reciente que resalta un método participativo en el manejo de los recursos se incluye en el Anexo G.

Un objetivo de tal programa es crear a nivel de la comunidad un entendimiento y conocimiento de la importancia del manejo de los recursos naturales para el bienestar de y apreciación y respeto por la belleza natural y la diversidad ecológica y biológica dentro del ACCVC. El entendimiento conduce a tener un sentido de solidaridad con la naturaleza, y por lo tanto es crítico para alcanzar un desarrollo sostenido de largo plazo que realmente enaltezca la calidad de la experiencia humana. Un maestro eficiente, por ejemplo, puede ser más capaz de producir un buen cuidado de los recursos naturales que una cuadrilla de guardabosques y de patrullas de vehículos (que son mucho más costosos).

FUNDECOR ha distribuido fondos a varios proyectos de educación ambiental, por ejemplo, para la preparación de guías de campo para pájaros y mamíferos de el ACCVC y la interpretación de materiales para algunos de los parques. Este tipo de actividad deberá continuar, pero más importante es el diseño y ejecución de un programa orientado a la acción con educación ambiental que consista en experiencias formales y no formales para alcanzar estas metas. Tales actividades pueden ser hechas en colaboración con el Ministerio de Educación.

Es la opinión del equipo que una amplia variedad de comportamientos deben de cambiar. Crecientemente, programas educacionales participativos se están utilizando como un medio costo-efectivo para facilitar rápidamente tales cambios. Un nuevo programa del Despacho Global que puede ser consultado para asistir en estas áreas es el proyecto GreenCOM.

El vínculo entre la educación ambiental y la participación de la comunidad y su participación directa representa el tipo de inversión en capital social esencial para el desarrollo de las comunidades y su participación en dirigir sus propios destinos. Que el involucramiento comunitario es una piedra angular de la sostenibilidad, es una de las lecciones críticas a ser aprendidas de los esfuerzos pasados de conservación de los recursos naturales. Los futuros contribuidores al programa de FUNDECOR también estarán buscando intereses y compromisos en este tema.

**Los indicadores de progreso en esta área deberán incluir algo de lo siguiente:**

- La contratación de sociólogos/personas de mercadeo social para trabajar con el personal y los "clientes" en el desarrollo de un plan y estrategia apropiados.
- Desarrollar acciones específicas en el plan de trabajo para este año que contribuyan al esfuerzo.
- Desarrollar programas de capacitación en estrategias de participación comunitaria y programas de educación.
- Desarrollar una propuesta, probablemente en colaboración con un centro educacional ONG apropiado.

#### **D5. Implicaciones de Personal**

En base a la evaluación del equipo de las actuales necesidades y demandas/ capacidades institucionales, FUNDECOR necesita proporcionar personal adicional para planificar e iniciar una acción en las actividades de alta prioridad mencionado arriba. El personal adicional indicará el compromiso por parte de FUNDECOR de tomar en serio estas altas prioridades. Puede haber, en algunas instancias, alguna capacidad interna para considerar las tareas identificadas. No es el objetivo del equipo de hacer un juicio en este caso. Hay implicaciones presupuestarias para tales acciones pero los fondos aparentemente están disponibles y algunas actividades devengarán ingresos, dado el interés que fundaciones y donantes tienen en el mismo tema. El equipo tiene temor de dejar pasar algunas oportunidades sin tales inversiones.

Los nuevos requerimientos del personal incluyen las siguientes tres posiciones:

(1) **Gestión de fondos/experto en mercadeo.** Las responsabilidades de esta persona sería coordinar la preparación de propuestas de proyecto para ser sometidas individualmente por FUNDECOR o preferiblemente en conjunto con otras instituciones. Las propuestas de proyecto incluirían capacitación, educación ambiental, participación comunitaria, y ecoturismo.

Esta persona también podría formar redes dentro de los círculos de donantes y financistas internacionales y crearía un programa imaginativo para promover FUNDECOR en el sector privado y público, tanto nacional como internacionalmente.

Esta es una posición crítica en vista del hecho que la sostenibilidad institucional a largo plazo de FUNDECOR depende de las fuentes externas de financiamiento.

(2) **Un experto para definir las prioridades de investigación y monitoreo e integrar y coordinar las actividades dispersas de investigación de FUNDECOR** (incluyendo la preparación de propuestas en colaboración con instituciones de investigación y educativas) en un programa comprensivo y unificado de investigación que esté enfocado en áreas específicas de investigación y bien definidas. Esto no solo proporcionará una base más fuerte para un manejo científico del uso de la tierra, sino también para un mayor nivel de contacto con los donantes e instituciones de préstamos. FUNDECOR tendrá una fuerte ventaja en la arena de la gestión de fondos si tiene antecedentes de inicio en patrocinar investigaciones críticas y un plan fuerte de investigación y monitoreo establecido que trate con los asuntos emergentes.

(3) **Un especialista en participación comunitaria y educación ambiental.** Dos de las lecciones críticas de las actividades de desarrollo pasadas son que las comunidades locales deben participar activamente en definir su propio camino de desarrollo. Además, la educación ambiental a todos los niveles, formal e informal, es importante para comprender los problemas asociados con el manejo de los recursos locales y es una avenida para dar poder a las gentes locales, especialmente a las mujeres. Este individuo deberá ser un científico social y deberá trabajar de cerca con el grupo de forestales en Puerto Viejo.

Nuevamente FUNDECOR ha hecho logros impresionantes en la promoción de la participación comunitaria, por ejemplo, asegurándose que la fuerza laboral local sea utilizada adonde sea posible en actividades del proyecto y formulando planes para concesiones para que las personas locales puedan brindar sus servicios al parque. Sin embargo, estas actividades son dispersas y no están integradas en un plan que contempla los asuntos importantes que enfrenta la comunidad local, el manejo natural de los recursos, la protección del parque nacional, y otras actividades de FUNDECOR para la conservación de los recursos en el ACCVC. Similarmente, no hay un plan integrado que considere holísticamente la necesidad de la educación ambiental a nivel comunitario en el ACCVC. Está muy bien publicar guías de campo sobre la fauna de la región, pero esto no constituye un programa de educación ambiental que produzca beneficios directos a las gentes locales aunque es realmente una parte importante de un bien pensado plan estratégico de educación ambiental.

FUNDECOR necesita un especialista que defina prioridades y diseñe un programa que contemple las necesidades fundamentales y las dimensiones de la participación comunitaria y la educación ambiental para beneficiar a las gentes locales y contribuir a su desarrollo sostenible.

#### **E. Resultados Intermedios Sugeridos para Considerar el Propósito de FORESTA**

Así como se solicitó, el equipo de evaluación desarrolló una serie de resultados utilizando las evaluaciones de la Sección III y los factores contenidos en el alcance del trabajo para la orden de entrega. En la realización de esta tarea, el equipo determinó que la base de datos relevante a la mayoría de factores en el alcance de trabajo no estaba lo suficientemente desarrollada. En vez, el equipo aplicó factores tales como: (1) relevancia para lograr los objetivos de FORESTA, (2) el presupuesto actual de la USAID y el GOCR y

proyecciones para FORESTA, (3) la FACP y lo que puede hacerse en un período de dos años, (4) la información de impacto concluida en la reciente evaluación de CDIE/FORESTA, (5) las lecciones globales aprendidas de la Sección V, y (6) nuestra propia evaluación de la situación.

Para que los que manejan programas puedan darle seguimiento lo que se está proponiendo en lo que se relaciona con cada componente, éstos son presentados dentro de los componentes utilizados en toda la evaluación. Sin embargo en estas instancias adonde existen similitudes entre las actividades originalmente listadas, las hemos agrupado en un resultado. Para ayudar la asimilación de estos resultados, se establecieron tres categorías por componente: (1) modificaciones a resultados existentes, (2) nuevos resultados que se creen esenciales, (3) reducción o eliminación de resultados. Aunque se brinda una lista numérica, esto sólo se hizo para facilitar la identificación. Más adelante, se deberá observar que por lejos, la mayor categoría es la categoría de "modificación de los resultados existentes." Para la mayoría de estos hemos propuesto el lenguaje para afinar el enfoque basado en las situaciones y retos actuales. Muchos de estos complementan directamente las prioridades arriba mencionadas.

## **F. Operaciones Globales**

### **F1. Modificaciones a los Resultados Existentes**

**Resultado 1.** Antes de la FACP una nueva estrategia de conservación y desarrollo para el ACCVC se desarrolla y se aprueba por el GOCR que sirve como línea de base sobre el próximo período de cinco años.

**Comentario.** Aunque el informe de estrategia del ACCVC se está finalizando, esta actividad debería continuar para que sirva como guía más allá de esta fase de desarrollo de FORESTA. Por medio de tales mecanismos una base para mantener la integridad técnica al proceso es mejor asegurada. Esto será un factor importante para guiar la dirección general del programa después que la USAID parta. Esto debe aparecer como una actividad en el plan de trabajo en 1996.

**Resultado 2.** Los sistemas administrativos de FUNDECOR y los procedimientos relacionados al personal, administración de finanzas, compras y contratos, y administración general son desarrollados y aplicados correctamente.

**Comentario.** Se están utilizando los excelentes manuales preparados por Price Waterhouse que se están actualizando constantemente. Esta inclusión sirve para destacarlo como una medida básica para el control de calidad debe ser mencionada.

**Resultado 3.** Crear un comité asesor técnico formado por personas con amplio conocimiento de la agenda de FORESTA para ayudar a guiar y monitorear el programa.

**Comentario.** Muchos costarricenses preocupados comentaron con el equipo su preocupación que en el largo plazo la integridad técnica del programa de FORESTA se asegure. Esta es una propuesta a largo plazo que no puede ser alterada seriamente sin ver las mayores consecuencias de tales acciones. Para ayudar a asegurar la continuidad, se

debería de formar un comité asesor técnico. Este grupo se reuniría cada seis meses para revisar el progreso del programa, evaluar las actividades actuales y brindar recomendaciones al director ejecutivo y a la Junta Ejecutiva. Tal grupo podría, si la oportunidad lo permitiera, evaluar la calidad de nuevas propuestas de proyectos, recomendar mejoras y colaboradores, y asistir con el mercadeo. La función de este comité se discute en la Sección VIII. A un nivel diferente de trabajo, otro importante medio para asegurar la integridad técnica del programa es la capacitación del personal antes mencionada.

**Resultado 4.** Se establece el fondo de dotación y el financiamiento del presupuesto operativo recurrente de FUNDECOR.

**Comentario.** La más alta prioridad! Ver Sección VII.D1.

**Resultado 5.** FUNDECOR ejecuta sus objetivos del programa por medio de nuevos programas y donaciones generadas por recursos de nuevas fuentes.

**Comentario.** La más alta prioridad! Ver Sección VII.D2. Programar por lo menos un nuevo programa en cada plan de trabajo anual.

**Resultado.** Preparar una programa de promoción para ayudar a ampliar el apoyo y para facilitar la iniciativa de conocimiento ambiental y el comportamiento apropiado en el manejo de los parques.

**Comentario.** Ver Sección VII.D4.

**Resultado 7.** Mejorar el sistema de protección forestal por medio de un programa más profesionalmente manejado y enfocado con vínculos de información directa al sistema judicial y enforzarlo para que se pueda monitorear apropiadamente.

**Comentario.** Mientras que los guardabosques y los guardias han mejorado su trabajo y sus informes de infracciones se han incrementado, los incentivos son mínimos. De gran preocupación para el equipo de evaluación es el hecho de que aunque los informes de infracciones se incrementan significativamente, poco sucede a esos que son fichados. El incremento de atención a la protección será un factor importante para el éxito de FORESTA. Hay necesidad de desarrollar una carrera acreditada para los guardias y guardabosques, desarrollar un programa que involucre al Departamento de Justicia más directamente en la ejecución del programa, y aconsejar a los ciudadanos y residentes de este nuevo mecanismo. Este enfoque más punitivo puede vincularse muy bien para complementar las actividades de educación ambiental a nivel comunitario. Se necesita urgentemente un estudio especial para evaluar el efecto de la actual situación y presentar recomendaciones para enfrentar el problema. Un informe que cubra estos puntos y las acciones a ser tomadas deben ser incluidas en el plan de trabajo de este año.

## **F2. Resultados Nuevos y Esenciales**

**Resultado 8.** FUNDECOR desarrolla su propio documento de estrategia para facilitar la estrategia de conservación y desarrollo del ACCVC.

**Comentario.** Durante este período de transición incierta, FUNDECOR necesita elaborar su estrategia de su respuesta a las necesidades del ACCVC mas allá de FORESTA y mediante tal ejercicio ayudará al mercadeo de FUNDECOR. Se deberá desarrollar una breve propuesta de la futura respuesta de FUNDECOR a este documento y que sirva como material para el mercadeo a futuros contribuyentes. Algunos de éstos apoyarán algunas de las actividades prioritarias discutidas.

### **F3. Reducción o Eliminación de Resultados**

**Resultado 9.** FUNDECOR identifica los cambios que se requieren en el ambiente que favorecen la conservación de la biodiversidad, el buen manejo de las zonas protegidas, y el uso sostenible de los recursos forestales en todo el ACCVC.

**Comentario.** Mientras esta es una actividad importante, esto puede ser un requerimiento importante para un personal ya estirado. Quizás en colaboración con el INBio o con otro se podría hacer.

## **G. Manejo de las Areas Protegidas**

### **G1. Modificaciones y Fortalecimiento de Resultados Existentes**

**Resultado 1.** Consolidación de varios planes de manejo de los parques en un documento integrado que defina claramente la visión para los parques nacionales y áreas protegidas de Costa Rica, su papel principal en el desarrollo nacional y objetivos específicos y herramientas para su protección y manejo.

**Comentario.** Hay una innumerable cantidad de planes que son consistentes o integrados dentro del marco de una política para un desarrollo sostenido. Esto es una tarea importante que debería estar hecho a la FACP.

**Resultado 2.** Se da mayor énfasis al campo de demarcación de los límites de áreas protegidas, incluyendo los del recién creado Parque Nacional Juan Castro Blanco.

**Comentario.** Hay una necesidad crítica para el público en general y los que usan los recursos dentro de las zonas de amortiguamiento para saber la ubicación precisa de los límites del área protegida dentro de los cuales las actividades están estrictamente controladas. Se necesita acelerar las acciones en esta área.

**Resultado 3.** Se deberá preparar un plan de investigación sobre los recursos culturales del ACCVC y su preservación e iniciarlo al final del proyecto.

**Comentario.** La preservación de los valores culturales y recursos también son elementos vitales de desarrollo sostenible. Esto puede ser incluido en plan de investigaciones mencionado en la Sección VII.D.

## **G2. Reducción o Eliminación de Resultados**

**Resultado 1.** La transferencia de las enclaves privadas dentro de los parques nacionales al GOCR.

**Comentario.** Aunque este objetivo debe ser cumplido, este es un empeño que requiere considerable dinero y tiempo para asegurar el financiamiento para la compra de tierras. El involucrarse en esta actividad puede causar una difusión de los esfuerzos de FUNDECOR en el momento cuando la consolidación de esfuerzos es precisamente lo que se necesita entre julio de 1994 y el final del proyecto.

## **H. Manejo de los Bosques Naturales para la Producción**

### **H1. Modificaciones y Fortalecimiento de Resultados Existentes**

**Resultado 1.** Las normas técnicas para el manejo forestal, que sirve como base para la preparación, ejecución y control de los planes de manejo, se preparan, se publican, y se actualizan regularmente basadas en programas de monitoreo e investigación. Los estándares se utilizan como base para los programas de capacitación regular para forestales y propietarios de tierras.

**Comentario.** Las normas existentes de manejo forestal deben ser mejoradas en base a los resultados de un programa de investigación y monitoreo colaborativo expandido que involucre a FUNDECOR y a instituciones de investigación y de educación. FUNDECOR puede necesitar trabajar con sus colaboradores para identificar fuentes de financiamiento adicional. Se deberán desarrollar programas de capacitación para los forestales y terratenientes que participan en las actividades de manejo forestal de FUNDECOR.

**Resultado 2.** Regularmente se publica lineamientos prácticos, reglamentos y controles para el madereo en distintas condiciones que fomente la regeneración y la utilización óptima y para mitigar impactos ambientales son publicados y regularmente actualizados y utilizados como base para los programas de capacitación periódicas para madereros y forestales.

**Comentario.** Los lineamientos existentes de madereo deberán ser mejorados en base a los resultados de un programa de investigaciones y monitoreo que involucre a FUNDECOR e instituciones de investigación y de educación. FUNDECOR puede necesitar trabajar con sus colaboradores para desarrollar una propuesta e identificar recursos adicionales de financiamiento. Se deberán desarrollar programas adicionales para forestales y madereros que participan en las actividades de manejo forestal de FUNDECOR.

**Resultado 3.** Por lo menos 10,000 has. de bosques primarios bajo acuerdos de manejo con FUNDECOR, 5,000 has. con planes de manejo de bosques aprobados.

**Comentario.** FUNDECOR ha identificado correctamente el manejo de los bosques primarios como una actividad de alta prioridad. Están encaminados a lograr esta meta y probablemente la superen. Considerando las otras actividades importantes que también tienen que ser contempladas, el equipo no necesita alterar este resultado. De nuevo,



FUNDECOR debe ser felicitada por este mecanismo innovador. Si la USAID y FUNDECOR sienten que es apropiado, la meta se puede incrementar.

Actualmente FUNDECOR está discutiendo la posibilidad de agregar el manejo de bosques secundarios a sus actividades. En 1992 hubieron casi 25,000 has. de bosque secundario (16,694 has.) y charral (7,854 has.) en el ACCVC, en las zonas de amortiguamiento. También había un área significativa de pastizales con árboles. Al portafolio del uso de la tierra de FUNDECOR se deben agregar el manejo de bosques secundarios para producción de madera y otros usos apropiados. El manejo del bosque secundario es generalmente menos caro que el establecimiento de plantaciones en tierras degradadas, más probable de brindar el hábitat apropiado para la biodiversidad, y es posible que tenga atracción ecoturística. Si se ve apropiado, esta es una actividad que puede ser fácilmente incluida en este resultado, si se modifica.

**Resultado 4.** Una o más empresas que funcionan u otro tipo de asociaciones tales como la propuesta de Eco-Campo que combine el manejo del bosque con su utilización para que el bosque contribuya beneficios sostenidos a los residentes del ACCVC y propietarios no residentes.

**Explicación.** Este resultado combina un resultado del documento del proyecto con su contraparte en el marco lógico de FUNDECOR para aclarar que las oportunidades deben ser logradas para asegurar que tanto los terratenientes y los residentes del ACCVC deben beneficiarse de las actividades de la conservación de los recursos naturales si es que la degradación de los recursos naturales en el ACCVC se quiere parar permanentemente. Las propuestas del Eco-Campo de FUNDECOR pueden brindar beneficios para los propietarios de tierras y residentes en el área y deben, por las razones antes mencionadas, ser apoyados. FUNDECOR deberá continuar utilizando mecanismos imaginativos para identificar y promover otras actividades apropiadas de conservación y desarrollo. Puede haber una oportunidad para incrementar el valor del bosque cosechando las orquídeas y otras epífitas de los árboles caídos durante la operación de corte.

**Resultado 5.** El convenio de FUNDECOR con una o mas instituciones de investigación y de educación para buscar financiamiento conjuntamente para monitorear el impacto a largo plazo del maderero y manejo de los bosques primarios y secundarios y sugerir cambios en las prácticas silviculturales.

**Comentario.** El manejo de los bosques naturales en una manera exitosa es un fenómeno reciente en Costa Rica (así como en otros lados del trópico). Mucho queda por aprender acerca de los efectos de los espacios en la regeneración natural, índices de crecimiento de los árboles que quedan para la próxima cosecha, tratamientos silviculturales pre y postcosecha, y el impacto de cosecha en la biodiversidad, tierra y agua, etc. CATIE y FUNDECOR están trabajando juntos para responder algunas de estas preguntas en el bosque demostrativo El Corinto. Este esfuerzo necesita ser ampliado lo más pronto posible para incluir otros lugares, parámetros y colaboradores. Nuevamente, si se requiere financiamiento adicional, FUNDECOR y sus colaboradores deberán trabajar juntos para preparar propuestas y buscar fondos. Una oportunidad relacionada de colaboración sería para FUNDECOR la invitación de taxónomos (especialmente botánicos, entomólogos y herpetólogos) de grupos tales como INBio, UCR, OET que estén presentes durante las operaciones de cosecha para

coleccionar muestras de las especies. Posiblemente algunas de estas especies, si raras, podría ser reestablecida en otro lugar.

## I. Introducción de Árboles en Fincas

### II. Modificaciones y Fortalecimiento de Resultados Existentes

**Resultado 1.** FUNDECOR establece 1,000 has. de plantaciones de especies nativas, como una alternativa económicamente productiva, en las tierras no-forestadas clasificadas como incapaces de sostener actividades agrícolas y brindan capacitación en el manejo de plantaciones a los terratenientes.

**Comentario.** Esto es más específico que los resultados existentes relacionados con el establecimiento de plantaciones de especies nativas y brinda capacitación a los terratenientes que participan en esta actividad. El número será la meta original de FUNDECOR, el cual se logrará al final del año. El equipo no recomienda una meta mas ambiciosa porque cree que ésta debería ser la más baja prioridad forestal de FUNDECOR después de (1) manejo de los bosques naturales primarios y secundarios, (2) promoción de la sucesión secundaria en tierras agrícolas con pastos degradados, y desarrollo de modelos apropiados para la agroforestería en el ACCVC. Generalmente, el establecimiento de plantaciones es el medio más caro para establecer cubierta de bosque. Considerando lo desconocido y los riesgos involucrados en plantaciones de especies nativas, esto no debería resultar en una actividad de alta prioridad hasta que se sepa algo más acerca del comportamiento de plantaciones de especies nativas y su impacto sobre la biodiversidad y suelos. FUNDECOR probablemente ya tiene todos los ingredientes (producción de semillas y plántulas y programas de plantación con CACSA, CACSI y UPAGRA) en lugar de exceder esta meta con un poco más de esfuerzo.

**Resultado 2.** FUNDECOR colabora con las organizaciones de desarrollo comunitario activas en el ACCVC y brinda entrenamiento y asistencia técnica y financiera a organizaciones afines activas en avanzar el uso apropiado de los recursos naturales en áreas que influyen la comunidad.

**Fundamento.** Probablemente el elemento más importante para el continuo éxito de FUNDECOR será su habilidad de alcanzar e incluir a la mayoría de los residentes del ACCVC como participantes y beneficiarios de sus programas. Solamente cuando una mayoría de la población entienda su papel en el manejo y se beneficie del manejo de los recursos naturales de la región (bosques, suelos, agua y biodiversidad) entonces la conservación y el desarrollo resultarán compatibles y sostenibles. FUNDECOR deberá trabajar más duro para entender y responder a las necesidades de los residentes del ACCVC. Antes de irse lejos en esta área, FUNDECOR deberá incrementar su habilidad de brindar modelos apropiados de agroforestería para utilizarlos en el ACCVC. Una meta de 7 organizaciones está al alcance de FUNDECOR porque el equipo cree que (1) FUNDECOR tiene suficiente a su cargo para los próximos dos años, (2) FUNDECOR deberá tomar tiempo para desarrollar un programa que incluya un componente fuerte de educación ambiental, y (3) FUNDECOR necesitará desarrollar modelos adecuados de agroforestería (ver abajo) como parte de su programa. CARE y PRODECO son dos organizaciones con programas de extensión en el ACCVC que pueden beneficiarse de la asociación con FUNDECOR. La

OET está desarrollando actividades de educación ambiental y de extensión a la comunidad que puede contribuir a los esfuerzos de FUNDECOR.

## **12. Resultados Nuevos y Esenciales**

**Resultado 3.** FUNDECOR, en colaboración con una o más instituciones de investigación y posiblemente otras organizaciones, incluyendo organizaciones de extensión/ desarrollo comunitario, preparan una estrategia y una propuesta de investigación/desarrollo para procurar una estrategia para la promoción de los bosques secundarios y la agroforestería en el ACCVC. Tal plan debe contemplar las necesidades de los propietarios del ACCVC actualmente involucrados en actividades agrícolas no-sostenibles.

**Comentario.** Hay mucho debate y discusión referente al papel que deberá desempeñar la agroforestería, si alguno, en el ACCVC. Se observaron algunos prospectos interesantes. Se está haciendo alguna investigación en toda la región. El punto de vista del equipo es que hay oportunidades que debido a una variedad de razones no están siendo consideradas. Se requiere de un mayor análisis y el desarrollo de una estrategia.

FUNDECOR deberá iniciar a trabajar lo más pronto posible con otras organizaciones para desarrollar una estrategia apropiada, incluyendo modelos para utilizarlos en las zonas ecológicas del ACCVC apropiadas para el uso agrícola al igual que tierra no aptas para tal uso. Así como se menciona arriba, la agroforestería y modelos secundarios será una parte necesaria de cualquier programa de manejo de los recursos naturales diseñados para tomar en cuenta las necesidades de la mayoría de los residentes del ACCVC. Mientras se considera que el manejo de los recursos naturales en todo el ACCVC no necesariamente garantiza la sostenibilidad de las áreas protegidas del ACCVC, el equipo tiene la opinión que si se falla en considerarlo, esto garantizaría una destrucción eventual del sistema. Tanto el CATIE como la OET están trabajando actualmente en modelos agroforestales y de bosques secundarios y han colaborado en actividades de agroforestería en el pasado.

El desarrollo de este plan incluirá modelos más apropiados que serán de mucho valor para la planificación de estrategias futuras y para demostrar a los colaboradores potenciales el cuidado que se le ha dado a este tema.

## **J. Contrato de Asistencia Técnica**

Las Secciones II.F. y III.E. ofrecen una discusión general de los servicios de asistencia técnica que brinda FUNDECOR bajo el proyecto FORESTA a través del contrato de Price Waterhouse/CATIE. Este contrato proporciona tres consultores a largo plazo, y expertos en desarrollo institucional, manejo administrativo y financiero, y manejo de los recursos naturales y forestales. Además, se ha dado asistencia técnica de corto plazo para complementar los objetivos de FORESTA. La discusión enfocará el comportamiento del contrato e ideas futuras.

### **J1. Comportamiento del Contrato**

Durante las entrevistas con el personal de FUNDECOR y la USAID, se les preguntó sobre el comportamiento de los consultores y el manejo general de Price Waterhouse.

Además, se hizo una revisión de las contribuciones esperadas de estos consultores así como lo especifica su contrato. Las impresiones que se recogieron mediante este ejercicio es que en general, éste fue un contrato exitoso de asistencia técnica. Algún personal extremadamente de alta calidad fue colocado, y la mayoría del equipo estaba bien integrado dentro del sistema de FUNDECOR. El actual Director General, Franz Tattenbach, el anterior consultor en desarrollo institucional, es un ejemplo. Es también un buen ejemplo de la alta calidad de personal reclutado y asignado al proyecto. El consultor sobre el manejo de los recursos naturales y forestales, Froylán Castañeda, es un experto altamente comprometido y de mucho conocimiento, es parte importante del equipo de FORESTA. El ha hecho contribuciones importantes para el manejo del bosque. El esta sirviendo actualmente como técnico de enlace con la USAID, además de su trabajo de consultoría.

Una serie de sistemas y manuales de gerencia que cubren todos los servicios de apoyo financiero y administrativos fueron desarrollados e incorporados. De acuerdo con el analista financiero de la USAID asignado a FORESTA, los sistemas de manejo contable y administrativos preparados son una razón por lo cual, en un período de dos años, los informes de auditoría interna han desarrollado menos observaciones. Todos los manuales parecen estar siendo bien utilizados.

Bajo este proyecto se proporcionaron diez consultorías de corto plazo, incluyendo una asistencia en el reclutamiento del nuevo director administrativo y de finanzas y en la preparación del plan de desarrollo e inversiones para el ACCVC. Hubiera habido más trabajos de servicios de computadoras bajo este contrato si se hubiera solicitado directamente de las oficinas de San José en vez de su oficina en Honduras.

Los informes trimestrales generalmente han sido puntuales, aunque recientemente, se presentaron algunos atrasos. Estos informes son bien vistos por el actual oficial de proyecto de la USAID y el equipo encontró que eran una referencia informativa. El supervisor de contrato de Price Waterhouse, una persona con amplia experiencia con contratos de la USAID en América Latina, se refiere a este proyecto y sus logros iniciales como uno de los mejores de Price Waterhouse.

## J2. Direcciones Futuras

Actualmente hay una enmienda bajo revisión en la USAID de Guatemala para hacer redistribuciones de fondos para cubrir gastos incurridos anteriormente. Mayores enmiendas a nivel de esfuerzo no están programadas.

El contrato del Dr. Castañeda termina el próximo año. El es un recurso extremadamente respetado, especialmente apropiado para ayudar a FUNDECOR a seguir adelante en los muchos frentes donde debe haber progreso antes de la FACP. El proyecto requerirá considerable ayuda para considerar los puntos arriba mencionados. El está bien capacitado para contemplar la tarea y bien servido para ayudar a la USAID a brindar el apoyo mencionado en la Sección IV. El equipo recomienda enfáticamente que sus servicios continúen por medio del presente contrato o el medio más apropiado para que ayuda adicional pueda ser brindada a ID y FUNDECOR hasta que el proyecto termine. En ese sentido, se deberá desarrollar un alcance mas claro y definido que refleje la reciente modificación de su trabajo y aclarar más definidamente las responsabilidades de su trabajo.

---

## SECCIÓN VIII

### INDICADORES PARA EVALUAR LA DISPOSICIÓN PARA RECIBIR EL FONDO

---

#### A. Antecedentes

La sección anterior ofrece, sobretodo, un panorama de la capacidad institucional de FUNDECOR para continuar el proceso de considerar el propósito del programa. Muchos de los programas de desarrollo básico institucional están establecidos, incluyendo: (1) personal dedicado y de calidad, (2) liderazgo excepcional, (3) buenos sistemas de manejo y de operaciones y (4) monitoreo y bases de datos que permitan decisiones sólidas y ajustes a los programas. El equipo de evaluación tiene muy buena impresión de la capacidad de FUNDECOR para seguir adelante y aquí brindamos algunas sugerencias para acelerar ese proceso.

Las actividades de prioridad y los resultados desarrollados en la Sección VII, lo cual discutimos a fondo, son puntos que se pueden lograr y son vitales para el futuro. Cuando se toma en su conjunto, un modelo institucional excepcionalmente sólido habrá sido proporcionado, uno que puede servir como modelo para otros países. Los riesgos son altos! Porque si tales actividades no se toman, un sistema menos formidable habrá sido establecido.

#### B. Propósito del Proyecto y el Fondo de Dotación

De acuerdo al Documento del Proyecto, el factor más importante para la evaluación del estado final del proyecto será que FUNDECOR sea una "organización privada permanente autosostenible." El fondo de dotación y la expansión rápida y enfoque de actividades que FUNDECOR ha iniciado en el area de gestión de fondos, la participación comunitaria y la educación ambiental, e investigación y capacitación son algunos de los medios principales para asegurar que este estado al final del proyecto sea alcanzado —particularmente ya que nuevos fondos se necesitarán y estos son los temas donde hay mucho interés. En esta coyuntura, la aseguración de una fuente de fondos para cubrir gastos operacionales es de la más alta prioridad, pero todos los demás también tienen que avanzar.

Durante el año pasado el liderazgo de las instituciones claves dirigió considerable esfuerzo para crear una estructura que asegurará encontrar fondos seguros mas allá del final del contrato. Una tremenda cantidad de energía y emoción se invirtió en este proceso. Aunque el papel de este equipo no es juzgar, creemos es este proceso no facilitó el establecimiento de vínculos cercanos que el equipo considera vitales, dado el tiempo limitado que queda. Este fue un período emocionalmente fuerte, pero se aprendió mucho. Estamos preocupados de no ver a alguien recogiendo los pedazos de ese período y avanzar con una estrategia para avanzar rápidamente hacia el cierre.

#### C. Algunos Preceptos de Trabajo

El equipo de evaluación no tiene la experiencia ni el mandato para desarrollar esa estrategia o brindar sugerencias de cómo pudiera funcionar. Sin embargo, creemos que es de

importancia (y tuvimos el placer de hablar con tantos actores principales del proceso), creemos que nuestros comentarios deberían ser compartidos.

### **C1. Habrán Riesgos**

No hay un sistema que respete las existentes condiciones legales e institucionales que permitan arreglos libres de riesgo que todos las partes hayan buscado. Consecuentemente, para que este esfuerzo tenga éxito rápidamente, mucho dependerá de la calidad de los sistemas desarrollados y la buena fe e integridad generadas por los "socios" pragmáticos.

### **C2. Preservar la Integridad Financiera y Técnica**

Una recomendación institucional recibida de las partes interesadas fue que la separación del fiduciario del benefactor es un concepto institucional que debería ser mantenido. Uno de los puntos de vista sostenidos por profesionales y oficiales del gobierno es que las garantías que no incluyan garantías técnicas serán no aconsejables. FORESTA ejecuta una serie de procesos complejos biológicos y socioeconómicos los cuales en muchos casos no han sido probados. Se deben instalar sistemas de monitoreo para evaluar las experiencias. Cambios radicales y programáticos que toman en consideración estas realidades amenazarán el éxito del programa. Un programa de desarrollo de estrategias enfocado técnicamente a largo plazo es crucial para el éxito a largo plazo de FORESTA. Por lo tanto, por las mismas razones que apuraron a los líderes a buscar enfoques especiales para preservar la integridad del programa, deberán desarrollar una firme dirección técnica.

### **C3. Arreglos Fiduciarios**

No está dentro de la capacidad del equipo hacer recomendaciones en tales asuntos excepto observar que garantías apropiadas, manejadas en una manera costo-eficiente, forman la base para cualquier decisión institucional. El analista financiero del equipo puede ser consultado en estos asuntos. Sin embargo, creemos que los arreglos fiduciarios no tienen la capacidad o mecanismos para asegurar que se brinden juicios técnicamente importantes durante la fase de revisión anual presupuestaria (por lo menos en lo que abarca los asuntos de FORESTA). Esta limitación preocupa al equipo.

### **C4. Junta de Asesoría Técnica (JAT)**

Se han sostenido discusiones en la formación del cuerpo de asesoría técnica. Apoyamos estos esfuerzos, y para ayudar a acelerar el proceso, ofrecemos algunas sugerencias. Un grupo de seis a nueve notables costarricenses y norteamericanos, conocedores del campo de la conservación y desarrollo (incluyendo científicos biólogos, científicos sociales, practicantes del desarrollo, forestales y agrónomos) con una diversa experiencia internacional deberá ser suficientemente grande para abarcar el tema y suficientemente pequeño para no ser pesado. Los costarricenses con mayor número de años en la Junta deberían ser los individuos en la JAT.

La JAT se reunirá periódicamente—cada tres meses a lo máximo y semi-anualmente como mínimo—para revisar y discutir el progreso. Su opinión será buscada en la selección de los directores ejecutivos de FUNDECOR, cuando ocurran vacantes, y para hacer juicios

anualmente sobre el presupuesto anual de FUNDECOR. El presupuesto de FUNDECOR será enviado primero a la Junta, quienes harán sus recomendaciones y luego enviado al JAT. Una vez revisado y aprobado, se enviará una nota al fiduciario, lo cual servirá como aprobación para el desembolso del año próximo en base al plan anual.

Una manera de iniciar el proceso es que la USAID se reúna con el MIRENEM, y posiblemente un representante de Ministerio de Relaciones Exteriores, para discutir las responsabilidades y calificaciones de la JAT. FUNDECOR podría nominar personas para la JAT pero los arriba mencionados decidirán. Un convenio basado en los arreglos funcionales se firmaría por las cuatro instituciones (USAID, MIRENEM, FUNDECOR y el Ministerio de Relaciones Exteriores).

FUNDECOR servirá como secretaría ejecutiva para la Junta para brindar información y apoyo logístico. Esa posición podría ser llenada por el Director de Planificación.

#### **D. Indicadores**

Sugerimos las siguientes medidas.

##### **D1. Compromiso del GOCR**

Indicadores de interés y apoyo político, dado el pequeño y algo frágil estado de FUNDECOR. Mientras los cambios políticos suceden regularmente, para asegurar mejor algunas indicaciones de interés presente y futuro, la USAID deberá solicitar una nota del Ministerio de Relaciones Exteriores manifestando su interés y compromiso hacia FUNDECOR y los objetivos de FORESTA.

##### **D2. Compromiso de FUNDECOR hacia los Propósitos de FORESTA**

Aunque se admite que el éxito en los últimos años ha sido formidable, el equipo ha desarrollado algunas reservas referentes a la perpetuidad del enfoque actual para el manejo sostenible en el ACCVC. Ningún esfuerzo está encaminado a desarrollar, con el tiempo, otras iniciativas de conservación y desarrollo para mantener los preceptos originales. Si se perpetúa, tal tendencia no generará el tipo de resultados anticipados y no se venderá a otros posibles interesados. Una manera de asegurar a los escépticos sería de enviar el documento estratégico del ACCVC endosado fuertemente por FUNDECOR, incluyendo estrategias para desarrollar la participación comunitaria y la educación ambiental, la investigación y capacitación, y mercadeo y gestión de fondos en el ACCVC durante los próximos cinco años.

##### **D3. Interés del Suscriptor**

Han habido algunos esfuerzos interesantes para obtener fondos adicionales y la Junta ha hecho de esto un punto de alta prioridad. Algunas actividades están en camino pero no hay una estrategia de mercadeo y se necesita el compromiso institucional para colocarlo al más alto nivel. El éxito futuro del programa va mas allá del fondo de dotación, y ahora deben tomarse pasos enfocados. Se necesita desarrollar una declaración de estrategias e indicar los apoyos potenciales. FUNDECOR debe presentar este material a la USAID.

#### **D4. Interacción Profesional**

Las organizaciones pequeñas con amplio poder necesitan actualizar y ampliar sus conocimientos por vía de redes. Las redes proporcionan apoyo intelectual, financiero, profesional y político. Aunque FUNDECOR ha hecho esfuerzos importantes en formar redes con un gran número de centros costarricenses y globales, no realizó este tipo de actividades en forma sistemática. Una revisión de su estrategia en esta área con la USAID sería de mucha ayuda.

#### **D5. Controles Financieros**

En base a la revisión del equipo y consultas, existe un sistema de manejo financiero. Para asegurar el continuo cumplimiento con estos sistemas y con inspección apropiada, se necesitan esfuerzos adicionales. FUNDECOR deberá estar de acuerdo que el proceso de la auditoría externa anual continúe después de la FACP y anunciar esto a la USAID. Además, la ley de fundaciones requiere que la Contraloría revise los informes financieros, incluyendo las auditorías. A luz de este mandato, después de conversaciones a fondo con la Contraloría para evaluar su compromiso de respetar completamente esta provisión, se recomienda una nota de ellos a la USAID, donde así lo manifiestan.

TERMS OF REFERENCE FOR  
A MID-TERM EVALUATION OF THE  
FORESTA PROJECT

I. ACTIVITY TO BE EVALUATED

TITLE: Forest Resources for a Stable Environment  
(FORESTA)

PROJECT NUMBER: 515-0243

LOP FUNDING: \$7,500,000 DA Grant  
\$15,000,000 ESF Generated Counterpart  
Equivalent

LOP DATES:

Bilateral Assistance Agreement signed: April 28, 1989

Cooperative Agreement with FUNDECOR: June 1991-March 1996

PACD: March 1996

IMPLEMENTING INSTITUTION: The Foundation for the Development of the  
Central Volcanic Cordillera (FUNDECOR)

II. PURPOSE OF THE EVALUATION

This mid-term evaluation has two purposes. The first purpose is to review the progress toward achieving FORESTA Project outputs at the mid way point of project implementation and to review the strengths and weakness of all programs being carried out by the Foundation for the Development of the Central Volcanic Cordillera (FUNDECOR). The evaluation will examine progress to date against FORESTA Project outputs as defined in the project logical framework, review original outputs and recommend if they are still valid, suggest new outputs not originally contemplated, and review new activities FUNDECOR has undertaken that were not originally part of the Project.

The second purpose of the evaluation is to assess the institutional development and implementation capability of FUNDECOR and develop a set of threshold indicators

94

which the Mission may use to determine when FUNDECOR as an institution is mature enough to qualify for its local currency endowment. One of the FORESTA project's main outputs is to leave in place a strong regional environmental NGO which can work closely with Government of Costa Rica (GOCR) institutions to conserve and manage the natural resources of the Central Volcanic Cordillera Conservation Area. As AID is looking to phase out its assistance programs in Costa Rica in the near future it is important to evaluate FUNDECOR's capability to administer and implement natural resources management projects without AID assistance.

The evaluation will assess progress to date in the development of FUNDECOR, its mission and objectives, its future sustainability, the effectiveness of its Administrative Board, administration and technical staff. The ability of the institution to capture future funding and other avenues contributing to the viability of the foundation should also be addressed.

The evaluation report will provide empirical findings directed at questions and issues described below and provide recommendations to improve implementation of the FORESTA Project and the development of FUNDECOR. In addition, the evaluation report should provide lessons learned that may emerge from the analysis.

This evaluation will be carried out by the Development Strategies for Fragile Lands (DESFIL) Project, through a buy-in to the DESFIL contract. Given the nature of this project and that USAID implements projects similar to FORESTA in various bureaus, the lessons learned from this evaluation should be of value and interest to many USAID missions. DESFIL's ability to synthesize, analyze and disseminate the conclusions and lessons from FORESTA Project on a world wide basis, make it a natural candidate for this evaluation.

### III. BACKGROUND

On April 28, 1989, AID signed a bilateral assistance agreement with the Government of Costa Rica to "help to improve the management and use of Costa Rica's protected areas and of the buffer zones surrounding them through improved land use management and planning, enhanced integrated forest industry, and expanded community awareness and participation within the Central Cordillera". Once the Costa Rican government met initial conditions to disbursement of funds (March 1990), AID contracted Price Waterhouse to assist in establishing FUNDECOR as a functioning institution. Price Waterhouse, together with a 3-person FUNDECOR staff, developed all administrative procedures, manuals and computer systems necessary for FUNDECOR to manage funds and implement field activities. In June 1991, USAID/Costa Rica signed

a Cooperative Agreement directly with FUNDECOR for the implementation of the FORESTA Project.

The FORESTA Project has four components:

**General Operations** includes institutional strengthening of FUNDECOR, the development of an overall Strategy for the Central Volcanic Cordillera Conservation Area (approximately equal to the FORESTA Project area), improvement of the forest protection program, establishment of multi-use operations centers for forestry and park activities in strategic locations throughout the project area, and the development of an environmental education program. As part of the institutional strengthening of FUNDECOR, the GOCR and USAID have created an endowment fund of approximately \$10,000,000 equivalent to ensure the financing of FUNDECOR's core budget needs, once the FORESTA Project has terminated.

**Management of Protected Areas** includes the development of park management plans, demarcation of protected area boundaries in the field, improvement of the parks protection program, and improvement of visitor services and infrastructure.

**Management of Natural Forest for Production** includes assistance to landowners to prepare and implement forest management plans and establishment of one or more private forest enterprises.

**Integration of Trees on Farms** includes reforestation of areas deforested that are suitable for forestry, development of native tree nurseries, and incorporating trees as a crop, windbreaks or live fencing on agricultural lands as appropriate.

In 1992, the Minister of Natural Resources, Energy and Mines appointed a new FUNDECOR Administrative Board which reviewed the ongoing activities of the foundation and developed a new series of medium-term objectives. Some of these objectives fit within the FORESTA Project while others do not. The new Board placed greater emphasis on management of remaining forest cover and developing ecotourism in the region, while playing down the importance of reforestation and agroforestry activities. Due to this new emphasis and to other factors, FUNDECOR has surpassed some project outputs, while others are behind schedule.

FUNDECOR's main counterparts in the implementation of the FORESTA Project are the staff of the Costa Rican Park Service (within the Ministry of Natural Resources) who are assigned to the parks and protected areas of the Central Volcanic Cordillera

Area (ACCVC - Spanish acronym), and the landowners in the buffer zones surrounding the protected areas.

#### **IV. STATEMENT OF WORK**

##### **A. Specific Tasks**

As mentioned earlier, this evaluation has two objectives, hence two major tasks: a mid-term evaluation of progress toward project outputs and a threshold institutional assessment of FUNDECOR. In both regards, the Contractor will review all project documents and files, visit project offices and field sites and interview all relevant FUNDECOR, MIRENEM, AID, and other personnel, taking into account the following series of questions and topics.

##### **1. Progress Toward Achieving FORESTA Project Outputs**

The Evaluation Team will describe and analyze progress made toward achieving FORESTA project outputs. The team will use the original project logical framework, the cooperative agreement and the bilateral assistance agreements as guidelines. In addition, the team will evaluate the new modified logical framework to determine if it better fits the project purpose and current project implementation. The team will also evaluate all the current project components and other FUNDECOR programs to determine which components or programs have been successful (i.e. have reached their targeted beneficiaries, have made an impact in the field, have helped maintain forest cover in the project area, etc.). Other aspects of Project outputs that the team will evaluate include: originally designed or added activities are no longer critical to the achievement of the project goal and objectives; activities which need to be redesigned; and new activities not originally contemplated under the FORESTA Project. When assessing these activities the team should consider:

- a. whether these activities have an appropriate balance between conservation of biodiversity and sustainable production (i.e. can a direct link between the productive activities and conservation of biodiversity be shown?);
- b. whether there is synergy among the components;
- c. whether the resources invested in the activities are an appropriate, effective and efficient use of FORESTA resources;

- d. whether gender issues have been appropriately considered in the design and implementation of project activities;
- e. whether the investment is paying off in terms of impact in the field; and
- f. whether the scale of the project is appropriate (too big or too small)

In considering the Project-wide Activities Component, particular attention should be given to evaluating the Global Development Strategy for the ACCVC, (does it make sense, is it implementable?), FUNDECOR's environmental education program, FUNDECOR's collaboration with other conservation NGOs, research institutions and GOCR agencies that operate in the ACCVC, and the degree of public participation in the design and implementation of ACCVC-wide activities.

With respect to Protected Area Activities, the Evaluation Team should focus on the effectiveness of the FORESTA Project's investment in the protection program, the innovative aspects of the programs jointly implemented with the Costa Rican Park Service, and the functioning of the interagency steering committee (Grupo Base).

In the natural forest management, agroforestry, reforestation and ecotourism components, the Evaluation Team should examine carefully the links that these activities provide to maintaining biodiversity and natural forest cover in the ACCVC. Are the activities being developed in the 'buffer zones' reducing pressures on the parks or reserves they are trying to protect? Is there a direct link between the buffer zone activities and the protected areas? Are FORESTA Project beneficiaries the real source of pressure on the protected areas? Are project beneficiaries passive or active collaborators in maintaining forest cover and protecting parks? Has there been any multiplier effect? Are the activities financially and environmentally sustainable?

AID Project Management: The Evaluation Team will also assess USAID's effectiveness in managing the Project. Has AID been responsive to FUNDECOR's needs? Do paperwork and approvals get processed in sufficient time so as not to affect project implementation? Is there direct, open communication between project staff and the USAID technical office responsible for project management? In which areas does USAID need to improve its management of the project?

Project Technical Assistance Team: The FORESTA Project and FUNDECOR have received technical assistance from a consortium of Price Waterhouse/CATIE since September 1990. The assistance includes an institutional development/financial administration advisor (PW) and a forestry/natural resources management advisor

(CATIE). The Evaluation Team should evaluate the technical assistance team's performance in providing needed expertise in a timely manner, how well the team served in its role as advisors, promptness of response, and finally possible technical assistance priorities for the remaining 15 months of the TA contract.

2. Institutional Analysis of FUNDECOR

The Evaluation Team will carry out an organizational and management assessment of FUNDECOR which will analyze the Foundation's organizational structure, and management policies and procedures to determine if they are appropriate and adequate to carry out FUNDECOR's mission, goals and objectives. This part of the evaluation is intended to provide USAID with a threshold determination of FUNDECOR's viability and future sustainability. USAID and MIRENEM will use the information and analysis from this evaluation as part of its determination of FUNDECOR's eligibility as the beneficiary of a \$10,000,000 dollar trust fund.

The Contractor will: (a) review all pertinent FUNDECOR documents, such as the foundation's incorporating act, the by-laws of the Administrative Board, the FUNDECOR Mission statement, the goals and objectives of the foundation as proposed by the current Administrative Board, FUNDECOR's operating principles, other FUNDECOR policy documents, and any other document which articulates the functions, purposes, objectives and role of FUNDECOR vis-a-vis conservation and management of natural resources in the ACCVC; (b) interview the founders of FUNDECOR, past and present Administrative Board members, key FUNDECOR executive staff, personnel from the Ministry of Natural Resources and USAID to analyze the following aspects of the institution:

A. What is the nature of FUNDECOR as recognized under Costa Rican law? What are its functions and limitations under the law? Which aspects of FUNDECOR's structure enhance its ability to carry out its mission? Which aspects of its structure detract from its mission?

B. What are the mission, purposes, goals and objectives of FUNDECOR? Are they expressed in written form? Are they clearly defined, and can the Administrative Board and FUNDECOR staff articulate them? Are they accepted by the Staff and the Administrative Board? Are they being carried out? Are they appropriate for FUNDECOR? Does FUNDECOR have the staff and systems capability to carry them out? Are there systems in place to allow for reviewing FUNDECOR's approach to natural resources management and mechanisms for adapting the institution's structure and programs to new approaches? Is FUNDECOR engaged in activities that are consistent

with the purposes and objectives set forth in its charter? Is FUNDECOR's role in the conservation and management of the natural resources base in the ACCVC clearly defined and understood by all parties?

C. Administrative Capability

(1) Administrative Board

The Evaluation Team should describe and analyze the FUNDECOR Administrative Board addressing the following questions:

How are the Board members selected? Is the selection process sufficiently open to allow broad participation? How long are their terms? Are terms staggered so as to allow continuity on the Board? Does the Board maintain effective policy and administrative control of FUNDECOR? What type of decisions are made by the Board? Does the Board actively participate in providing guidance to FUNDECOR Executive staff? Are all Board decisions clearly documented both with respect to initial decisions and follow through? What is the Board's style of operation? (e.g. how do they allocate their time and attention to FUNDECOR's needs). Is the Board's style of management effective and is it appropriate for the type of institution it governs?

(2) FUNDECOR Organizational Structure and Personnel

The Evaluation Team should describe and analyze the following aspects of FUNDECOR's organizational structure and staff. Describe the organizational structure of FUNDECOR. Is there a formal organigram of the institution? Is it adhered to in practice? Describe the levels of authority in FUNDECOR.

Does the organizational structure facilitate or hinder FUNDECOR in obtaining its goals and objectives? Should it be modified to improve the functioning of FUNDECOR? If so, recommend alternatives for modifying the current structure.

Describe the principal functions of the Executive Director and other key staff (office directors). How does delegation of authority function? How are decisions made and by whom? Are there problems due to lack of or excess of delegation of authority, poor administration, lack of defined responsibilities, poor operations? Is there consistency in understanding or implementing objectives? Are there gaps or conflicts in authority to make decisions that effect the functioning of FUNDECOR? Are there too many or too few persons involved in decision making? Is FUNDECOR adequately staffed to carry out its mandate? Does it have specialized personnel that allow FUNDECOR to function

smoothly and effectively? Is there a personnel development plan? Is it being adhered to? Does FUNDECOR provide sufficient training opportunities to its administrative and technical staff in order to develop and retain its cutting edge skills in the sector? Does FUNDECOR need additional staff? Have there been long vacancies of key personnel which contribute to the deterioration of the functioning of FUNDECOR? Are there clear personnel policies and procedures? Do executive staff and line staff understand the supervisor/staff relationships? Are there clearly defined lines of responsibility? Does FUNDECOR have adequate monitoring and evaluation systems which enable them not only to provide feedback to the operations division, but to also monitor the long term impact of FUNDECOR activities on the protection of biodiversity and natural forest tree cover?

### (3) Managerial Capability and Financial Management

The Evaluation Team should describe and analyze the following aspects of FUNDECOR's managerial capability. The Evaluation Team should refer to the external audits of the Foundation for background information on the financial management aspects of this evaluation.

Briefly describe the financial management role that FUNDECOR plays in the management and conservation of natural resources in the ACCVC. Does FUNDECOR have a strategic plan? Does it match with a financial plan? Describe the types and number of accounts FUNDECOR maintains. Are each of the funds FUNDECOR manages directed for specific activities? Are the purposes of the funds clearly defined and understood by FUNDECOR? Is the administration organized in such a way and are lines of responsibility clearly defined so as to facilitate the processing of procurement, administration of personnel, accounting, administration of finances, internal auditing and other administrative functions? Are internal control systems adequate to achieve FUNDECOR goals, objectives, and programs? Does FUNDECOR have the capability to award and administer contracts for the procurement of goods and services?

Taking into account FUNDECOR's current level of recurrent costs and the projected annual income generations FUNDECOR will receive from its trust fund will FUNDECOR have the financial resources to enable it to perform normal recurring functions and activities? Will FUNDECOR be a financially self-sustaining institution once FORESTA Project funds have run out?

## V. METHODS AND PROCEDURES

As mentioned in the Scope of Work Section, the Evaluation Team will review all pertinent documentation, provided in advance of the evaluation by USAID and FUNDECOR, carry out interviews with key individuals in FUNDECOR, USAID, MIRENEM, CATIE, Price Waterhouse, and others, and visit field sites. Interviews and field site visits will be set when the team arrives in country.

Preferred timing for the evaluation to begin is late April 1994. It is expected that the team will have two and a half weeks of fieldwork, one week of report preparation, and three days of briefings in country. In addition the evaluation team may have up to three work days in the U.S. to prepare for the field work and to read background materials, prior to arriving in-country. FUNDECOR and USAID will have three weeks to review the report and send comments to the evaluation team, who will then have two weeks to finalize the report. USAID will provide office space and computers for each team member. The Evaluation Team is authorized to work 6-day weeks while in country.

## VI. EVALUATION TEAM COMPOSITION AND REQUIREMENTS

The Evaluation Team should be composed of:

- an institutional development specialist with development project experience with NGOs in Latin America, preferably in Costa Rica. This person should also have knowledge of administrative management and financing natural resources activities;
- an integrated conservation - development project (ICDP) specialist with experience in Latin America in assessing protected areas/buffer zone projects, i.e. project that link conservation of biodiversity in protected areas with social and economic development. This person will serve as the Team Leader. This person should have a natural resources, forestry or related academic background or experience.
- Tropical Forestry Specialist with experience in natural forest management, reforestation programs and commercial forestry.

The Evaluation Team should have experience in designing, implementing and/or evaluating USAID-financed projects as well as a Spanish language capability of S/3-R/3,

102

as most documents and interviews will be in Spanish. Good writing skills and creative thinking ability are also required.

## **VII. REPORTING REQUIREMENTS**

The Evaluation Team will submit a draft of the evaluation report to USAID prior to leaving country. USAID and FUNDECOR will have 15 working days to review the report and submit comments to the Evaluation Team. The Team will then have 10 working days to submit the final report, once it has received comments from USAID and FUNDECOR. The report should be prepared in Spanish and in English and five copies in each language presented to USAID. The Evaluation Team can contract translating services in country, if needed.

The format of the report should be as follows:

1. Table of Contents
2. Executive Summary: State the objectives of the project, purpose of the evaluation, findings, conclusions and recommendations, and lessons learned about the design and implementation of these type of integrated conservation-development projects.
3. Body of the Report: Discuss the purpose and issues of the evaluation, the economic, political and social context of the project, team composition and evaluation methods, findings of the study concerning the evaluation issues and questions, conclusions drawn from the findings, recommendations based on the study findings and conclusions, stated as actions to be taken to improve project and FUNDECOR performance. The report should be no more than 30-40 pages. Any additional detailed discussions of technical issues should be included as appendices.
4. Appendices should include at a minimum a copy of the scope of work, the current project logical framework, a list of documents consulted, and individuals and agencies contacted.

---

**ANNEX B**  
**PEOPLE CONSULTED AND INTERVIEWED**

---

**I. Nongovernmental Organizations, Universities, Research Centers**

Jim Barborak, Professor, University for Peace  
Rebecca Buttefield, OTS  
Jorge Campos, FUNDEVI, Universidad de Costa Rica  
José Campos, Director, Fundación Neotropical  
David and Deborah Clark, OTS  
Patricia Folgarait, OTS  
Manuel Guariguata, Forester, OTS  
Gary Hartshoun, Vice President, World Wildlife  
Rodrigo Gomez, IMBIO  
Jeremy Haggar, Forester, OTS  
Barbara Lewis, Academic Programs, OTS  
Alonzo Matamoros, INBIO  
Edgar Ortiz, FUNDEVI  
Pia Paavy, Acting Director, OTS  
Jorge Rodriguez, Director, Plan de Acción Forestal de Centro America  
Joaquin Rodirguez, FUNDEVI  
Raul Salorzano, Director, Tropical Science Center  
Chuck Schell, Director, Organization of Tropical Studies  
Vivienne Solis, World Conservation Union  
Donald Stone, Executive Director, OTS  
Meg Symington, Biodiversity Support Project, WWF  
Joseph Tossi, Retired President, Tropical Science Center  
Paula Turnapol, Information Coordinator, GreenComm-AED  
Rodney Vargas, Researcher, OTS

**II. CATIE**

José Campos, Silviculture Leader  
Phil Cannon, Director Magdalena Project  
Jonathor Connelius, Forest Geneticist  
Glen Galloway, Tropical Forestry Advisor  
Iak Hilje, IPM  
Carlos Navarro, National Coordinator  
Carlos Reiche, Agroforestry  
Carlos Rivas, NRM Chief  
Rodolfo Salazar, Forest Seeds  
Lawrence Scott, Forest Scientist

### **III. FUNDECOR**

Eduardo Artavia, Junta Board Member  
Mario Barenechea, Chair, Junta Administration  
Adalberto Gorbitz, Director, ACCVC  
Oscar Moroto, Forester  
Edgar Ortiz Malavassi, Planning Director  
German Obando, Forester  
Alvaro Salas, Former Administrative Junta Member  
Gustavo Solano Garro, Director of Operations  
Gustavo Solis, Promotion  
Franz Capra Tattenbach, Executive Director  
Guillermo Vargas, Forester  
Ricardo Villalobos, Administrative Director

### **IV. FUNDECOR Clients**

Isias Alvarado, Nursery Owner  
Emilio Cespedes, Natural Forest Management  
Jovel Flores, Natural Forest Management  
Vicente Paniagua, Plantation  
Isidro Quesada, Plantation  
Edwin Rodriguez, Plantation through CACSI (San José resident employed by INFOCOOP)  
Pedro Rojas, President of the Board, Sarapiquí Cantonal Agricultural Center  
Rafael Rojas, Plantation through CACSI (San José resident employed by INFOCOOP)  
Carlos Salazar, Ex-President Municipio Puerto Viejo  
Xinia Salazar, Regiadora, Canton de Sarapiquí  
Carlos Luis Sebaja R., Natural Forest Management, Topographer, Rio Frio forest, Guacimo  
Cecilia Ulate, AGROFORSA

### **V. Ministry of Natural Resources, Energy, and Mines**

Alfredo Blanco, Planning Director, ACCVC  
Herman Bravo, Diputado  
Allen Carmona, Administrative Services  
Juan Carlos Carmona, DGF  
Adalberto Gorbitz, Administrator ACCVC  
Carlos Herrera Arguedas, Director ACCVC  
Ronald Mora Vargas, Protection Program Coordinator, ACCVC  
Manfred Peters Seevers, Ministry of Natural Resources, Energy, and Mines  
Juan Quijanilla, Accountant Advisor to Minister  
Rodolfo Tonorio, Chief of Research, ACCVC  
Edgar Villalobos, Diputado and Ex-Minister of MIRENEM  
Carlos Zuñiga, Land Tenure and Democratization, ACCVC

## **VI. USAID and Costa Rican Government**

Alexander Arias V., Financial Analyst  
Enrique Barrau, Deputy Agriculture Development Officer  
David Heesen, Agriculture Development Officer  
Anne Lewandowski, Environmental Officer  
Michael Maxey, FORESTA Project Officer, Program Officer  
Richard Wheldon, Acting Director

## **VII. USAID/Washington, D.C.**

Phillip Church, PPC/CDIE  
Jaime Correa, BHR/FFP/DP  
Dave Gardella, LAC/DR/RD  
Dave Gibson, G/RD/ENR

## **VIII. United States Government Individuals and Organizations**

Walter Dunn, U.S. Forest Service, Sister Forests  
Jan Engert, U.S. Forest Service  
Francesca Grifo, NIH  
Scott Lampman, U.S. Forest Service, Forestry Support Program  
Gary Wetterberg, U.S. Forest Service

## **IX. Miscellaneous**

Fraylan Castañeda, Principal Advisor, Price Waterhouse  
Carlos Brenes Castillo, Social Promoter, FAO  
Albert Scaff Brown, Consultant, Chemonics International  
Alvaro Jaikel Chacón, Price Waterhouse  
Josh Dickinson, Tropical Research and Development  
Paul Flores, Chairman, Price Waterhouse  
David Joslyn, Deputy Director, IICA  
Robert Peck, Consultant, Tropical Forestry  
Rigoberto Stewart, Economicst, Stewart & Associates  
Henry Tschinkle, Forester, USAID/ROCAP  
Luis Zeledon, Price Waterhouse

---

**ANNEX C**  
**BIBLIOGRAPHY**

---

ACCVC, Plan de Desarrollo e Inversión de las Areas Nucleo en el Area de Conservación de la Cordillera Volcánica Central—"Estudio de Diagnostico de la Situación Actual"—Arbol de Problemas (undated).

ACCVC, Borrador del Plan Emergente de Capacitación (undated).

ACCVC, Estudio de Diagnostico de la Situación Actual, Primera Parte, 8 de octubre de 1993.

ACCVC, Analisis Situacional de la Problemática del Manejo de las Zonas Nucleo del ACCVC. "ESTUDIO DE DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL," Segunda Parte (undated).

AID, Forest Resources for a Stable Environment Project, FORESTA 515-0243, September 1988.

AID, FOREST RESOURCES FOR STABLE ENVIRONMENT PROJECT, Environmental Assessment, September 1988. FORESTA 515-0243.

AID, COSTA RICA Project Paper—Forest Resources for a Stable Environment, Project Number: 515-0243. To develop forestry and agroforestry as economically and ecologically appropriate land uses in the buffer zones around the Braulio Carrillo, Poás and Irazú National Parks and other natural protected areas of the Cordillera Central.

AID, (FUNDECOR)—Evaluación del Programa de Manejo de Bosques Naturales, febrero 1994.

AID, Country Report "Forestry and the Environment Costa Rica Case Study", June 1994.

AID, Assessment of USAID Biological Diversity Protection Programs Costa Rica Case Study, June 1994 (Draft).

AID, Natural Resource Management in Costa Rica a Strategy for USAID, San José, Costa Rica 1987.

AID, Strategy for the Conservation of Natural Areas, Third Approximation, 25 October 1989.

AL DIA, Revista Mensual, Año 1- No.7 - Mayo-Junio 1994 Sarapiquí. "I Subasta de madera en pie en Sarapiquí," "Autosuficiencia en la producción de especies nativas."

ASOCIACION AGRICOLA FORESTAL SARAPIQUI (AGROFORSA), Dirección General Forestal.

1. SOTACABALLO, "una especie forestal valiosa."
2. OJOCHE. "El árbol de las tres cosechas" 1993.

CCT (Centro Científico Tropical) "Asistencia al Sector Forestal Privado para la Aplicación de la Política Forestal," Informe Final, enero, 1994.

DEFIL Newsletter, Development Strategies for Fragile Lands, Fall 1992- Volume VI - N°3: In Mexico: A Shift from Concessions to Indigenous Community Forestry. Tenure Regimes: Key Issue in Forest Conservation.

ENDOWMENT AGREEMENT (latest draft).

Eugert, Jan, "Methodology for Developing a Global Strategy for the Conservation Area of the Central Volcanic Cordillera," April 1992.

FIRST AMENDMENT TO THE PRICE WATERHOUSE/CATIE AGREEMENT. Dated 29 May 1991.

FIRST AMENDMENT TO THE TECHNICAL ASSISTANCE AGREEMENT - TECHNICAL ASSISTANCE AGREEMENT, dated: February 27, 1990.

FUNDECOR, "El agua ¡para todos!, información básica sobre la legislación de aguas." (undated). "Gobierno Local y Gestión Ambiental", consideraciones jurídicas (undated).

FUNDECOR, THE CONCEPT- folleto (undated).

FUNDECOR, Estrategia de Ecoturismo. (undated).

Fundación Para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central,  
"Manual de Procedimientos Administrativos", November 1990.  
"Manual de Compras y Contratación", November 1990.  
"Manual de Administración de Personal", November 1990.  
"Manual de Compras", November 1990.

FUNDEVI-ICT-SPN, Propuesta Plan General de Manejo Area de Conservación Cordillera Volcánica Central—Version para Discusión Segundo Borrador, Elaborado por un Grupo Interdisciplinario de la Universidad de Costa Rica., Coordinación Escuela de Biología, marzo 1994.

Humbleton, Anne, "A Survey of United States Government-Funded Activities Supporting Biodiversity Research and Conservation in Costa Rica," USAID/Costa Rica, January 1994.

In J.M. Hagan III and D.W. Johnston, eds. *Ecology and Conservation of Neotropical Migrant Landbirds*. Smithsonian Institution Press, Washington, DC 1992.

*Incidencia del Comercio Internacional sobre la Economía del Sector Forestal Costarricense (Borrador para Comentarios)*, Stewart Associates, Enero 1994.

*Informe de Avance, Estrategia Global—"Area de Conservación Cordillera Volcánica Central"*, by Edgar Ortiz, Diciembre 1992.

*Inquiry at the Grassroots*, Edited by William Gladur, IAF Charles A. Reilly.

*Institutional Sustainability in Agriculture and Rural Development—A Global Perspective*, edited by Derick W. Brinkerhoff and Arthur A. Goldsmith, 1990.

*Intermediary NGOs, The Supporting link in Grassroots Development*. Thomas Carroll, Kamanian Press.

Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas Servicio de Parques Nacionales Area de Conservación Cordillera Volcánica Central, Programa de Protección, PLAN QUINQUENAL, elaborado por: Ing. Ronald Mora Vargas, Jefe Programa Protección. San José, 19 de abril de 1994.

MIRENEM, PLAN QUINQUENAL, Programa de Turismo y Recreación.

MIRENEM, Programa de Protección—INFORME DE AVANCE (junio 1992 a septiembre 1993) elaborado por: Ing. Ronald Mora Vargas, 15 de octubre de 1993.

MIRENEM, Programa de Protección—INFORME ANUAL (enero a diciembre, 1993), elaborado por: Ing. Ronald Mora Vargas, Jefe Protección, ACCVC, 15 de enero de 1994.

MIRENEM, Programa de Tenencia de la Tierra—PLAN ESTRATEGICO DEL PROGRAMA, preparado por: Carlos Zuñiga Hernández y Miguel Ballesterero Mejía, junio de 1994.

MIRENEM, POLITICA FORESTAL PARA COSTA RICA, October, 1993.

*NATURAL RESOURCES AND ECONOMIC DEVELOPMENT IN CENTRAL AMERICA*, by H. Jeffrey Leonard, 1987.

ODI, Non-Governmental Organizations and the State in Latin America, 1993. Rethinking Roles in Sustainable Agricultural Development.

PLAN QUINQUENAL, elaborado por: Henri Rojas Calvo, abril 1994.

PLAN QUINQUENAL, elaborado por: Juan Carlos Carmona, abril 1994.

Plan Emergente de Capacitación Para las Zonas Nucleo del Area de Conservación de la Cordillera Volcánica Central- (Borrador para Discusión).

PLAN QUINQUENAL: Programa de Investigaciones Científicas Area de Conservación Cordillera Volcánica Central. Marzo 1994. Elaborado Arql. Rodolfo Tenorio Jiménez, Jefe Programa de Investigaciones ACCVC.

PRICE WATERHOUSE QUARTERLY REPORTS—Period from April 1993 to September 1993 and Period from October 1, 1993 to December 31, 1993.

Programa de Protección—PROPUESTA PLAN QUINQUENAL, (1995-1999), elaborado por: Ing. Ronald Mora Vargas, Jefe Programa Protección, 28 de marzo de 1994.

PROYECTO DE AID No. 515-0243 - FIRST AMENDMENT TO THE TECHNICAL ASSISTANCE AGREEMENT BETWEEN THE REPUBLIC OF COSTA RICA—THE FOUNDATION FOR THE DEVELOPMENT OF THE CENTRAL VOCANIC CORDILLERA AND THE UNITED STATES OF AMERICA FOR THE FOREST RESOURCES FOR A STABLE ENVIRONMENT PROJECT, Dated: February 27, 1990.

REVISION DEL SECTOR FORESTAL, Versión Preliminar para Discusión, 8 de junio de 1993.

SURVEY REPORT FORESTRY DEVELOPMENT IN COSTA RICA (on the April 1986 Forestry Law), January 14, 1987 from Luis Lépiz, Agricultural Economist.

THE NONPROFIT SECTOR, A Research Handbook, edited by Walter W. Powell 1987.

Training Rural Residents as Naturalist Guides: Evaluation of a Pilot Project in Costa Rica, Conservation Biology Volume 5, No. 4, December 1991. By David B. Clark, Héctor González.

Trees and Seeds from the NEOTROPICS, by Eugenia M. Flores, Investigadora (INISEFOR)- Museo Nacional de Costa Rica. Octubre 1993.

Tropical Research and Development, Inc. "Forest Resources for a Stable Development Environment Project," September, 1987.

TROPICAL SCIENCE CENTER, Forestry Policy for Costa Rica, document prepared by the Tropical Science Center (CCT) for the Ministry of Natural Resources, Energy and Mines (MIRENEM), under contract of U.S.A.I.D. San José, September 1992-

United States Department of State, "PEOPLE AND THE TROPICAL FOREST," A Research Report from the United States Man and the Biosphere Program 1987.

United States Agency for International Development Mission to Costa Rica. "Findings and Recommendations for Forestry Law Enforcement and Control of Illegal Logging and Log Transportation," July 15, 1991. by Richard M. Padilla, Edward S. Garza, Ramiro Rojas USDA FOREST SERVICE.

United States Agency for International Development Mission to Costa Rica. "Forest Resources for a Stable Environment," Project Paper, April 1989.

United States Agency for International Development/Washington cable, "Environment for Forestry Regulations for Sustainable Management Project," June 1993.

World Development, Vol 20, No. 3 pp. 369-383, 1992. Promoting The Sustainability of Development Institutions: A Framework for Strategy.

World Wildlife Fund, Country Conservation Profiles, Central America, January 1988.

---

**ANNEX D**  
**OVERVIEW OF ACTIVITIES WITH RESEARCH AND**  
**EDUCATION INSTITUTIONS**

---

**CATIE**

FUNDECOR is already monitoring landscape change at the regional level, e.g., deforestation, forest fragmentation and land use change using satellite imagery and GIS. CATIE was instrumental in setting up this kind of monitoring by helping to establish FUNDECOR's GIS and training their personnel.

CATIE also provided initial assistance in seed storage and testing of native tree species. FUNDECOR and CATIE jointly manage the natural forest at Finca Corinto—Los Laureles. This is an easily accessible demonstration plot of 35 ha with an additional 87 ha to be brought under management. CATIE is also conducting studies on forest floor regeneration under canopy gaps created by cutting.

CATIE, with Price Waterhouse, was initially contracted to do the integrated management plan for national parks. This forms a significant part of the basis for park planning and management by FUNDECOR and the ACCVC.

FUNDECOR participates with CATIE in the Madeleña project which includes a network of Central American NGOs for forest extension purposes and the publication of "Guías Silviculturales."

FUNDECOR personnel frequently take specialized short courses and workshops at CATIE without charge or for a reduced fee. FUNDECOR shares training costs with CATIE for graduate student research. One master's degree was recently completed and the field research for the Ph.D. is currently underway by a German student on the effects of FUNDECOR forest management practices on the biodiversity of vegetation.

In short, FUNDECOR's relationship with CATIE is a strong one, and will continue to be a source of mutual benefit to both institutions.

**Organization for Tropical Studies**

FUNDECOR has an increasingly important and productive relationship with OTS. The executive director of FUNDECOR was recently appointed to the Technical Advisory Board of OTS which implies a high level of mutual trust and respect. One result is that OTS research outside of La Selva will be done in the buffer zone and will have some direct or indirect application to land management practices.

FUNDECOR has a seed tree contract with OTS whereby OTS was paid to select 210 seed trees (30 individuals of seven species) at La Selva, in Braulio Carillo and on private forest land. The owners are paid to protect these trees, which is an additional economic incentive to keep trees standing. OTS trained FUNDECOR field personnel in tree climbing and seed collection.

While FUNDECOR is already monitoring regional landscape changes, it has recognized the urgent need to begin to monitor ecological change at the micro-level, including impacts on biodiversity, but not confined to biodiversity. FUNDECOR anticipates signing an agreement with OTS whereby OTS would monitor forest succession in managed forests after harvest.

FUNDECOR also intends to sponsor research on the largely negative impacts of forest fragmentation on biodiversity and the potentially positive impacts of creating forested corridors, not only on total biodiversity but also on the dispersal of species which require large, undisturbed habitat for survival. FUNDECOR hopes to contribute to the growing body of theory and knowledge related to fragmentation, corridors and biodiversity preservation. Discussions will be held with OTS and other institutions for collaborating on this kind of research.

An additional important aspect of FUNDECOR 's relationship with OTS is that FUNDECOR personnel (technical and executive) frequently give presentations to groups of visitors (including World Bank representatives and U.S. senators) to the OTS field site at La Selva. This kind of indirect outreach to the donor community and other influential decision-makers is building a wealth of good will toward, and understanding of, FUNDECOR and its activities.

### **Instituto Tecnológico de Costa Rica**

ITCR has an excellent program in forestry, from which several FUNDECOR foresters have graduated. There is also a new graduate program in Bosque e Industria, which will likely be an important training source for FUNDECOR and for graduate research in the buffer zone.

ITCR provided technical training for tree nursery managers in the Puerto Viejo region. ITCR is now doing silvicultural work (thinning, liberation cutting) after harvest in the managed forests. It also cooperates in the seed contract with OTS and FUNDECOR, and has done some of the forest management plans for land owners in the ACCVC.

### **University of Costa Rica**

The forestry department of UCR has also done some of the management plans. Discussions have begun with UCR to reach a broader, more comprehensive agreement for collaborative research within the ACCVC. There is also a potential link with the newly-created master's degree program in forest ecology, which includes not only traditional

production forestry but the ecological, social, economic and political aspects of forest management as well.

### **Instituto Nacional de Biodiversidad**

Some dialogue has been opened with INBio, the Instituto Nacional de Biodiversidad. FUNDECOR recognizes that it must develop stronger links with INBio, in part because of the high cost of financing biodiversity inventory and research.

Inventory for the sake of scientific knowledge is a laudable goal, but this should not be within FUNDECOR's mandate. Rather it is the conservation and wise use of biodiversity that is of prime concern to FUNDECOR. In this light, it is encouraging to note that INBio has been receptive to sharing income generated by genetic discoveries with forest owners, thereby giving owners an additional incentive to maintain their forested lands. The "Society for Ecotourism," once formed among forest owners to promote "Ecocamps," will serve as an association of forest owners to work with INBio as well. FUNDECOR will also facilitate access to the managed forests of the ACCVC and will share their data base, particularly on trees, with INBio.

### **EARTH**

EARTH is more of a training than a research institution. There are, however, some important links which contribute directly and indirectly to research activities. EARTH provided some of the training for tree nursery personnel, and there has been training by FUNDECOR of EARTH interns, which includes their research projects within the region. FUNDECOR also uses the EARTH campus to give courses and workshops.

**ANEXO E**

---

**EL PROSPECTO PARA LA AGOFORESTERIA EN EL TROPICO**

WORLD BANK TECHNICAL PAPER NUMBER 131

# The Prospects for Agroforestry in the Tropics

P.K.R. Nair

The World Bank  
Washington, D.C.

# Executive Summary

Agroforestry has come of age remarkably during the past 10 to 15 years. However, the lack of a synthesized 'package' of technical and socio-economic information on agroforestry is a serious drawback in channeling development assistance to agroforestry projects. The objective of this report is to fill this gap. By reviewing the scientific information currently available, the report seeks to establish the scientific basis and principles of agroforestry and to evaluate field research on agroforestry practices; it also discusses the economic and socio-cultural aspects of agroforestry, as seen by a 'non-expert'. A comprehensive bibliography is appended to the report.

The emphasis in this report is on Africa, but extensive use is also made of experiences from other parts of the developing world to ensure that the report is applicable to all tropical regions. It is addressed primarily to agroforestry practitioners — both foresters and agriculturalists — of the World Bank and similar development-support agencies. The major findings of this report are summarized here.

1. Agroforestry is widespread in almost all ecological and geographical regions of the tropics. The large number of agroforestry systems can be grouped according to certain structural and agro-ecological criteria. Although the socio-cultural aspects of these systems may vary from one geographical region to another, and the level of intensity with which the systems are managed may differ, those operating in areas with similar ecological conditions tend to have structural similarities, so that it is possible to identify a few distinct agroforestry practices that constitute the bulk of diverse agroforestry systems. The agro-ecological and structural analysis of agroforestry systems and practices provides a useful framework within which to develop approaches aimed at improving indigenous systems.
2. The oft-repeated suggestion that agroforestry holds considerable promise as a practical land-management alternative for maintaining soil fertility and productivity is based on the assumption that trees and other vegetation improve the soil beneath them. Trees add organic matter, nutrients and growth-promoting substances to soils, they help reduce soil loss from erosion, and they improve the physical and chemical properties of soils. However, they may also have some adverse effects on soils. The net effect of all these factors will depend upon management and location-specific factors.
3. Nitrogen-fixing trees are a most promising group of agroforestry components. Because they are able to fix atmospheric nitrogen and contribute nitrogen via leaf and litter fall and root turnover, they have a dominant role to play in maintaining soil fertility. Few direct measurements of nitrogen fixation by tropical trees have been made, but the literature does identify some species capable of fixing 50-100 kg N/ha per annum when grown in agroforestry systems. In terms of the nutrient requirements of crops, the potential of nutrient input through leaf litter could be considerable. Another important way in which trees improve soils is through nutrient cycling. Unlike nitrogen fixation, which is an input into the soil, nutrient cycling involves the turnover of nutrients already within the soil; this includes the translocation of nutrients from soil layers which are beyond the reach of annual crops or pasture species. There is also a growing recognition of the importance of roots in agroforestry systems, both as components of primary production and in soil-fertility maintenance. The challenge here is to maximize the

beneficial effects of root and mycorrhizal systems, whilst reducing tree-crop competition for moisture and nutrients. Clearly, there is a need for more knowledge about all the soil-related benefits of agroforestry.

4. The above-ground interactions between plants in mixed systems are usually viewed as competitive, but some complementary interactions have also been reported. There is scientific evidence to support the contention that photosynthetic efficiency may be greater in a mixed system, comprising structurally dissimilar components, than in a monocultural system. An obvious additional advantage is that mixed systems produce a greater variety of products than monocultural systems.
5. Although agroforestry research is constrained by unclear methodologies and the sheer multiplicity of factors to be taken into consideration, some promising research projects are under way in the tropics. Most of them concentrate on alley cropping (and other forms of hedgerow intercropping), and plantation crop combinations. A detailed examination of the rapidly growing amount of information on alley cropping shows that, on the relatively infertile alfisols in humid and subhumid regions, this practice helps maintain reasonable levels of soil fertility. It is a low-input practice, rather than a no-input practice; that is, to obtain the best results there must be some fertilizer input. In most cases, alley cropping allows crops to make more efficient use of fertilizers than is the case in monocropping systems. However, in the semi-arid tropics and other dry areas, alley cropping is unlikely to significantly improve soil fertility. In extremely acidic soils, the relevance and success of alley cropping depends on the extent to which inputs such as fertilizers are used. An additional constraint of alley cropping is the relatively high labor requirement. In general, it is clear that while some areas would benefit from alley cropping, others would not.
6. Where plantation crops are grown under monocultural systems, available solar energy and soil resources are not utilized to the fullest extent. By growing agricultural crops with plantation crops, greater use is made of these resources. Several shade-tolerant and economically useful plants can be grown between or under a plantation crop during different stages of its growth. Many of the plantation crop combination practices currently in use illustrate the potential of this form of agroforestry. However, the particular ecological requirements for the growth of plantation crops impose a limit on the use of these practices.
7. The environmental benefits of agroforestry, other than soil-related factors, include micro-climate amelioration. In many parts of the tropics there is widespread use of windbreaks and shelterbelts. Windbreaks can also provide other benefits, such as poles and fuelwood.
8. Although a large number of traditional agroforestry systems have been reported, only a few have been scientifically studied, and hence there is inadequate scientific understanding of such systems. The little research that has been done indicates the scientific merits of these time-tested systems and points to several possibilities for improving them.
9. Agroforestry is considered to be a sound and potentially promising strategy to address some of Africa's land-use problems. The use of an ecological approach could be a basis for developing appropriate agroforestry designs. Four broadly homogeneous ecozones can be demarcated for agroforestry development in sub-Saharan Africa: the upland plateau of southern Africa (unimodal); the highlands of eastern and central Africa (bimodal); the semi-arid lowlands (the Sahelian zone); and the humid lowlands of West Africa. This report suggests the broad agroforestry approaches that, with appropriate site-specific modification, could be applied in all regions, as well as specific approaches for each region. Two particular issues that are relevant throughout sub-Saharan Africa are: the integration of agriculture, forestry and wildlife

management through buffer-zone agroforestry; and the use of under-exploited food-producing trees and indigenous knowledge in agroforestry design.

10. Economic studies of agroforestry have been carried out on a rather ad hoc basis and are generally *ex ante* analyses, based on assumptions, rather than *ex post* analyses based on field data. This is mainly because of the dearth of experimental station and on-farm data. Moreover, in many studies the focus tends to be on the long-term economic benefits of the main components of agroforestry systems, with little documentation on short-term benefits and by-products. Nevertheless, the limited information that is available does provide some indication of the economic advantages and limitations of agroforestry in a variety of situations. Now that methodologies for economic analyses of agroforestry projects are becoming available, more detailed studies, based on field results, can be expected. Socio-cultural issues also need to be analyzed if new agroforestry technologies are to achieve wide acceptance by farming families.

Several important conclusions emerge from this review.

- Agroforestry systems are many and varied, as are their functions, roles and outputs.
- There is ample scientific evidence to indicate that the benefits to be derived from agroforestry could be considerably increased by appropriate scientific intervention.
- Scientific studies in agroforestry have been very limited, and thus the potential of agroforestry remains vastly under-exploited.
- The main scientific foundation of agroforestry is the multipurpose tree. The success of agroforestry will depend upon the extent to which the productive, protective and service potential of multipurpose trees is understood and exploited (through research) and realized (through development and extension efforts).
- The current trend in agroforestry development shows an imbalance between large-scale development projects and inadequately low levels of research and educational support.

**ANEXO F**

---

**FACTORES DE PROYECCION Y DESEMPEÑO EN EL CAMPO DE LA  
PLANIFICACION, PROGRAMACION, Y ADMINISTRACION  
FINANCIERA DEL PROYECTO FORESTA**

**AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA  
PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL**

**USAID**

**CHEMONICS INTERNATIONAL**

**FACTORES DE PROYECCION Y DESEMPEÑO EN EL CAMPO DE LA  
PLANIFICACION, PROGRAMACION Y ADMINISTRACION FINANCIERA  
DEL PROYECTO FORESTA**

**Preparado por:**

**Edgar A. Briceño. Ph.Dc.**

**Julio de 1994**

## INTRODUCCION

El presente documento contiene los resultados del estudio realizado sobre los aspectos financieros del proyecto Forest Resources for a Stable Environment (FORESTA), el cual es financiado en parte con fondos de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) y administrado por la Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central (FUNDECOR).

Para el análisis de los temas referidos a la parte financiera, se contó con los términos de referencia preparados por la empresa de consultoría CHEMONICS, según los cuales, este estudio debería responder en la medida de lo posible dentro del plazo perentorio y la disponibilidad de información, a: a) Aspectos de proyecciones presupuestarias y b) Aspectos de administración financiera.

En el primer aspecto, la intención fue la de contar con elementos de juicio sobre las tendencias presupuestarias del proyecto; sobre el origen y aplicación de los fondos y sobre las condiciones y posibilidades de un financiamiento autosostenible del proyecto foresta en el tiempo.

En lo referente al segundo aspecto, el interés se centraría en la evaluación de los instrumentos de planificación y de control de la programación financiera, en el desempeño de la administración del proyecto. En procura de tales objetivos se procedió a la revisión de los documentos resultantes de las rendiciones de cuentas del proyecto en poder de FUNDECOR, sobre la concepción del proyecto mismo, sobre las auditorías externas y otros en poder la representación nacional de la USAID.

Los principales elementos del análisis en cada uno de estos aspectos se presenta en las páginas siguientes.

#### I. SITUACION FINANCIERA

Para el análisis de la situación financiera de FUNDECOR, así como de sus perspectivas, se ha tomado como punto de partida la información contenida en el documento de proyecto; complementada con los datos que aparecen en el Convenio de cooperación, los informes anuales de auditoría, documentación interna propia de la Fundación y la información contenida en los registros de la US AID CR.

### 1.1 Tendencias presupuestarias

Uno aspecto inicial a destacar es que el proyecto FORESTA en el seno de FUNDECOR entró en verdadera ejecución en junio de 1991 y que durante el año 92, la nueva Junta promovió una redefinición de la estrategia global, aspecto que motivó cambios significativos de orientación durante ese año y los dos siguientes.

Esto significa que desde el punto de vista de los gastos, ninguno de los años transcurridos pueden ser considerados años típicos del proyecto originalmente concebido, ya que a) estuvieron sujetos a fuertes cambios y en consecuencia, pueden considerarse poca experiencia para ser utilizado en proyecciones y mucho menos para un plazo de cinco años de funcionamiento, y b) hay indicios que se derivan de los registros personales de los asesores del Proyecto, de que los costos unitarios de ejecución en varias actividades de los componentes del mismo, se han reducido por la experiencia acumulada en estos años.

Durante este periodo y como se verá más adelante, FUNDECOR ha evolucionado hacia una consolidación como institución. Ha perfeccionado los sistemas de administración financiera y programática pasando desde la concepción original de proyecto financiado con fondos de la US AID, hasta la idea de una institución permanente que pretende alcanzar la autosuficiencia y la perpetuación en el ambiente costarricense.

Muchas de las acciones que se han emprendido con la intención de mejorar los sistemas de presupuestación, hasta el presente año han sido puestos en vigencia como instrumentos permanentes de la administración de la institución.

La experiencia de los años precedentes se ha integrado en lo posible a través de nuevos sistemas que permitirán no solo una adecuada ejecución y control presupuestario, sino también una más precisa elaboración del mismo. El otro aspecto a considerar es que con una prospectiva de autosostenimiento, algunas de las actividades a desarrollar en el contexto del proyecto se han reorientado para que generen los recursos que el futuro generarán su autosostenimiento.

125

Tomando en cuenta estos elementos, los aspectos relacionados con el análisis de las tendencias presupuestarias se limitará a los temas relacionados con el Fondo Patrimonial, asunto que se discutirá más adelante.

#### 1.2. Origen y destino de los fondos para al proyecto

El punto de partida en este caso lo constituyó la revisión del presupuesto inicial que aparece en la sección d) del documento de proyecto. Dicha sección muestra un presupuesto que considera un monto original de US\$ 7.5 millones en contribuciones de la US AID y la suma de ₡1.200 millones que sería la contrapartida del Gobierno de Costa Rica. En total se estimó en US\$ 22.5 millones, considerando un tasa de cambio de cambio de ₡80.0/US\$.

Sin embargo, las negociaciones se concretaron con la separación de los fondos en sus dos componentes: a) los fondos de la donación de AID se dividirían en dos partes: la primera directamente asignada al proyecto por un monto de \$5.0 millones y que sería administrada por FUNDECOR y la segunda parte de \$2.5 millones que sería administrada directamente por la US AID, para labores de apoyo y control

del proyecto, según se detalla a continuación:

**USAID: Estatus Financiero del Proyecto FORESTA.**  
(al 12 de julio de 1994)  
US\$

Elementos	Programado	Desembolsos	Pendiente de liq.
1. Grant	5.146.100	2.741.110	2.404.990
Acuerdo Cooperat.	5.000.000	2.615.003	2.384.997
otros elementos no especific.	146.100	126.107	19.993
2. Asesoría USAID	209.400	205.171	4.229
3. Asist. técnica	1.520.000	1.189.029	330.971
4. Audit. y evaluac.	135.000	-	135.000
5. inflac. y conting.	489.500	67.911	421.589
<b>Total(US\$)</b>	<b>7.500.000</b>	<b>4.203.221</b>	<b>3.296.779</b>

Fuente: US AID CR

b) el otro componente es el aporte estatal, inicialmente se estimó en \$1.200 millones, inicialmente se programó para que, en una parte: (\$390 millones) apoyara los cuatro componentes del proyecto; en tanto que los \$810 Millones restantes, se dedicarían a la constitución de un fondo patrimonial, el cual serviría para garantizar a futuro los recursos necesarios

1287

para financiar las operaciones del Proyecto, más allá de marzo de 1996, fecha en que termina la primera etapa de FORESTA según convenio con US AID.

Varios factores derivados de la reorientación del proyecto por parte de la nueva junta y de las condiciones en que fue posible obtener los fondos de contrapartida del Gobierno, hicieron necesario llevar a cabo ajustes para no retrasar la programación del mismo.

Por una parte, en 1991, las negociaciones a través la Comisión del Gobierno de Costa Rica para la atención de todos los asuntos relacionados con la aplicación del convenio, finalmente convino programar y aportar los fondos de los recursos de moneda local disponibles para llevar a cabo el proyecto. Bajo los acuerdos de Estabilización y Recuperación Económica ESR VI y VIII, se asignaron todos los recursos posibles al proyecto Foresta.

Como parte de esas directrices, el Banco Central de Costa Rica transfirió en ¢967.5 Millones a una cuenta denominada FUNDECOR, quedando un remanente de ¢232.5 millones por transferir, debido a problemas más allá del ámbito de este

proyecto. Esta última cifra es de difícil recuperación por cuanto hay elementos más allá del proyecto que hacen difícil su recuperación.

Dichas negociaciones se dieron durante el año 1991, pero el Banco Central solo reconoció intereses sobre aproximadamente el primer título por \$180 millones, emitido en ese año. Intereses por un monto de \$50.08 millones. Los demás títulos empezaron a ganar intereses a partir de junio de 1992 y una vez retirados del Banco Central, pasaron a una custodia en el Banco COFISA, hasta tanto no se decida sobre la forma que este fondo sería administrado en el futuro.

Estos cincuenta millones fueron tomados como capital semilla para la creación del Fideicomiso FUNDECOR-BANCOOP No. 18-91, los cuales generaron \$11.7 millones por concepto de intereses que se dedicaron a financiar parte de los gastos operacionales del Proyecto.

Como resultado de estas negociaciones se acordó entre el Gobierno-USAID llevar a cabo modificaciones presupuestarias dentro del proyecto FORESTA a fin de que la totalidad de los fondos del aporte Estatal, se destinarían a la constitución

del Fideicomiso el cual, debería ser del orden de los US\$ 10.0 millones, a la fecha en que entrará en vigencia la segunda etapa del proyecto.

Por lo tanto, puede decirse que a la fecha, la mayor parte de los recursos para el desarrollo del proyecto han sido aportados por la US AID y que los fondos del Gobierno han sido asignados en su totalidad, excepto los derivados de los intereses iniciales ya mencionados, a la constitución del fondo patrimonial.

A este respecto, los cuadros 1 y 2 muestran respectivamente el origen y la aplicación de los fondos del proyecto, para las fuentes USAID y Gobierno respectivamente. La fuente de información de ambos cuadros son los estados de Rendición de Cuentas, preparados conforme las exigencias de la USAID.

Como puede apreciarse en el cuadro No. 1, de los US\$ 5,0 Millones, los gastos a junio de 1994, con cargo a estos fondos acumulan aproximadamente US\$ 2.9 millones quedando disponibles para lo que resta del año la US\$2.1 millones.

CUADRO 1  
 PROYECTO DE RECURSOS FORESTALES PARA UN MEDIO AMBIENTE ESTABLE  
 FORESTA: FONDOS DE US AID APLICADOS A LAS ACTIVIDADES DE FUNDECOR  
 PERIODO 1991 - 94 \*  
 (en US\$)

DESCRIPCION	PRESU- PUESTO GLOBAL	GASTO REAL 1991	GASTO REAL 1992	GASTO REAL 1993	ACUMULADO REAL 1993	GASTO REAL 1994 *	ACUMULADO REAL 1994 *	BALANCE **
I. ACTIVIDADES GLOBALES	2,345,700	126,030	477,174	429,693	1,032,897	124,079	1,151,952	1,193,748
II. ACTIV. ESPECIFICAS								
A. MANEJO-AREAS PROTEGIDAS	734,200	18,190	135,010	275,911	429,111	203,119	632,254	101,946
B. MANEJO-BOSQUE NATURAL	288,000	5,842	44,940	202,413	253,195	110,007	363,202	(75,202)
C. PROTECCION PROG-REFORES.	700,000	3,087	134,793	131,208	269,088	54,979	324,067	375,930
D. APOYO A PERSONAL TECNICO	285,000	0	74,830	115,274	190,104	32,396	222,500	62,500
III. EVALUACION Y AUDITORIAS	150,000	0	7,811	9,583	17,394	15,393	32,787	117,213
IV. CAPACITACION DEL PERSONAL DE FUNDECOR.	0	0	0	0	0	11,774	11,774	(11,774)
V. INFLACION Y CONTINGENCIAS	497,100	0	0	10,466	10,466	144,430	154,896	342,204
TOTAL GENERAL	5,000,000	153,149	874,558	1,174,548	2,202,255	696,177	2,893,432	2,106,563
DISPONIBLE								

\* ) JUNIO-DIC 1994 Y ENERO-JUNIO 1994.

\*\* ) PRESUPUESTO-REAL

FUENTE: ESTADOS DE RENDICION DE CUENTAS DEL PROYECTO

BEST AVAILABLE COPY

**CUADRO 2**  
**PROYECTO DE RECURSOS FORESTALES PARA UN MEDIO AMBIENTE ESTABLE:**  
**FONDOS LOCALES APLICADOS AL PROYECTO FUNDECOR**  
**DEL 3 DE JUNIO DE 1991 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993**

	Presupuesto		Real	
	En miles de Colones	Equivalente en Dólares	Equivalente US. Dólares	En miles de Colones
<b>INGRESOS:</b>				
Donaciones	1,200,000	9,775,967	408,024	50,085
Intereses			95,390	11,709
<b>Total ingresos</b>	<b>1,200,000</b>	<b>9,775,967</b>	<b>503,414</b>	<b>61,794</b>
<b>DESEMBOLSOS:</b>				
I. Actividades Globales	219,079	1,784,757	360,995	44,313
II. Actividades Específicas				
A. Administración de Areas Protegidas	37,175	302,851	25,443	3,123
B. Administración de Bosques Naturales	78,000	635,438		
C. Reforestación y Agrofo- restación	32,448	264,342		
D. Apoyo a Personal Técnico	15,927	129,752		
III. Evaluaciones y Auditorias			1,711	210
IV. Inflación y Contingencias	7,371	60,049		
V. Fondo Patrimonial	810,000	6,598,778		
<b>Total Desembolsos</b>	<b>1,200,000</b>	<b>9,775,967</b>	<b>388,149</b>	<b>47,646</b>
<b>Fondos disponibles del proyecto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>115,265</b>	<b>14,148</b>

Puede apreciarse en la columna de balance, que a nivel de cada uno de los cuatro componentes del proyecto, ya existen desbalances importantes y el caso del componente "Manejo del Bosque Natural", lo gastado supera lo asignado por presupuesto; que son muy pocos los recursos disponibles para el componente de Areas Protegidas y en el caso de "Apoyo a Personal Técnico". Además, que la partida para el componente de Actividades Globales tiene disponible más allá inclusive que lo acumulado hasta junio de este año.

También se puede apreciar que el monto total disponible alcanza para más de un año de operaciones del proyecto, a los niveles actuales de gasto.

Evidentemente que para el funcionamiento del proyecto en el año siguiente, será necesario una reasignación de partidas presupuestarias a fin de que la estructura financiera del mismo sea concordante con los objetivos y metas sectoriales.

### 1.3. Sostenibilidad del Proyecto FORESTA y de FUNDECOR

Para evaluar la autosostenibilidad del proyecto, más allá de la finalización de la primera etapa financiada con fondos de la USAID, deben tomarse en cuenta los elementos que definirán

hacia futuro los gastos recurrentes para cada uno de los cuatro componentes del proyecto, así como los ingresos del proyecto, los cuales procederán de dos fuentes: a) los resultantes de los rendimientos del fondo patrimonial y la que se deriva de las recuperaciones y b) las rentas propias de los componentes, en los que se ha contemplado que habrá algún tipo de retorno de la inversión realizada.

En algunos casos, se tiene claro que las metas del proyecto se habrán cumplido a la finalización de la primera etapa y que la participación de FUNDECOR será únicamente de seguimiento y asistencia para que se cumplan las condiciones que harán estos renglones autosostenibles. Por tanto, no se espera que los gastos derivados de la actividad original del proyecto sigan con cargo a éste, sino mas bien a los ingresos generados por el mismo proyecto.

Un aspecto central en la metodología de desarrollo del proyecto FORESTA es que se ha pretendido la incorporación de los mecanismos y alicientes del mercado, a fin de asegurar la automatización en el funcionamiento del proyecto y en la participación de los agentes. Una parte significativa de los gastos se ejecuta a costos competitivos. Así mismo, se han

introducido elementos contractuales a fin de garantizar la recuperación de lo invertido en las fincas de los agricultores que se incorporan al programa.

Si bien los beneficios derivados de la venta son propiedad de los agricultores, hay otros beneficios extraordinarios derivados de los incentivos a la reforestación que los agricultores ceden para el pago por los servicios recibidos de FUNDECOR.

En el caso del componente de Reforestación y Agroforestación, la meta se ha fijado en promover entre los finqueros de la zona actividades de reforestación a una tasa de 400 hectáreas por año, donde la mitad de las mismas se hace con pequeños finqueros asociados a los centros Agrícolas Cantonales de la zona. Esta actividades de poco costo pero de gran impacto y sin costo alguno para el agricultor.

Las otras doscientas hectáreas anuales se promocionan entre los finqueros medianos y grandes a un costo mayor para FUNDECOR que debe promover el proyecto, formularlo y supervisar su ejecución, asumiendo los gastos.

El agricultor se queda con los ingresos por la venta de la cosecha pero a cambio de este servicio, debe entregar los incentivos fiscales denominados Certificados de abono Forestal (CAF). Este CAF otorga un beneficio de ¢120.000 por hectárea más un 10% por gastos de capital. En términos netos descontados, se trata de una recuperación del 90% de los gastos en que ha incurrido FUNDECOR. Esta situación está basada en una expectativa razonable, en virtud de que no se dispone de cifras relativas al ciclo completo de los cinco años y solo han pasado dos de desarrollo del programa.

En el caso del manejo del bosque natural, se tiene que es el programa de mayor impacto debido a que es el que más contribuye a la misión de FUNDECOR. Como meta para los próximos años se espera que alcance la madurez enlistando 5000 hectáreas por año (actualmente se tienen enlistadas 13.000 según los funcionarios de FUNDECOR); desarrollando planes de manejo para 2000 hectáreas y cosechando 1000 hectáreas por año.

Los contratos con los propietarios de fincas contemplan un pago de ¢40.000 por hectárea a efectuar en tractos durante un periodo de cinco años, ya sea con el producto de la venta de

la madera o bien, con el 50% del valor del CAF.

Este programa resultará superavitario una vez que se normalicen los flujos de recuperaciones.

En lo que se refiere al componente de Administración de áreas protegidas, la directriz de FUNDECOR es que hasta 1996, de los gastos de administración un cincuenta por ciento corresponderá se dedicará a este componente del proyecto. FUNDECOR tiene la concesiones para la prestación de servicios a turistas en los parques nacionales, las cuales entregará en sub-concesiones a las municipalidades de la zona. A juicio de los actuales directores de FUNDECOR, se esperan entre \$100.000 y \$200.000 por concepto de concesiones las cuales entrarán a formar parte de un fideicomiso que se dedicará al beneficio de tales áreas con la influencia de FUNDECOR. Estos recursos, mas los derivados de las nuevas tarifas que se empezarán a cobrar en los parques terminarán por asegurar la autosuficiencia financiera.

Finalmente, en lo que respecta a los cuatro componentes del proyecto queda aclarar la situación del componente de operaciones globales. En los últimos dos años, este

componente en promedio representa \$450.000 de gasto por año. A la fecha, existen fondos suficientes para terminar el periodo correspondiente a la primera etapa del proyecto. En lo sucesivo se tiene previsto que estos gastos sean cubiertos con el Fondo Patrimonial, para el cual el Gobierno ya ha hecho los aportes correspondientes a fin de que a inicios de 1996 adquiera un valor de \$10,0 millones de 1995.

Actualmente, dichos fondos se encuentran en custodia en el Banco COFISA. De acuerdo a los rendimientos de los valores de la cartera que lo conforma, este fondo tendrá un valor de ¢ 1.501.5 millones en enero de 1995 con una tasa de rendimiento promedio anual del 25% neto.

La pregunta a responder respecto de esta situación es: Está el Fondo Patrimonial en disposición de cubrir los gastos generales más allá de la primera etapa del proyecto FORESTA con el producto de los rendimientos de este fondo, sin erosionarse con el tiempo?. Para responder esta pregunta se procedió a revisar las proyecciones realizadas por el Consultor de AID encargado del proyecto y las efectuadas por la misma administración de FUNDECOR, en respuesta a las primeras.

Ambos ejercicios de proyección contemplan supuestos de proyección relacionados con niveles de inflación doméstica y de los Estados Unidos; tasas de devaluación de la moneda costarricense y tasas pasivas de interés como tasa de rendimiento. Ambos hacen los cálculos mensuales de gasto de FUNDECOR y sobre los rendimientos de las inversiones, en el entendido que, como los gastos se desembolsan mensualmente, es posible realizar capitalizaciones de los intereses mensualmente.

Tratándose de proyecciones de largo plazo donde los aspectos condicionantes pueden ser de gran variabilidad si se consideran separadamente, no puede juzgarse a este nivel de detalle las proyecciones sin caer en un cuestionamiento de los supuestos mediante los cuales se lleva a cabo la proyección.

Como lo importante es determinar con alguna razonabilidad si la corriente de ingresos proveniente de los rendimientos del fondo patrimonial son suficientes para mantener las operaciones globales de FUNDECOR, se consideró más apropiado utilizar un sistema más simple de proyección sobre la base de cálculos anuales y no mensuales, abstrayendo los beneficios

adicionales resultantes de la capitalización mensual de intereses y tomando como base los siguientes elementos de proyección:

a) Las expectativas recientes de inflación para Costa Rica, se sitúan en el orden del 17-18%, a pesar de que la meta se ha instituido en 12% para el presente año. Esta situación en el largo plazo podría resultar en un promedio del 15% anual, como ha sucedido en los últimos diez años, producto del devenir de gobiernos alternándose el poder;

b) La inflación en la economía norteamericana, según estimaciones de Paul Volckan, del Federal Reserve, publicadas recientemente en "The Economist", así como en otro artículo menos reciente de la publicación del Federal Reserve de Atlanta. Y otro artículo contemporáneo publicado en "Economics perspectives", prevén una inflación del 3.5% en promedio con un horizonte hacia finales de siglo.

c) el nivel de devaluación del colón en el largo plazo se ajusta a las diferencias de inflación entre la costarricense y norteamericana. Los niveles anuales previstos en el largo plazo son del orden del 12% anual.

d) la tasa básica pasiva a nivel nacional está por el orden del 23,5% anual y la tasa Libor por el orden del 5,25% anual a seis meses.

e) en las condiciones actuales como las que tiene FUNDECOR, donde se tiene exoneración del impuesto sobre títulos valores y en inversiones a largo plazo, los rendimientos actuales están entre tres y cuatro puntos porcentuales sobre la tasa básica pasiva; esto es por el orden del 26.5 y 27,5%. (Esto es válido para las inversiones de los sistemas de pensiones complementarias en el mercado costarricense)

Estos elementos conducen al planteamiento de al menos dos escenarios para la obtención de una tasa real de interés, que aplicada a los valores del fondo patrimonial, proporcionaría los flujos de recursos en colones de 1995. O bien, su equivalente en US\$, también fijado en términos constantes de ese mismo año, para efectos de comparación con los requerimientos: Rendimientos reales entre 8,5% y 9,5%.

Hay que hacer notar que en el ambiente nacional, existe una esperanza especialmente en el círculo de los economistas, de que las tasas reales de interés se reducirán

141

significativamente en el largo plazo como consecuencia de la reforma estructural que se ha planteado en el sector financiero. La apreciación del que escribe este informe es que, a un plazo no mayor de cinco años, no es posible esperar cambios significativos en esta situación, especialmente por la orientación ideológica del gobierno de turno se deben esperar ajustes menos drásticos en dicho sector y porque la experiencia de los últimos diez años, con elementos más a favor de esta tesis, ha resultado en una condición similar a la de ahora en cuanto a los rendimientos a largo plazo.

Si el Fondo Patrimonial tendrá un nivel de \$10,0 millones de 1995 a comienzos de 1996, como se desprende de los cálculos sobre rendimientos sobre la base de los cupones, entonces producirá rendimientos brutos mínimos de \$850 mil anuales en términos constantes de 1995 (8,5% anual en términos reales).

A estos ingresos brutos deberán deducirse los costos de administración bajo el esquema de administración compartida que se derivan de las actuales negociaciones que involucran un Fiduciario y un comité técnico de seguimiento de la misión de FUNDECOR, con un costo aproximado al 1% (\$100.000).

Si los costos del componente Operaciones Globales a financiar suman en su monto básico \$450.000 y los costos de reposición de activos suman aproximadamente \$30.000, puede concluirse que dichos rendimientos del Fondo patrimonial, son suficientes para cubrir los gastos de operación, mantener el poder adquisitivo de dicho fondo y cubrir los saldos al descubierto en el componente deficitario de reforestación.

Este cálculo de \$30.000/año en cuanto a reposición de equipo se justifica de la siguiente forma:

---

i. Vehículos	\$12.000
ii. Equipo de cómputo	10.000
iii. Software	3.000
vi. Equipo de Radiocom.	3.000
v. Otro equipo de oficina	2.000
<hr/>	
Total	3.000

## II. ANALISIS DE LA SITUACION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA DE FUNDECOR

En la presente sección interesa describir los procesos mediante los cuales se canalizan los recursos del Proyecto FORESTA a través de FUNDECOR. Para tal efecto, se toman en consideración tres aspectos básicos: a) los instrumentos de planificación financiera y el control; b) los relacionados con la programación financiera de la empresa y c) los relacionados con la administración financiera propiamente dicha.

### 2.1. Los mecanismos de planificación financiera y del control.

Como todo proyecto financiado con fondos de AID, antes de iniciar se le hace un estudio previo a la organización que se encargará de su ejecución "PRE AWARD SURVY", donde se evalúan los elementos críticos en materia contable, administrativa y de control interno.

Este estudio pretende determinar hasta qué punto la institución está preparada para llevar a cabo la ejecución del proyecto y de ser necesario, hacer las recomendaciones

del caso para su corrección. En el caso de FUNDECOR, esta evaluación la hizo la Empresa Price-Waterhouse (PW), y en acto seguido procedió la elaboración de cinco manuales de procedimientos que guiarían el desarrollo y desempeño de la institución con el proyecto.

Dichos manuales fueron entregados a la junta directiva de FUNDECOR, la que como es costumbre, los aceptó comprometiéndose a emplearlos en el desarrollo del proyecto. En virtud de la importancia y novedad del proyecto, como parte de las precauciones que garantizaran su futuro buen desempeño, paralelo a los acuerdos de ejecución, se firmó un contrato con la misma empresa PW para que asesorara a la fundación en la puesta en marcha de los sistemas diseñados.

Los sistemas estaban más allá de los requerimientos generales que tiene AID para la administración de sus proyectos, pero ajustados en lo referente a la materia contable.

En cuanto a los reportes sobre desempeño, el proyecto quedó sometido a los controles de auditoría señalados por el Regional Inspector General (RIG) y a los procedimientos para la administración financiera señalados por la sección de

145

análisis financiero de la Misión, bajo las disposiciones contenidas en el Handbook 3 y en el Handbook 13.

Dentro de este marco general de control se llevaron a cabo las auditorías desde la conclusión de los primeros seis meses de desarrollo del proyecto.

La situación durante los primeros años del proyecto, en muy poco tiene que ver con una verdadera planificación financiera, por cuanto la mayoría de las actividades en este ámbito quedan reducidas a la ejecución presupuestaria.

En la elaboración de los primeros reportes a la AID se determinó que los sistemas contables desarrollados por PW, así como el cuadro de cuentas correspondiente, no se ajustaban a los requerimientos de AID.

En vista de lo anterior, se hizo un planteamiento a la AID para que en virtud de que FUNDECOR es autónoma y procuraría la autosuficiencia financiera, debiera ser eximido de seguir los procedimientos señalados por AID, asunto que fue finalmente aceptado por la institución.

En diciembre de 1992 se llevan a cabo reversiones de partidas necesarias para la introducción de las indicaciones de PW.

146

Esto justificó grandes ajustes y las cifras en rojo que aparecen en el informe contable de 1992.

A pesar de lo anterior, la introducción del nuevo sistema permitió mejorar la situación pero los reportes mensuales a la AID se seguían preparando en forma manual. Esto hacía que la información base se digitara varias veces para la elaboración de los informes contables y los reportes a la Agencia, aspecto que motivó el desarrollo de un software para integrar en un solo proceso, la digitación de la información a fin de que esta sirviera para todos los propósitos de la fundación en materia de informes.

La integración como se puede verificar de los elementos en un solo sistema de información permite el aprovechamiento de la información que se deriva del esfuerzo realizado para contar con más detalle del requerido por AID, pero esencial para un seguimiento programático. Este sistema integra la programación operativa con el presupuesto y con la contabilidad.

Entre octubre de 1993 y enero de 1994 se estableció un sistema de control presupuestario aprovechando la información

127

que se digitó en el nuevo sistema contable administrativo.

Este sistema obligó a una modificación del sistema contable introduciendo niveles de detalle y un esquema más amplio de participación de los responsables de la administración de recursos en la institución.

Esta mayor participación se aprecia incluso siguiendo los los cambios que se dieron en el proceso de elaboración presupuestaria, que para el último año se ha desarrollado hasta nivel de meta, con mejores conocimientos del detalle de los costos históricos y sobre la base de actividades a desarrollar para su logro.

Para la elaboración del presupuesto se parte del plan estratégico general de FUNDECOR. Se elaboran simultáneamente presupuesto y plan operativo. Con la elaboración del plan operativo, los encargados de Area se ven obligados a justificar cada componente del plan y los recursos que consumirán cada una de esas actividades para alcanzar una determinada meta.

En materia de control, los instrumentos utilizados se derivan de los procedimientos señalados básicamente por la AID. Para este control, en la AID recibe los dictámenes de auditoría externa que siguen los señalamientos del RIG, que partiendo del estado de rendición de cuentas del que se pueden derivar los orígenes y destino de los fondos.

Estos informes contienen los denominados hallazgos, donde se indican las deficiencias en los procedimientos de registro o bien en cuanto a desviaciones respecto del manejo del control interno en la asignación de recursos.

Pese a la opinión favorable que tienen en la misma Misión de la AID, sobre el nivel de desempeño de la Administración, siempre es posible encontrar algunas deficiencias en el registro o bien, lo que se ha denominado "desviaciones menores en los procedimientos de compras y de contrataciones".

No puede decirse que existan desviaciones que puedan considerarse de trascendencia en el desarrollo del proyecto, ni omisiones importantes en los procedimientos de registro contable. Los auditores han señalado para el año 1991, la

ausencia de política de depreciaciones de activos fijos y la falta de conversión contable de los colones a US\$.

En 1992 los aspectos destacables están por el lado de las desviaciones menores de los procesos de compras y contrataciones; ligero incumplimiento por no erogación de sumas presupuestadas; erogación de fondos para partidas sin contenido presupuestario y el no reporte de los gastos de zonaje a la Caja Costarricense de Seguro Social.

En 1993 se dan incumplimientos de firmas para solicitar desembolsos y violaciones a las proporciones de inversión previstas en el contrato de Fideicomiso; desembolsos no presupuestados para cubrir gastos de la administración. Además, no se obtuvo el visto bueno del MIRENEM. En cuanto al fideicomiso 18-91 contratado con BANCOOP, se dieron incumplimientos de firmas en desembolsos y gastos no presupuestados; y finalmente, no se contaba con auxiliares de registro sobre intereses por cobrar. Todos estos detalles fueron explicitados por la auditoría externa en su oportunidad y se procedió a su corrección por parte de la administración, verificándose la misma en la auditoría del año siguiente.

Otros aspectos vinculados a la estructura del control interno son: una inadecuada valuación de las cuentas no recuperables y nuevamente faltantes de firmas de autorización.

En General, FUNDECOR ha aceptado de inmediato las recomendaciones hechas por la auditoría externa para mejorar el sistema de registro contable y de control interno, las ha incorporado en los periodos siguientes, no quedando pendientes. Se puede decir que se trata de faltas menores y comunes en los sistemas que de ninguna manera restan méritos refiriéndose a la razonabilidad expresada por los auditores en cuanto a las operaciones de FUNDECOR.

## 2.2. La programación financiera.

La finalidad de FUNDECOR es convertirse a finales de 1995 en una institución permanente y autosostenible. Para ello, ha iniciado desde el año 1992 un proceso de revisión permanente de los sistemas de planificación financiera vinculados al los plan estratégico y los planes operativos de la institución, así como al sistema contable.

Más que para prever problemas, los sistemas se han estado desarrollando con la finalidad de aprovechar oportunidades derivadas del mayor conocimiento sobre el desempeño en cada componente del proyecto. Lo bueno de esto es que permite a la institución contar con elementos de juicio para evaluar los esfuerzos que se hacen para alcanzar cada una de las metas y promover una mejor asignación de los recursos.

Como se dijo anteriormente, el nuevo sistema de información permite alimentar un proceso de interacción entre el personal para integrar los elementos de planificación financiera con los planes estratégicos y los planes operativos de FUNDECOR.

Si bien se reconoce el avance logrado hasta ahora en la integración de estos tres elementos, aspecto que ha redundado en un mayor nivel de claridad y de detalle en beneficio de un mejor control de los gastos y actividades del proyecto, la tarea de separar los costos del mismo en su componente fijo y variable es tan solo una idea que se tiene en mente empezar su implementación hacia 1995.

La importancia de esta separación es que se trata de un paso más allá para un control adecuado de los costos de operación.

### 2.3. La administración financiera

Dos son los elementos a considerar en esta sección: a) el primero se refiere a lo adecuado de las líneas de responsabilidad entre la administración, la contabilidad y la administración financiera de la empresa; y b) lo adecuado de la administración de fondos de las actividades de FUNDECOR.

#### a) Líneas de responsabilidad.

Solo se pueden hacer aquellos gastos contemplados en las actividades el plan anual operativo (PAO). El responsable del área o componente del proyecto hace la solicitud de compra de bienes o servicios al Departamento de Servicios Generales y este último se dedica a la obtención de ofertas. El Departamento de Servicios Generales evalúa y recomienda; luego si la compra no excede a los ¢250.000, la Dirección Administrativa elige. Cuando se trata de compras entre ¢250.000 y ¢500.000, la aprobación debe hacerse a nivel de Dirección Ejecutiva. Cuando se trata de compras entre ¢500.000 y un millón de colones, se siguen procedimientos similares a la licitación privada pero mucho más expeditos. Aquí la decisión se toma en un comité Ad Hoc. Cuando la

compra supera el millón de colones, los procedimientos se asemejan más al proceso de licitación pública, pero mucho más ágiles. En estos casos, un miembro de la Junta se integra a la comisión Ad-Hoc.

Una vez que se ha procedido a informar de la adjudicación y se ha recibido la mercancía con la factura de cobro en el Departamento de Contabilidad, se procede al trámite de cheque. La persona encargada de la aprobación en cada caso deberá firmar una orden de emisión de cheque. La firma del cheque se hace en forma mancomunada en donde, en todos los casos debe participar el Director Ejecutivo, acompañado de la instancia que adjudicó, sea este el Director Administrativo, o bien acompañado del miembro de junta, cuando la compra excede el millón de colones.

En todos los casos, la solicitudes de confección de cheques van acompañadas desde la contabilidad por un estado de fondos.

En ausencia del Director Ejecutivo, su papel es desempeñado por un miembro de la Junta.

b) Lo adecuado de la administración de fondos de las actividades de FUNDECOR

En este último aparte, es importante destacar las actividades realizadas por la Dirección Ejecutiva de FUNDECOR para resolver el problema del congelamiento de los fondos de la contrapartida del Gobierno. Esto como un indicador de trabajo en equipo de la Administración, la Junta y la misma USAID.

De los \$1200 millones originalmente presupuestados, en 1992 se logró obtener un paquete de Bonos de Estabilización Monetaria (BEM) junto con la posibilidad de que ganaran intereses, aspecto que sirvió para recuperar el terreno perdido por el retraso en el desembolso de esta partida.

Lo trascendente de esta tarea es que se llevó a cabo en una situación difícil y de austeridad marcada por la política contractiva del medio circulante. Como indicador de eficiencia puede decirse que fue el único caso que se ejecutó en tales circunstancias, ya que otros compromisos en condiciones similares no salieron.

103

Esta actividad, aunque consumió mucho tiempo de la Administración vino a representar un logro de mucha trascendencia para el proyecto mismo.

En aspectos menores, la opinión generalizadamente recibida de todos los entrevistados, refleja que la tarea desarrollada por PW, acompañada de una buena administración, hacen que el proyecto FORESTA y en particular la institución FUNDECOR, cuenta con altos niveles de calificación que han incidido en un buen desempeño y en hacer muy probable la sostenibilidad del mismo desde el punto de vista financiero.

### III. CONSIDERACIONES FINALES

A manera de síntesis de lo expuesto, se expresan aquí algunos comentarios finales referentes a cada uno de los aspectos objeto del presente trabajo:

3.1. La corta vida del proyecto, así como los cambios profundos introducidos a raíz de la no disposición oportuna del aporte estatal; así como las modificaciones metodológicas sobre la implementación del proyecto, no hacen posible realizar análisis histórico válido ni de tendencias de largo

plazo. No obstante, los aspectos más importantes respecto de la supervivencia del programa, así como sobre los requerimientos de recursos más allá de la primera etapa, son analizados en la sección de sostenibilidad.

3.2. El monto inicial de recursos asignado al proyecto fue de \$22.5 millones, de los cuales se esperaba que el Gobierno de Costa Rica aportara el equivalente de \$15.0 Millones (un 33% para apoyar las operaciones durante FORESTA I y el 66% restante para la constitución de un Fondo patrimonial para financiar FORESTA II). Dificultades más allá del propio ámbito del proyecto hicieron que el aporte estatal no estuviera definido sino hasta 1992 en forma de Bonos de Estabilización Monetaria, y solo en un 80% de lo originalmente acordado. Por tanto, se redefinió el destino de estos fondos para engrosar exclusivamente el Fondo Patrimonial, a fin de que con los rendimientos en el mercado financiero, en 1996 alcanzara el monto de \$10.0 Millones.

Por otra parte, los \$7.5 millones del aporte de la USAID también fueron dispuestos en forma diferente a lo establecido en el "Project Paper", de manera que en el convenio, un 33% de ese monto, se sacaron de la injerencia de FUNDECOR para

ser administrados por la USAID CR para financiar actividades de asistencia técnica, evaluaciones, contingencias y para el pago del encargado de proyecto por parte de USAID. El resultado de todo esto fue una fuerte reasignación de recursos y recortes presupuestarios, donde las actividades más afectadas fueron las relacionadas con el componente de Agroforestación y reforestación.

Por otra parte, los recursos actualmente disponibles para FORESTA I son apenas suficientes para concluir esta etapa al ritmo de trabajo actual. Si se quisiera una aceleración del ritmo de las operaciones, será necesario una inyección adicional con cargo a los recursos sobrantes en el presupuesto que administra la USAID.

3.3. Una fortaleza del proyecto FORESTA es la introducción de una metodología con una adecuada combinación de los mecanismos de mercado y de sostenibilidad, de manera que representen un verdadero incentivo para el agricultor y organizaciones de la zona involucradas en los proyectos.

Este enfoque ha inspirado la mayor parte de las actividades del proyecto y por ende, se espera que en una buena parte de

los componentes del proyecto, generarán sus propios recursos a partir de 1996.

En lo que respecta a las Actividades Globales, desde el inicio del proyecto se dispuso que éstas serían financiadas con los rendimientos del Fondo Patrimonial. Las proyecciones financieras de los rendimientos de este fondo permiten concluir que se generarán los recursos suficientes para mantener los niveles de gasto de este componente y abonar a los otros que presentarán déficit.

En términos generales, se esperan rendimientos anuales no menores de \$700.000, los cuales pueden distribuirse como sigue:

---

- Actividades globales	\$ 450.000
- Reposición de activos	30.000
- Costo administrativo para asegurar el cumplimiento de la misión de FUNDECOR	100.000
- Apoyo a otros componentes	120.000
<hr/>	
Total	700.000

3.4. La planificación financiera de FUNDECOR es relativamente simple. Un buen sistema desarrollado por PW, aparejado a un cuerpo administrativo bien calificado, hacen que se haya cumplido con holgura con los requerimientos de la USAID.

Puede decirse que la evolución de los sistemas de información y de los sistemas integrados de planificación financiera, planificación estratégica y operativa, van orientados al logro del objetivo de FUNDECOR como institución sana y permanente.

3.5. Con la finalidad de avanzar hacia la organización de FUNDECOR como institución permanente, se realizaron importantes transformaciones en los sistemas de reporte a la USAID, pasando de una contabilidad sobre la base de efectivo como la exigida por la USAID a una sobre la base de acumulados, bajo el concepto de sistema de información que integra la programación operativa, el presupuesto y la contabilidad. FUNDECOR ha avanzado significativamente en esta dirección y en el primer semestre de este año ya cuenta con los esquemas de control presupuestario y de programación financiera, a nivel de metas por componente del proyecto.

3.6. Se pudo observar que existe en FUNDECOR un adecuado control sobre el uso y destino de los recursos, no solo por la evaluación del sistema de información descrito anteriormente, sino por la valoración de los procedimientos seguidos para la realización de los pagos que asigna responsabilidades a diferente nivel, según monto y frecuencia de los gastos. Adicionalmente, puede decirse que los resultados de las auditorías externas muestra como saldo un buen desempeño y una mejora constante en lo referente a los procedimientos contables y de control interno.

**ANEXO G**

---

**UNA GUIA AL PROCESO DE INVESTIGACION PARTICIPATIVA**



## A Guide to the Process of Participatory Research

### *Examining the Role of Gender in Sustainable Natural Resource Management*

A basic strategy of the United States Agency for International Development (USAID) is to promote sustainable development through the full participation, involvement, and empowerment of local peoples, both women and men. In keeping with this strategy, two projects with USAID funding, "Ecology, Community Organization and Gender" (ECOGEN) and DESFIL (see box, page 9), use participatory methods, including gender analysis, in conducting research in communities where they work.

By using participatory methodologies, researchers engage community members in the research process. Local men and women act as informants, as advisors, and as guides. They therefore both contribute to and learn from the research process. Finally, the products of the research are returned to the communities for their review and use.

This guide represents a collaboration between ECOGEN and DESFIL. It outlines some of the *steps* and *lessons learned* in participatory research in examining the role of gender in the sustainable management of fragile lands. The lessons learned are illustrated by *examples* from an ECOGEN case study conducted in Southern Honduras.<sup>1</sup> This guide is designed for those interested in participatory research as an aid in formulating research projects or as a training tool (see Training Notes, next page).

*DESFIL promotes the participation of local resources users in the sustainable management of fragile lands. The multidisciplinary team, experienced in linking natural resources management and sustainable agriculture with the social sciences, includes: Bruce Floss, senior program manager and geographer; William Fiebig, agronomist; Elizabeth Adelski, anthropologist; Ismael Quedraogo, economist; and Mary Hill Rojas, gender specialist, who wrote this issue of DESFIL REPORTS with Anne-Marie Urban, Latin American Caribbean advisor for USAID's Office of Women in Development, formerly with the ECOGEN Project. Comments are welcome.*

### THE RESEARCH PROCESS: PREPARATION

#### Step One: Formulating a Research Framework

*A conceptual framework and working questions guide the research.*

The central assumption for both the DESFIL and the ECOGEN conceptual frameworks is that development and the research that supports it begin with local resource users, both men and women. The ECOGEN approach, which guided the research in Southern Honduras, builds on recent research that has expanded the analysis of poverty, powerlessness, and environmental degradation to focus on gender differences in accessing and using natural resources. Its gender-focused, land-user approach emphasizes multiple uses and users of natural resources, recognition of indigenous knowledge, and treatment of rural people as research partners. The approach also includes analysis of the social, political, and economic institutions that influence the lives of the communities under study.<sup>2</sup>

Based on the ECOGEN framework and an extensive literature review, the goal of the study in Southern

### TRAINING NOTES

This guide to participatory research has two sections: a) *Research Preparation* and b) *Research Implementation*. When using the guide for training it is recommended that at least one session be devoted to each section. Ideally, a third session should be held to field test and practice the participatory research tools suggested under *Research Implementation, Step Two: Working in the Field*. The goal of the training sessions is for the participants to learn to draft their own research plans.

It is suggested that training proceed as follows: 1) The trainer presents each step of the guide, and the example illustrating it. 2) Participants, working in small groups, begin to formulate their own research plans. For example, the trainer presents *Research Preparation, Step One: Formulating a Research Framework*, by considering the conceptual framework and the research questions from Southern Honduras. Then, in small groups, the participants begin to formulate their own conceptual framework and questions based on their projected research. Or, in the section on *Research Implementation, Step One: Team Building*, the trainer reviews the importance of team building, again using the example provided. Then the small groups draft an agenda for the team building and orientation of their own research.

Honduras was to examine the links between gender, natural resource management, and sustainable development in four rural communities. The research questions were:

- 1) What are the roles, responsibilities, and rights of rural men and women with respect to natural resource management?
- 2) What strategies do rural men and women use to cope with environmental degradation and poverty, and how do these strategies affect gender relations within households and communities?
- 3) What are the policy implications of the research findings for community groups, nongovernmental organizations working in the region, the government, and the donor community?

#### Step Two: Partnerships, Place, and Personnel

*Partnerships: The choice of research partners depends on the goals and priorities of the researchers, those funding the research, and those working with the communities.*

In 1993—with the support of the USAID Office of Women in Development, the Ministry of Natural Resources of the Government of Honduras, and USAID Honduras—ECOGEN personnel designed

a study to better understand the links between gender, natural resource management, and sustainable development in Southern Honduras. The Land Use and Productivity Enhancement Project (LUPE), ECOGEN's host in Honduras and USAID's principal project under the Honduran Ministry of Natural Resources, addressed rural productivity and natural resource management activities on the hillsides of Central and Southern Honduras. With an interest in enhancing its understanding of and attention to gender issues, LUPE was a natural partner for the research effort.

An initial planning trip to Honduras by the ECOGEN director established contacts with communities, extension agents, and government personnel. Based on these contacts, a research site was selected in Southern Honduras in the municipality of Choluteca where LUPE's extension personnel had direct ties with the communities. These ties facilitated introductions of the researchers to community members and the dissemination of information about the research project.

*Place: The rationale for the choice of the research site should reflect the research goals.*

The research study was conducted in a region where the Linaca Extension Agency, one of the LUPE-supported rural agencies in the Department of Choluteca, works with several community groups. The region was chosen primarily because of the important connection between the current environ-

164

mental crisis in the uplands of Southern Honduras and ECOGEN's mandate to explore local efforts to manage natural resources. The region was also chosen because of its relative isolation from the capital, limited access to governmental and nongovernmental services, and the lack of attention it had received in previous research on Southern Honduras.<sup>3</sup> In addition, Linaca Agency staff recently had completed a diagnostic study of the region and were enthusiastic about the opportunity to deepen and share their knowledge of the communities in which they worked.

At the time of the study, LUPE was working with eight Linaca communities. Four of them—La Picota, Agua Caliente, El Zapote, and Cerro Verde—were chosen for the study. The primary considerations for their selection were: a) population size—each community had more than 50 households; b) geographic location—at least one community was chosen from each of the region's three agroecological zones. In addition, the communities chosen included some which were close to the city of Choluteca and others which were more isolated.

*Personnel: A multidisciplinary research team, with members both native to the area and from outside, allows for cross-disciplinary and cross-cultural insights.*

Four researchers, all women, carried out the study. The team leader was a specialist in rural development and gender analysis from the United States. The other three researchers, all from Honduras, consisted of a biologist and two social workers. All four spoke Spanish and had experience working with rural people. One researcher was from Choluteca itself and guided the rest of the team through the cultural nuances of the area. A fifth team member, a sociologist and gender specialist from the United States, helped establish the project in the field and acted as an advisor during the initial field work.

The composition of the team allowed for cross-disciplinary insights by combining the social sciences and the technical sciences. For example, the biologist identified and documented medicinal plants, while other team members worked with individuals of the community to identify the plants' local uses and availability. At other times the social workers,

trained in working with community groups, led group discussions while the other team members kept the focus of the discussion on natural resources and gender roles.

The single-sex team was considered appropriate because of the research focus on women and gender. Nevertheless, the team might have benefited from the perspective of a male team member, especially for the work with the village men, many of whom served as guides, informants, and advisors.

## THE RESEARCH PROCESS: IMPLEMENTATION

### Step One: Team Building

*Continual team building among the researchers is a priority.*

The five researchers met in Tegucigalpa for three days of orientation and training. The objectives of this initial team building were to: a) get to know one another; b) plan research strategies; c) train in participatory research methodologies and gender analysis. Getting to know one another included sharing professional and personal information and spending time together outside work. Research planning centered on designing the household interview guide. This focus helped the team discuss the substance of the research, incorporate the ideas of all the members, and assure that the whole team felt ownership of the project. During the training the researchers used a case study to consider the concept of gender and to understand gender analysis. They also practiced field research methods by carrying out focus group discussions, field-testing the interview schedule, and conducting transect tours to develop community profiles.<sup>4</sup>

Team building continued in the field. Virtual strangers before the project, the researchers lived and worked together in Honduras, sleeping in hammocks in the villages and sharing hotel rooms in town. Living and working together provided them the opportunity to learn from each other and to incorporate their suggestions and criticisms into the research structure. Though it might have been useful for the team to have developed a formal system for conflict resolution during the orientation, an informal system initiated by the team leader in the field created a

collaborative environment that encouraged dialogue and conflict resolution. One conflict, for example, concerned the scope of work. The intense requirements of the research often demanded extraordinarily long hours. Job expectations should have been more carefully discussed at the team orientation.

### Step Two: Working in the Field

*Keeping gender at the center of the research agenda requires constant vigilance.*

The orientation had emphasized gender and gender analysis, thereby establishing common definitions and language for the team. It also focused the research on socially defined gender roles and data disaggregated by sex. Nevertheless, the team had to be constantly vigilant in keeping the gender lens on the issues under study, whether it was on specific natural resource management techniques or issues of community organizational development. It was all too easy to slip away from gender, especially in discussions about natural resources. The lack of water in the village, for example, often became the focal point rather than the strategies used by men and women to cope with the drought.

*A participatory research process requires tools that invite community participation.*

Participatory research values local knowledge and the active participation of the community. This study therefore relied on meetings and research methodologies specifically designed to engage the community members in the research process.

*Introductory Meetings:* The Linaca extension staff organized the first meetings to introduce the research team to community leaders, both men and women, and to hold community-wide, introductory meetings and preliminary planning sessions with the community. At these meetings, the team members addressed questions and concerns about the research, solicited the support and participation of community members, and found hosts and guides as research aids. Particular attention was paid to soliciting the ideas and help of women as well as men.

The level of attendance and communication achieved at these meetings influenced the reception and accep-

tance of the research team on subsequent community stays. In one community, few community members attended the introductory meeting because of insufficient notice. Subsequently, the researchers spent a good amount of time during the first extended stays finding guides, hosts, and advisors and establishing credibility and trust.

*Extended Community Stays:* During the first extended stays of four days in each of the communities, the team members lived with local families, establishing rapport and exchanging information and insights on life and work. With the continual assistance and insights of the men, women, boys, and girls living in the communities, the team members gathered spatial, time-related, and social data.<sup>5</sup>

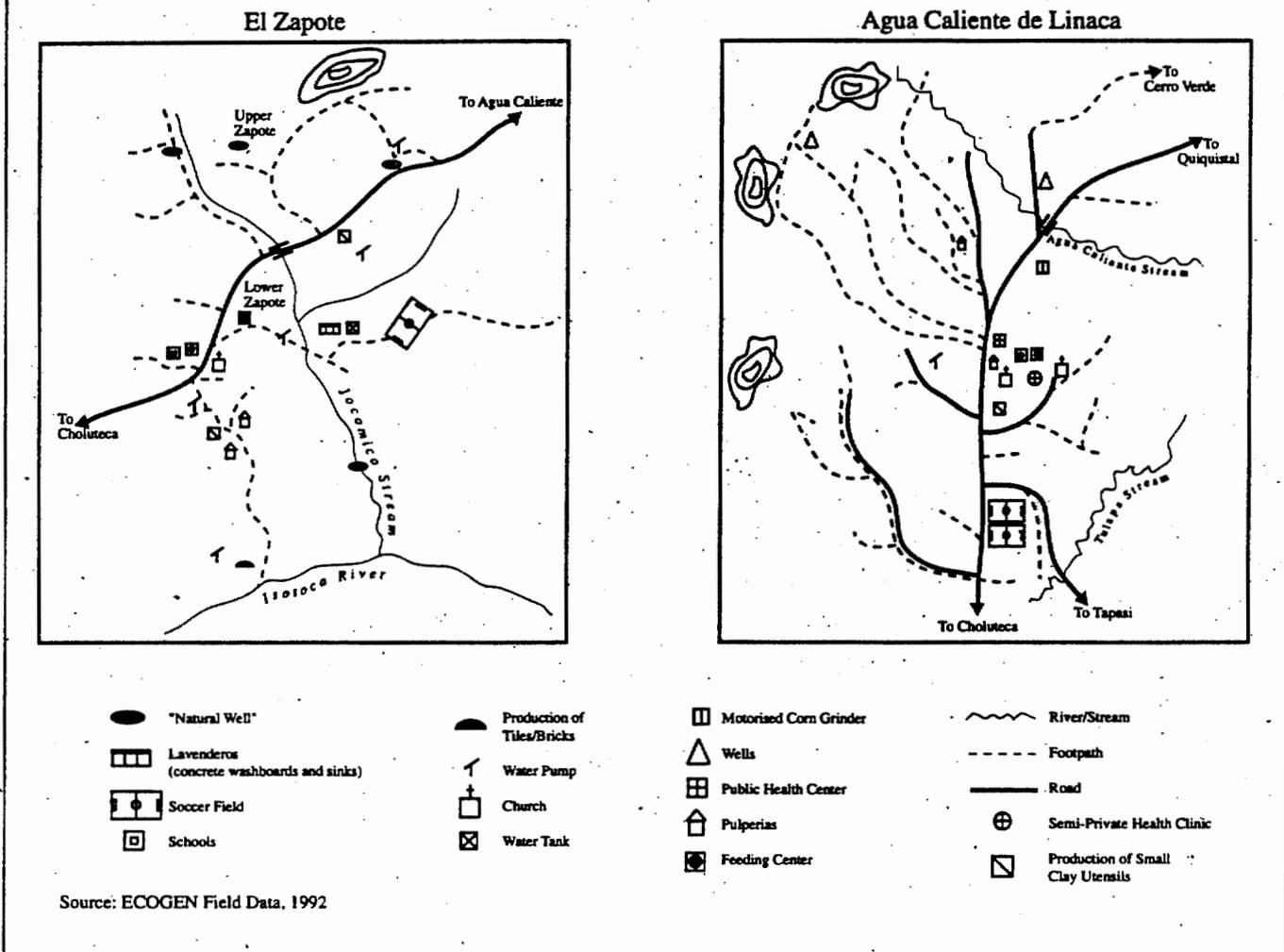
### *Spatial Data*

The research team supplemented the available community maps with on-site surveying to develop current *sketch maps* of each community (see Figure 1). With the addition of the households, these maps enabled the team to draw a geographically stratified random sample for interviews.

To capture the diverse landscapes and resources of the communities and their people, the team collected more detailed spatial information at both the community and household levels. On a carefully planned walking tour transecting each community, the researchers and community guides noted the location and variety of cropping patterns, vegetation, water sources, socioeconomic status indicators such as housing types and domestic animals, and examples of natural resource management techniques. These *transects* resulted in the systematic development of profiles of each community's natural resources and their users, disaggregated by sex.

Each researcher, in collaboration with the men, women, and children of the communities, drew *farm and home sketches* of households from different socioeconomic backgrounds. The sketches indicated the variety of natural resource management strategies that were used by the households. The home sketches included the "solar," the area surrounding the house which is the primary domain of the woman and which often features a diverse collection of food and medicinal plants and tree species (see Figure 2).

Figure 1: Sketch Map of Agua Caliente and El Zapote



Included with the sketch was a list of all the plants in each solar and their uses as the family identified them. *Gender mapping techniques*, or labeling the landscape in terms of men's and women's labor and their access to and control over resources, were incorporated into several sketches to visually represent the gendered space in each community.<sup>6</sup>

#### Time-Related Data

*Community time-lines* documented information about the unique historical development of each community. Two focus groups in each community, one with senior men and another with senior women, discussed community histories, emphasizing changes in the natural resource base and key community development initiatives. Men and women tended to emphasize different events in their community's natural

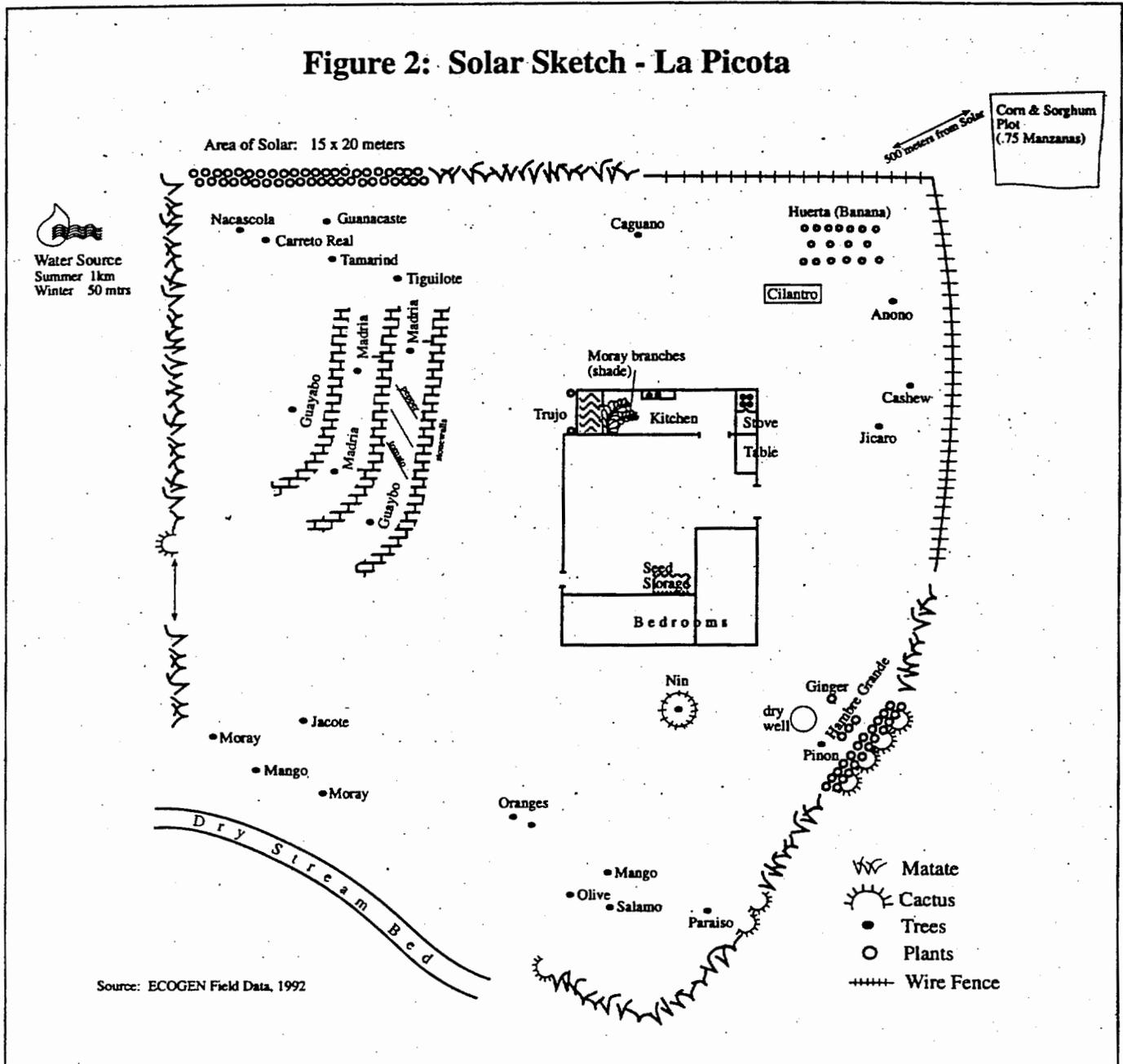
and social history. These accounts were supplemented and broadened by subsequent interviews with a sample of community households.

Other time-related data included gender disaggregated *seasonal activities calendars* (see Figure 3), noting the activities of men and women at different times during the year, and *schedules of a typical day* for both men and women. Both these tools helped clarify the roles, rights, and responsibilities of men and women with regard to natural resources.

#### Social Data

The team conducted *in-depth household interviews* with community members, using rapid rural appraisal techniques to identify key trends, concerns, and other issues related to natural resource manage-

Figure 2: Solar Sketch - La Picota



ment.<sup>7</sup> The household interview guide developed during the team orientation provided an informal framework. Interview questions touched on diverse issues related to the systems of both production and social reproduction within the households and the communities. Key themes, disaggregated by sex, included daily activities, uses of, access to, and control over natural resources; elaboration of products both for sale and for home consumption made from natural resources; and involvement in community organizations. Care was taken to interview men and women separately whenever possible.<sup>8</sup> Addi-

tional social and historical data about the community and the management of natural resources were gathered through:

- *Key informant interviews*: conversations with both men and women leaders such as teachers, health workers, and traditional healers.
- *Focus group discussions*, organized separately for women and men, which yielded gender-disaggregated seasonal activities calendars, an analysis of each community's institutional structure, and a

168

deeper understanding of the functions and procedures of local organizations.

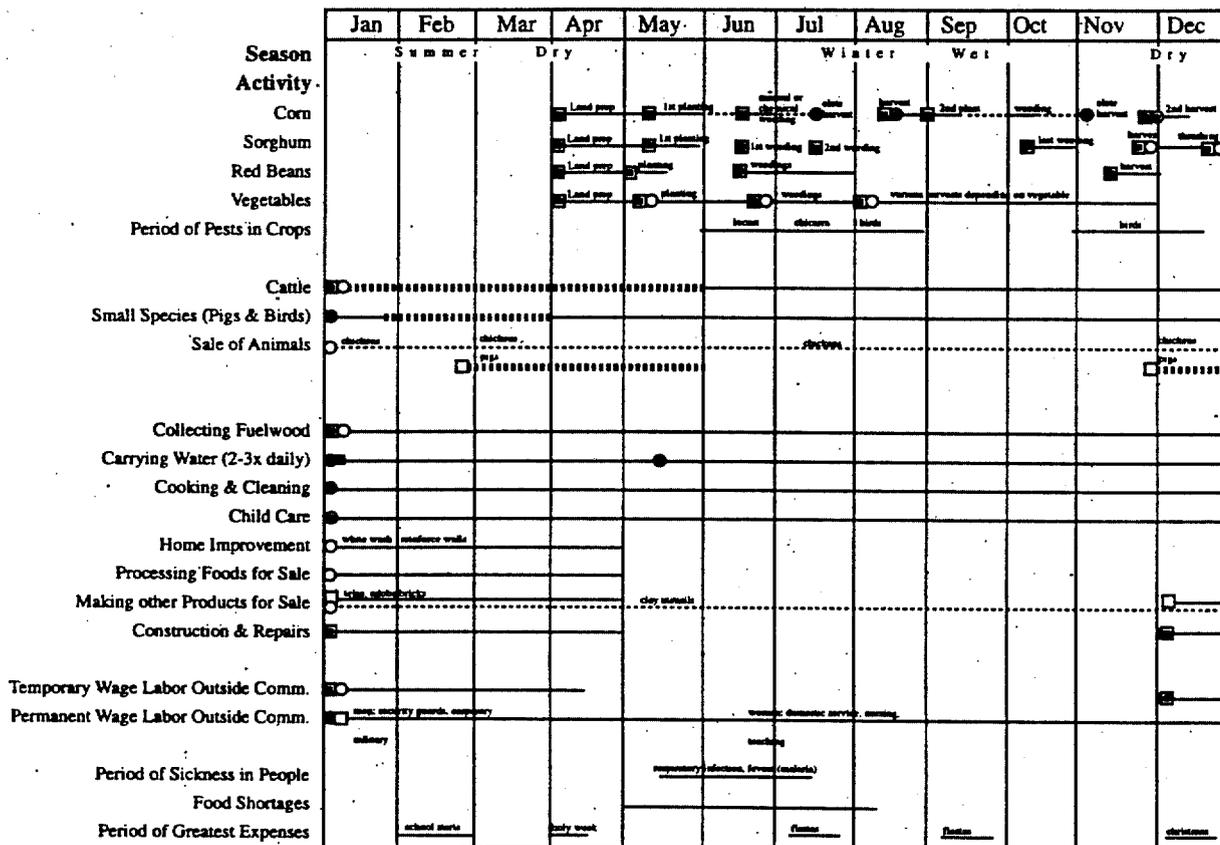
- *Participant observation*, which increased the understanding of the work loads and management skills of women (who often downplay their public and household roles and responsibilities).

Participant observation, for example, helped the team clarify and expand its definition of the farming system. A narrow definition, from planting to harvesting, emphasizes male activities, resulting in many agricultural projects that are directed toward men. However, through observation it was clear to the team that men, women, and children—separately and together—were involved in agricultural activities. The men and boys were responsible for preparing the land, planting, weeding, and harvesting. The women and girls also participated in these activities,

especially the weeding and harvesting, and were responsible for storage, shelling, grinding, and production of flour, tortillas, and other foods. The definition was expanded to describe the farming process from planting to tortilla, and in so doing included women and men, boys and girls.

*Subsequent Community Stays:* From the knowledge shared by community members in the first extended community stays, the research team constructed a *formal confirmation survey*, serving as the quantitative component of the research. The team returned to the communities for a second stay of four days with local females. Selecting a random sample of households from the community sketch maps, the team used the formal survey to validate previously observed phenomena about natural resources and their management, clarify inconsistent findings, and provide solid demographic data disaggregated by sex.

Figure 3: Gender Disaggregated Activities Calendar



Source: ECOGEN Field Data, 1992.

- Adult female
- Female youth/child
- Adult male
- Male youth/child
- continuous activity
- sporadic activity
- ..... heaviest activity

169

At the same time, the team conducted additional focus group interviews to verify the seasonal activities calendars and to create institutional diagrams. Men and women were asked to rank the importance of community institutions as represented by various sizes of circles of paper and to show the relationships among them. The resulting diagram (see Figure 4) indicates that men and women ranked the relevance of institutions differently, often depending on gender-influenced priorities and involvements. Men, for example, gave the "patronato," the village council, a central role, while women emphasized the school and church-affiliated organizations.

### Step Three: Data Analysis

*Participatory research generates qualitative data that need to begin to be analyzed in the field.*

Time should be scheduled during the orientation to train the research team in field data analysis. Although this was not done in the Honduras study, a system was established in the field to organize and begin to analyze the voluminous data gathered through qualitative, participatory research. After each village stay, the team members spent several days together organizing their data: listing medicinal plants, their uses and users; finalizing drawings of household gardens and fields with their gendered spaces; and developing natural resource maps of the communities and gender disaggregated seasonal activities.

Notes taken during interviews and focus groups were analyzed within the conceptual framework of the research project using *content analysis*. The researchers reviewed their notes for emergent themes and examples of them. These were written up, shared and discussed with the other members of the team, and synthesized by the team leader.

*Participatory research can inform the more traditional research components of the project.*

The research in Southern Honduras consisted of two parts: the participatory research in the four communities and more formal interviews outside the communities. One part informed the other. During the field work, men and women identified the key institutions that influenced the communities or that em-

ployed migrant workers. These institutions, headquartered outside the communities and including nongovernmental organizations, governmental organizations, and corporations such as melon and sugar plantations, linked the communities to broader regional, national, and international systems. The team spent more than two weeks interviewing personnel from these organizations. Building on the results of the participatory research in the communities in this way was critical to more formally analyzing "interactions between resource use and social dynamics at a local level and the responses and influences of political-economic processes at the macro level."<sup>9</sup>

*A blend of qualitative and quantitative analysis confirms and validates the research findings.*

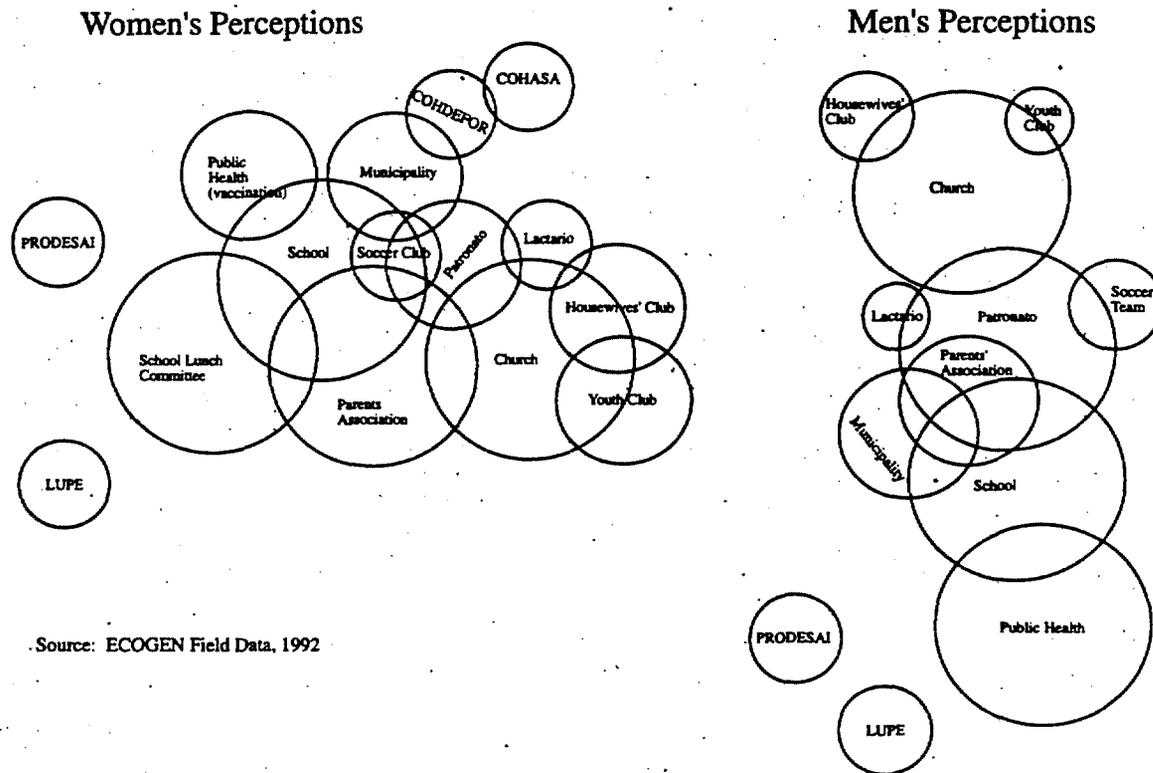
The formal confirmation survey developed from the qualitative field data helped confirm the validity of the themes that had emerged through the content analysis done in the field. The research team administered one hundred quantitative surveys, fifty-six to women and forty-four to men. Variables and coding categories for analysis of the survey data were established from the participatory field research data and secondary sources of similar research in Honduras and other parts of Latin America.

Analysis of the confirmation survey data involved the compilation of frequencies for each variable, bivariate analysis (i.e., key variables by community, gender, age, education level, household headship), and selected multivariate analysis (i.e., size of landholding or use of a specific conservation technique by community and by gender; membership in community group by gender and by age).

After the completion of the research, the team leader authored the final report and case study. The case study contains a combination of the quantitative data and the historical, descriptive, and anecdotal information from all the stages of the research process.

### Step Four: Returning the Research to the Communities

*Participatory research includes returning the research to the participating communities for their verification, critique, and use.*

**Figure 4: Institutional Networks in el Zapote**

At the end of the field research process, the team prepared a portfolio of information, including maps and diagrams, for use by local schools and nongovernmental agencies in the region. At a final meeting in each community, local participants received a packet of materials including a sketch map, community history time-line, natural resource profile, a list of trees and medicinal plants and their local uses, and a list of active community organizations. They also received educational posters based on the research findings, including a calendar of gender disaggregated seasonal activities, the typical days of a man and a woman, a history of changes in natural resources, and examples of community conservation techniques.

Final meetings in each of the four communities provided the Honduras team and community members with a forum to clarify remaining questions. Male and female participants had the opportunity to voice their opinions and discuss the materials presented. The discussions served as an immediate means to

return to the communities for their use and critique some of the information the research team had gathered, analyzed, and interpreted. It also served as a means for the researchers to verify their preliminary findings.

### About ECOGEN and DESFIL

ECOGEN is a sub-project of the Social and Institutional Aspects of Regional Resource Systems Project (SARSA II) funded by USAID. It was established at Clark University with Virginia Polytechnic Institute and State University to research how attention to gender may increase the equity and effectiveness of natural resource management programs. DESFIL promotes the participation of local resources users, both men and women, in the sustainable management of fragile lands. Both projects are supported by the USAID Office of Women in Development.

### Summary of Lessons Learned

1. A conceptual framework and working questions guide the research.
2. The choice of research partners depends on the goals and priorities of the researchers, of those funding the research, and of those working with the communities.
3. The rationale for the choice of the research site should reflect the research goals.
4. A multidisciplinary team, with team members both native to the area and from outside the area, allows for cross-disciplinary and cross-cultural insights.
5. Continual team building among the researchers is a priority.
6. Keeping gender at the center of the research agenda requires constant vigilance.
7. A participatory research process requires tools that invite community participation.
8. Participatory research generates qualitative data that need to begin to be analyzed in the field.
9. A blend of qualitative and quantitative analysis confirms and validates the research findings.
10. Participatory research can inform more traditional research components of the project.
11. Participatory research includes returning the research to the participating communities for their critique, verification, and use.

<sup>1</sup> Urban, Anne-Marie and Mary Hill Rojas. "Shifting Boundaries: Gender, Migration and Community Resources in the Foothills of Choluteca, Honduras." Worcester, Massachusetts: ECOGEN, Clark University, 1994.

<sup>2</sup> For complete framework see Thomas-Slayter, Barbara, Diane Rochleau, et al. "Introducing the ECOGEN Approach to Gender, Natural Resources Management, and Sustainable Development." Clark University: Worcester, Massachusetts, 1992.

<sup>3</sup> Thus minimizing "rural development tourism"- See Chambers, Robert. "Shortcut and Participatory Methods for Gaining Social Information for Projects." In Cernea, Michael (ed.) *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development*, Second Edition, World Bank: Washington, D.C. 1991.

<sup>4</sup> See Thomas-Slayter, Barbara, et al. "Tools of Gender Analysis: A Guide to Field Methods for Bringing Gender into Sustainable Resource Management." Clark University: Worcester, Massachusetts, 1993.

<sup>5</sup> See also the National Environment Secretariat, World Resources Institute, Egerton University, Clark University. "Participatory Rural Appraisal Handbook: Conducting PRAs in Kenya." Washington, D.C.: World Resources Institute, 1990.

<sup>6</sup> See Rochleau, Diane. "The User Perspective and the Agroforestry Research and Action Agenda." In Gholz H.L. (ed.) *Agroforestry: Realities, Possibilities, and Potentials*. Dordrecht: Martinus Nijhoff, 1987.

<sup>7</sup> See, for example, Feldstein, Hilary Sims and Jiggins, J. (ed.), *Tools for the Field: Methodologies Handbook for Gender Analysis in Agriculture*. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press. 1989; Cernea, Michael M. (ed.), *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development*, Second Edition. Washington, D.C.: World Bank, 1991; and Vonway, Gordon R., "Rapid Appraisal Techniques for Sustainable Development." International Institute for Environment and Development: London, 1988.

<sup>8</sup> Class, gender and ethnicity often interact. For example, gender roles and responsibilities and use of natural resources may vary along lines of class and ethnicity. A wealth ranking exercise can ensure that the interviews and group discussions include men and women from all socioeconomic groups as defined by the community. See, for example, Thomas-Slayter, Barbara, et al., "Tools of Gender Analysis: A Guide to Field Methods for Bringing Gender into Sustainable Resource Management." Clark University: Worcester, Massachusetts, 1993.

<sup>9</sup> Thrupp, Lori Ann. "Political Ecology of Sustainable Rural Development: Dynamics of Social and Natural Resource Degradation." *Food for the Future: Conditions and Contradictions of Sustainability*. Allen, Patricia, ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993.

For further information or technical assistance contact: The Development for Fragile Lands Project (DESFIL), Chemonics International, 2000 M Street, N.W., Suite 200, Washington, D.C. 20036. Tel: (202) 331-1860; Fax (202) 331-1871.

172