



PLAN ESTRATEGICO 2019-2021

FUNDACION MADRE VERDE
PALMARES, ALAJUELA, COSTA RICA



FACILITADORA: ANA CARMONA | MORPHO-CIS Consultora

CONTENIDO

I.	INTRODUCCION	2
II.	RESULTADOS EJERCICIO DE EVALUACION PE 2013-2018	3
A.	LOGROS GENERALES ALCANZADOS PE 2013-2018	3
B.	RETOS IDENTIFICADOS	4
III.	AUTORES DEL PLAN ESTRATEGICO	6
IV.	FUNDACION MADRE VERDE	6
A.	HISTORIA	6
B.	ORGANIGRAMA DE LA FUNDACION	9
C.	LA RESERVA NATURAL MADRE VERDE	10
V.	DESCRIPCION DEL ENTORNO	12
A.	CONTEXTO LOCAL	13
1.	PALMARES	13
B.	CONTEXTO REGIONAL	17
1.	REGIÓN CENTRAL OCCIDENTAL	17
2.	CORREDOR BIOLÓGICO MONTES DEL AGUACATE	18
VI.	MAPEO DE ACTORES CLAVE	22
VII.	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	24
VIII.	ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATEGICO	25
A.	MISION, VISION Y VALORES	25
a.	MISION	26
b.	VISION	26
c.	VALORES IMPULSORES	27
IX.	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL ENTORNO	28
A.	ANÁLISIS INTERNO	28
a)	Fortalezas	29
b)	Limitaciones	30
B.	ANÁLISIS EXTERNO	30
a)	Oportunidades	31
b)	Riesgos	32
X.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	33
	Objetivo Estratégico 1	33
	Objetivo Estratégico 2	34
	Objetivo Estratégico 3	34
	Objetivo Estratégico 4	34
XI.	ESTRATEGIAS Y LINEAS DE ACCION	34
XII.	PLAN DE ACCION	39
XIII.	PLAN DE EVALUACION	42

I. INTRODUCCION

La Fundación Madre Verde es una organización No gubernamental, sin fines de lucro, constituida legalmente con la cédula jurídica N.º 3-006-261053 el 03 de enero del 2000, su órgano máximo lo representa la Asamblea General constituida por 107 socios patrocinadores.

Sus esfuerzos de conservación giran en torno a la Reserva Natural Madre Verde, un parche de bosque de 40 has, símbolo de los últimos remanentes de bosque del sector sureste de los Montes del Aguacate, sitio importante para la conservación del recurso hídrico y la biodiversidad del cantón de Palmares.

La Fundación anteriormente, hizo un esfuerzo por contar con un Plan de Desarrollo (2004-2013), sin embargo, en evaluación hecha en el 2012, con el apoyo del Señor Romano Sancho Barrantes, se identifican en su contenido, varias inconsistencias y carencias que lo hacían poco viable; por lo que los objetivos planteados en ese momento, no se cumplieron. Con los insumos generados con esta evaluación, Madre Verde prioriza como primera acción la elaboración de su plan estratégico para el periodo 2013-2018, como una herramienta indispensable para su crecimiento, fortalecimiento y consolidación, y reafirmarse como una organización autosostenible referente en el área ambiental para el cantón de Palmares y la región de occidente, en la Provincia de Alajuela, Costa Rica.

La ejecución de este plan 2013-2018 le permitió a la organización avanzar en sus objetivos, pero también le planteó nuevos retos para el siguiente periodo. Es por eso que lleva adelante el ejercicio de revisión y construcción de su plan 2019-2021 durante los meses de octubre y noviembre 2018.

El presente documento representa el resultado de un proceso participativo de construcción; y constituye el Plan Estratégico de la Fundación para el periodo 2019-2021.

II. RESULTADOS EJERCICIO DE EVALUACION PE 2013-2018

A. LOGROS GENERALES ALCANZADOS PE 2013-2018

Con la implementación de su Plan Estratégico 2013-2018, la FMV alcanzó los siguientes resultados:

- Finanzas más estables debido a la diversificación de las fuentes de los ingresos. Nuevas estrategias se suman a las ya establecidas que también se ven fortalecidas. Si se comparan los ingresos del 2016 en relación con los del 2017 (sin contar los proyectos con cooperantes) el incremento en el 2017 fue de ₡4.200.000. Entre las nuevas estrategias de los últimos dos años (2017-2018) están:
 - ✓ Paquetes Eco-empresariales
 - ✓ Promotora Ambiental Madre Verde – PRAMAVE, ha sumado ₡1.247.535 desde su implementación en el 2017.
 - ✓ Rifas una vez al año.
 - ✓ El involucramiento de las empresas en el programa de educación ambiental, como supermercados utilizando la bolsa de tela para compras.
- Establecimiento de la comisión de turismo, integrada por 7 personas.
- Obtención del galardón Bandera Azul y mantenerla por dos años consecutivos.
- Ser miembros de la Comisión Nacional de Bandera Azul Ecológica y del Comité técnico de la categoría Espacios Naturales Protegidos
- Restauración de la cobertura forestal de las 40 hectáreas de Reserva Madre Verde (inscritas 38.8 has)
- Identificación de 2 nacientes y declaratoria.
- Mejoramiento de 1 kilómetro de senderos.
- Aumento de diversidad biológica. Según estudio realizado en 2017 por Acuña y Fernandez (Universidad Técnica Nacional) la riqueza encontrada fue de 16 especies de mamíferos grandes y medianos, distribuidos de la siguiente

manera: nueve especies del orden carnívora (*Potos flavus*, *Procyon lotor*, *Nasua narica*, *Eira barbara*, *Galictis vittata*, *Conepatus semistriatus*, *Canis latrans*, *Leopardus pardalis* y *Leopardus wiedii*), seguido de *Didelphimorphia* con tres especies (*Philander oposum*, *Caluromys derbianus* y *Didelphis marsupialis*), Rodentia con dos especies (*Dasyprocta punctata* y *Agouti paca*) , Cingulata con 1 especie (*Dasypus novemcinctus*) y Primates con una especie (*Alouatta palliata*). En cuanto a la flora, La Reserva Madre Verde posee un registro de 365 especies de plantas vasculares superiores según estudio realizado por Rodríguez (2007), en el 2017, un estudio florístico realizado por González y Arguedas (UTN) encontró 5 familias y 22 especies que no se contaban dentro de la lista del sitio.

- Consolidación de la Carrera Palmares Run como clásica regional.
- Definición de la Zona de Influencia Directa de la Reserva.
- Se cuenta con los materiales promocionales de los servicios que ofrecemos.
- Incorporación a Cámara de Comercio y Afines de Palmares, FOS-Federación de Organizaciones Sociales y a la comisión de control del SINAC; además de afiliación a la Red de Reservas Públicas y Privadas del CB Montes del Aguacate desde el 2018.
- Todas las actividades que realiza la FMV se encuentran sistematizadas y documentadas, lo que viene a enriquecer el tema de registros
- Inclusión de un centro educativo más en el Programa de Educación Ambiental (Calle Zamora, San Ramón).
- Se logra la administración e implementación del Proyecto con el Programa de Pequeñas Donaciones en alianza con el SINAC-Sistema Nacional de Áreas de Conservación.
- Conformación y equipamiento de Brigada contra incendios forestales.
- Ejecución exitosa de actividades filantrópicas
- Conformación del equipo de comunicación.

B. RETOS IDENTIFICADOS

La FMV ha experimentado cambios que la han fortalecido durante el periodo bajo evaluación, sin embargo, aún enfrenta algunos retos sobre los cuales deberá trabajar en el próximo periodo.

- Los recursos financieros siguen siendo insuficientes, aunque los ingresos generados han mostrado un incremento, requiere seguir trabajando en este sentido. Por ejemplo: las donaciones empresarias y de personas, y las provenientes de actividades filantrópicas representan el 50% de los ingresos, se debe aprovechar esta oportunidad, al igual que el PRAMAVE. El programa ha generado buenos resultados, por lo que ampliar su rango de acción y la diversificación de los servicios que ofrece podría ser la respuesta para seguir creciendo.
- El tema de turismo carece de un plan para el desarrollo turístico de la Reserva. Los paquetes Eco-Empresariales representan un buen inicio, pero todavía sigue siendo un aspecto por fortalecer. Esto le permitiría mayores ingresos, aunque también le requerirá de mayor inversión tanto en el recurso humano como en las instalaciones y equipo, así como en la promoción y divulgación de los servicios que ofrece, no solo a nivel nacional sino también internacional.
- El Programa de Educación Ambiental se propuso incluir los colegios, lo que no se logró. La FMV debe valorar si continúa trabajando el PEA solo con escuelas o establecer como un objetivo para el periodo 2019-2022 el incluir los colegios.
- La limitación en recurso humano continua, la FMV requiere fortalecerse en esta área para seguir creciendo. Aunque una fortaleza lo representa el equipo con que cuenta actualmente, calificado y comprometido. Fortalecer el programa de voluntariado podría darle un respiro a la organización en este sentido.
- Debe ser más asertiva en cuanto a la comunicación, mejorando sus canales de comunicación y la información que divulga. La comunicación debe darse no solo hacia afuera, sino también hacia dentro de la organización.
- Si la organización realmente quiere contribuir en el desarrollo integral de la comunidad, debe fortalecer su capacidad para incidir en políticas, ejemplo: Plan Regulador Territorial.

III. AUTORES DEL PLAN ESTRATEGICO

Las siguientes personas, socias, amigos y colaboradores participaron en la construcción del presente documento, a través de una serie de talleres y un proceso de autoevaluación:

1. Pamela Campos Chaves
2. Sonia Chaves Quirós
3. Jocsan Hernández Jiménez
4. Giovanni Castillo Pacheco
5. Pablo Carazo Fernández
6. Romano Sancho Barrantes
7. Denise Calderon Rodríguez
8. Yamileth Vásquez Mena.
9. Leda Brais Moreno
10. Octaviano Castillo Vargas
11. Emerson López Vargas
12. Edgar Ulate Castillo
13. Erickson Carrillo Arias
14. Geovanny Delgado Hidalgo



IV. FUNDACION MADRE VERDE

A. HISTORIA

La historia de la Fundación Madre Verde se remonta a 1990 cuando en una reunión de Asamblea General de la Asociación de Desarrollo Integral de la Granja de Palmares, un grupo de personas expresó su preocupación por el recurso hídrico del distrito y su posible escasez futura; las acciones para su protección debían ser inmediatas. Es así como la Asociación de Desarrollo crea la comisión encargada del diseño y desarrollo de un proyecto de conservación del recurso; que iniciaría con la propuesta de la compra de las tierras propiedad de La FEYBA de Palmares S.A., por su alto potencial hídrico, belleza escénica y un arraigado sentimiento de pertenencia de parte de los vecinos. Estas eran tierras dedicadas a la producción de café y ganado, con pequeños reductos de bosque y charrales.

Esta comisión inicia la búsqueda de fondos para la adquisición de la finca, ante el gobierno nacional y local, instituciones, cooperantes internacionales y sector privado. El precio de la finca ascendía a ¢24.000.000 (veinticuatro millones de colones), por lo que se ofrece al propietario un adelanto como señal de trato de ¢200.000 colones. Este monto fue recaudado entre los vecinos de la comunidad, sin embargo, al no poder levantar los fondos restantes, la comisión se desintegra y desiste de la idea de compra (1991-1993). Este representó el primer intento de adquirir la finca.

No es sino hasta 1998 que, ante la amenaza del interés del IDA (Instituto de Desarrollo Agrario) de parcelar y otorgar esas tierras a agricultores, un grupo de personas de la zona se organizan nuevamente para la compra, ya con fines de conservación. Esta iniciativa se fortalece cuando el IDA desiste de la idea de parcelar gracias a que estudios, realizados por su equipo de ingenieros, revelaran que el 85% de las tierras eran de vocación forestal y solo un 15% podían dedicarse a la agricultura. Esta decisión desencadenó una serie de protestas de los parceleros, que llevaron entre otras cosas a la quema de la finca. (Campos, 2013).

Es en ese momento que el Ing. Carlos Suarez Badilla recomienda constituir una fundación ya que consideraba que era el tipo de figura legal que contaba con mayor credibilidad ante los donantes internacionales. Es así como nace la

Fundación Madre Verde, el 3 de enero de 2000, una Organización No Gubernamental, sin fines de lucro. Creada con fines científicos e investigación para la conservación y el desarrollo sostenible; la cultura y la educación.

Una de las primeras actividades que le dio vida a la Fundación, fue la campaña para obtener los fondos para comprar la propiedad donde hoy se asienta la Reserva Natural Madre Verde. Lo que representó todo un reto ya que sus propietarios habían incrementado el precio a ¢100.000.000 (Cien millones de colones).

"El guerrero de la luz que no comparte con los demás la alegría de sus decisiones jamás conocerá sus propias cualidades y defectos. Por lo tanto, antes de comenzar a hacer nada, busca aliados, gente que se interesa por lo que estás haciendo." P.Coelho

Como no se encontró ningún donante dispuesto a invertir esa suma, asesorados por el Señor Emel Rodríguez, en ese entonces Coordinador del Proyecto Corredor Biológico Mesoamericano, realizan un intercambio con la Fundación Monte Alto para aprender del proceso de adquisición de la Reserva Natural Monte Alto. Con este insumo, deciden emprender una campaña similar a la de Monte Alto, que consistía en captar los fondos a través de certificados que se ofrecieran a la población Palmareña, que a su vez los convirtiera en aliados de este esfuerzo ambiental. El primer contactado fue la Asociación Cívica Palmareña (ACP) y otras instituciones como COOPAVEGA y COOPEPALMARES. La ACP no solo aportó dinero sino que también negoció con el propietario una rebaja en el precio; por lo que logra que se reduzca el monto a la mitad (¢50.000.000) y además que esta suma no fuera de contado sino que se pudiera pagar a tres años plazo.

Para lograr este objetivo, la ACP aportó un total de ¢30.000.000 (Treinta millones de colones) que pagaría en 3 años en cuotas de diez millones (¢10.000.000) cada un más interés sobre los saldos; COOPAVEGA R.L contribuyó con tres millones de colones (¢3.000.000), mismos que se usaron para el enganche de compra y COOPEPALMARES R.L con un millón de colones (¢1.000.000). Más de 500 palmareños comprometidos con la causa donaron para tal fin, logrando así la meta y en menor tiempo. (Campos, 2013)

Al momento de su constitución la Fundación fue integrada por 28 socios fundadores y de acuerdo con los estatutos a partir de ese año en cada Asamblea General, nuevos socios se pueden incorporar hasta máximo de 10 socios patrocinadores por año (estas son personas colaboradoras y amigas de la Fundación que desean continuar trabajando por el medio ambiente), actualmente se cuenta con un total de 107 socios patrocinadores, de los cuales 39 son mujeres, 65 son hombres y 3 son organizaciones comunales. Desde la constitución de la Fundación un total de 5 socios han fallecido: Sr. Buenaventura Rodríguez, Sr. Alvaro Vargas Vásquez, Sr. Allin Corrales, Sr. Samuel Barrantes Zamora y Sra. María Flor Rodríguez Barboza; personas que contribuyeron a los logros actuales de la Fundación.

B. ORGANIGRAMA DE LA FUNDACION

La FMV funciona bajo la figura jurídica de Fundación. Según la Ley 5338, las fundaciones son entes privados de utilidad pública, que se establecen sin fines de lucro y con el objeto de realizar o ayudar a realizar, mediante el destino de un patrimonio, actividades educativas, benéficas, artísticas o literarias, científicas, y en general todas aquellas que signifiquen bienestar social.

Estas no tienen finalidades comerciales. Sin embargo, podrán realizar operaciones de esa índole para aumentar su patrimonio, pero los ingresos que obtengan deberán destinarlos exclusivamente a la realización de sus propios objetivos. La administración y dirección de las fundaciones estará a cargo de una Junta Administrativa.

Sin embargo, la FMV ha decidido contar con una estructura de gobernanza democrática y participativa por lo que tiene como órgano máximo la Asamblea General que se reúne una vez al año, y es coordinada por una Junta Administrativa compuesta por una presidencia y cuatro directores. Cuenta además con una estructura administrativa integrada por un(a) Delegada(o) Ejecutiva(o),

un(a) Asistente Administrativo(a), y una persona que se encarga de asuntos misceláneos, todas ellas devengando salarios.

Con la revisión del PE 2013-2018, la FMV reorganiza su estructura operativa, siempre conformada por comisiones, integradas de manera voluntaria por socias y socios, amigos (as) y miembros de la comunidad Palmareña. Como se refleja en el siguiente organigrama:



C. LA RESERVA NATURAL MADRE VERDE

La Reserva Natural Madre Verde se encuentra geográficamente en los altos del distrito de la Granja de Palmares, específicamente 1 Km al oeste y 500 m. sur de la Escuela Ermida Blanco. Tiene una extensión de 40 hectáreas, que a través de los años se ha ido repoblando de árboles por reforestación y regeneración natural. La Reserva representa un instrumento importante para la educación ambiental, el

esparcimiento, y la realización de actividades que le permiten a la FMV generar ingresos para su operación y el desarrollo de sus actividades.



Es un sitio de importancia para la protección del recurso hídrico, 3 de sus nacientes cuentan con declaratoria. Cuenta con un Plan de Protección y Conservación de sus Recursos Naturales, y los siguientes estudios:

- Contabilización de Carbono fijado por el bosque de la Reserva.
- Lista de aves realizado por Jim Zook.
- Investigación de mamíferos por estudiantes de la UTN, un inventario florístico, otros.

Posee varios **atractivos** que pone a disposición del turista para la recreación y educación ambiental, entre ellos:

- Tres senderos de diferente nivel de dificultad con aproximadamente 3 kilómetros de extensión en total, en donde se puede disfrutar aire puro y



una gran diversidad de plantas y animales.

- Área de camping, para disfrutar una noche en total armonía con la naturaleza.
- Un área recuperada por regeneración natural y reforestación con aproximadamente 6000 árboles sembrados.
- Un espacio para la recreación, con facilidades para que las familias disfruten de aire puro, paz y tranquilidad que ofrece el lugar.
- Un Jardín de polinizadores
- Jardín de Plantas Medicinales.
- Instalaciones donde operó una antigua lechería.

También se ha provisto el sitio de las facilidades suficientes para la realización de actividades turísticas, voluntariado, educación ambiental y operaciones de la FMV, cuenta con:

- Un Centro de Educación Ambiental con un área de 100 m², acondicionado para la realización de talleres, capacitaciones, charlas de tipo ambiental, entre otros.
- Servicios sanitarios.
- Oficina donde se encuentra la administración de la Fundación.
- Un comedor y una cocina con capacidad para 150 personas.
- Una casita verde, que se utiliza para hospedar a familia que ayuda con vigilancia
- Una casa multifuncional en la entrada.
- Dos áreas para parqueo de vehículos livianos.

V. DESCRIPCION DEL ENTORNO

El área de acción de la Fundación Madre Verde se ubica en el sector sureste del Corredor Biológico Montes del Aguacate-CBMA, este corredor incluye los cantones de San Ramón, Atenas, San Mateo, Naranjo, Palmares, Orotina (Provincia de Alajuela); y los cantones de Esparza y Montes de Oro -Provincia de Puntarenas- (IGN, 2009).

Conocer las características del entorno físico y geográfico, tanto local como regional, en el que la Fundación se desenvuelve y actúa, es importante ya que permite enfocar y fortalecer su trabajo al mismo tiempo que contribuye al desarrollo de la región y la solución de su problemática ambiental.

A. CONTEXTO LOCAL

Desde su constitución, la Fundación Madre Verde basa sus operaciones en el cantón de Palmares, provincia de Alajuela, donde se ubica la Reserva Natural Madre Verde, sitio que alberga sus oficinas centrales.

1. PALMARES

En la primera mitad del siglo XIX, su colonización se fundamentó en una migración de tipo familiar, tardía y dispersa, con la necesidad de buscar nuevas tierras para cultivar. Palmares y San Ramón ocupaban un mismo territorio conocido con el nombre de “Los Palmares” en 1830. Posteriormente, San Ramón se convirtió en la principal población del Valle de “Los Palmares” por su mayor desarrollo, a partir de 1856 fue nombrado cantón y bajo su mando quedaron los barrios de San Juan, San Isidro y La Mercedes (Palmares), con diferencias territoriales que se iban notando cada vez más y junto con esto se empezaba a consolidarse una identidad comunal propia, es por eso que en 1880 los vecinos de “Barrio la Mercedes” decidieron redactar un documento al Congreso de la República, por el cual solicitaban la concesión del título de cantón para la comunidad. (PDRT 2016-2021)

Palmares está situado en la Zona Intertropical del Pacífico y



Figura 3: Mapa Distrital Cantón de Palmares.
Fuente: Municipalidad de Palmares 2013.

al ser un espacio de transición es afectado por los vientos alisios, húmedos y cálidos, que le dan una temperatura promedio de 25,6 °C. La época seca, entre noviembre y abril, es más cálida y menos lluviosa que los meses de agosto a octubre.

Planes y Estrategias:

Como datos importantes, el cantón cuenta con un Plan de Desarrollo Humano Local del 2010 al 2020; y aunque en términos de seguridad ciudadana, se encuentra entre los primeros 10 cantones más seguros (PNUD, 2011); en marzo 2013 publican su Plan de Convivencia y Seguridad Ciudadana. (Municipalidad Palmares, 2013).

Carece de un Plan Regulador acorde con las necesidades del cantón, pero es un objetivo establecido dentro de su Área de Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial. Además, es parte del Plan de Desarrollo Rural Territorial 2016-2021 Atenas-Palmares-Naranjo-San Ramón-Zarcero, elaborado por el Instituto de Desarrollo Rural – INDER.

Datos geográficos y poblacionales:

Palmares limita al norte y al oeste con San Ramón, al sur con Atenas, y al este con el cantón de Naranjo. Las coordenadas geográficas medias del cantón de Palmares están dadas por 10°02'54" altitud norte y 84°26'28" longitud oeste.

La anchura máxima es de nueve kilómetros, en dirección norte a sur, desde unos 1.200 metros al noreste del cerro San Isidro hasta unos 300 metros al sureste del cerro Lorito, en los montes del Aguacate.

Con una extensión de 38,1 km²; consta de 7 distritos organizados políticamente de la siguiente manera: Palmares (1,09 km²), Zaragoza (8,05 km²), Buenos Aires (6,86 km²), Santiago (8,05 km²), Candelaria (4,07 km²), Esquipulas (5,37 km²), y La Granja (4,57 km²). Según el Censo 2011, el cantón cuenta con 34.716

habitantes; siendo Zaragoza el distrito que concentra la mayor población: 8.219 habitantes.

Tabla 1: Cantón de Palmares- Datos Poblacionales por distrito

Distrito	Población		
	Total	Hombres	Mujeres
Palmares	3 599	1 718	1 881
Zaragoza	8 219	4 120	4 099
Buenos Aires	7 493	3 616	3 877
Santiago	2 737	1 341	1 396
Candelaria	1 961	1 016	945
Esquipulas	6 588	3 211	3 377
La Granja	4 119	2 084	2 035
TOTAL	34 716	17 106	17 610

Fuente: INEC, Censo 2011 (no existen datos más recientes)

Economía Local:

La economía local y las fuentes de empleo giran alrededor de tres áreas: la agricultura, la industria y servicios. En agricultura, el cultivo de café se mantiene como uno de los más importantes, aunque se ha diversificado hacia el cultivo de tomate, chile, hortalizas, maíz, frijoles, así como viveros ornamentales y caña india.

En Industria, se concentran principalmente ebanisterías y artesanías, fábricas de muebles, tapicerías, funerarias, talleres mecánicos, enderezado y pintura, fábricas de colchones, Concrepal S.A., Pasta Viena, Biscochos Palmareños, Medias y Calcetines, fábrica de textiles, chancheras y polleras, exportación de plantas ornamentales y caña india, fábricas de hielo. Y en el área de servicios se encuentran los públicos y privados, entre estos últimos: médicos, abogados, ingenieros, servicios técnicos, electrónicos, de cómputo, entre otros. (PDHL, 2010-2020)

De acuerdo a la utilización del suelo, según el Ministerio de Agricultura y Ganadería, 45% de la superficie del cantón es idóneo para cualquier actividad agrícola; el 42% se dedica a la protección de cuencas hidrográficas y vida silvestre, mientras que el 13% restante puede ser utilizado para el cultivo, siempre y cuando exista una adecuada selección de los mismos. (PCSC, 2013)

En cuanto al desarrollo humano local, Palmares al 2014 se encuentra en el lugar 36 (subió 4 posiciones con relación al 2013) de 81 cantones, lo que lo ubica como un cantón de alto desarrollo que puede llevarlo nuevamente al puesto 28 que ocupó en el 2011, que ha demostrado reducir la desigualdad entre hombres y mujeres, que lo ubicaban en el lugar 46 en el 2013, a pasar a ocupar la posición 43 en el 2014.

Tabla 2: Cantón Palmares-Índice de Desarrollo Humano Cantonal 2010-2014

INDICE o INDICADOR	AÑO				
	2010	2011	2012	2013	2014
IDHC	0,771 (29)	0,780 (28)	0,776 (33)	0,767 (40)	0,770 (36)
IEVC	0,838 (37)	0,871 (29)	0,866 (25)	0,852 (43)	0,869 (26)
Esperanza de vida (años)	79,3	80,5	80,3	79,8	80,4
ICC	0,984 (4)	0,984 (6)	0,980 (5)	0,975 (15)	0,975 (23)
Tasa de matriculación Primaria %	100,0	99,1	96,1	92,1	92,4
Tasa de matriculación secundaria %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Tasa de matriculación global %	100,0	99,8	99,0	98,1	98,1
Tasa de alfabetización adulta %	97,7	97,8	97,9	98,0	98,2
IBMcc	0,490 (44)	0,485 (49)	0,483 (49)	0,474 (46)	0,467 (52)
Consumo per cápita de electricidad -Kwh	658,9	653,7	650,0	639,6	630,1
IPHcc	12,757 (23)	13,144 (19)	12,176 (23)	11824 (25)	12,719 (26)
IPGcc	0,775 (41)	0,779 (36)	0,781 (40)	0,775 (46)	0,772 (43)
IDGcc	0,740 (25)	0,752 (25)	0,743 (32)	0,737 (36)	0,740 (31)

Fuente: PNUD, Atlas Cantonal 2016

Servicios públicos:

Este cantón cuenta con al menos una escuela primaria por distrito, cinco colegios públicos, uno localizado en el distrito central. También es sede de tres universidades, una estatal y dos privadas.

B. CONTEXTO REGIONAL

En rango de acción de la FMV comprende parte de la Región Central Occidental, esta región se localiza en el sector oeste del Valle Central de Costa Rica.

1. REGIÓN CENTRAL OCCIDENTAL

Esta región se localiza en el sector oeste del Valle Central, comprende los cantones de Alajuela, Grecia, Palmares, San Ramón, Atenas, Naranjo, Poas, Alfaro Ruiz y Valverde Vega. Como producto del desarrollo histórico del país, esta es la región con más densidad de población y con el mayor grado de desarrollo urbanístico, comercial, industrial y agroproductivo, lo cual ha provocado una fuerte concentración en el desarrollo de actividades de servicio tanto público como privado (MAG, 2018). Su alta densidad poblacional, representa más de un 13 % de la población nacional, ha provocado una fuerte concentración de los servicios, tanto públicos como privados. (Censo 2011)

Posee suelos muy fértiles, en su mayoría de origen volcánico. Los principales productos son café, hortalizas, caña de azúcar, leche, carne, huevos y ornamentales. Pero también, posee proyectos en producción forestal y de conservación. Muestra además un alto desarrollo en los sectores de comercio, servicios y turismo.

Cuenta con una infraestructura vial regular y una posición estratégica dada su cercanía al principal aeropuerto del país y a los dos puertos ubicados en el Pacífico y en el Atlántico. Varias zonas francas se han instalado en la zona, tales

como SARET, Metropolitana, Montecillos, BEST, Coyoil, PROPARK y otras, que incluyen empresas textiles, de maquila, computación, equipo médico. Además, en la zona son atendidas las Cámaras de Comercio, Cooperativas, Organizaciones Comunales y otras. (INA, 2013)

En la parte media y alta de la Región Central Occidental están ubicadas varias de las principales cuencas hidrográficas del país, las cuales abastecen la demanda de agua potable de cerca del 50 % de la población costarricense, las demandas de la industria, la producción agropecuaria y el comercio ubicados en el Valle Central, además se alimenta una considerable parte de la producción hidroeléctrica del país. (MAG, 2018).

2. CORREDOR BIOLÓGICO MONTES DEL AGUACATE¹

Dado su ámbito de acción, la Fundación Madre Verde forma parte del Consejo Local de Corredor Biológico Montes del Aguacate, desde donde desarrolla una participación muy activa y mantiene alianzas y coordinación con las organizaciones miembros del Consejo, en donde la Reserva representa un componente importante para el cumplimiento de los objetivos del Corredor, convirtiéndose el CB en una plataforma de concertación de actores preocupados por la conservación y protección de los recursos naturales, que la FMV puede seguir aprovechando para el establecimiento de alianzas y ampliar su rango de acción e impacto. Como parte de estas alianzas, en el 2018, La FMV se incorpora a la Red de Reservas Privadas del CB.

El nombre de Corredor Biológico Montes del Aguacate tiene su origen por la serranía que separa el Valle Central con el Pacífico Central, conocido como Montes del Aguacate, cuya formación geológica está constituida por rocas ígneas

¹ Tomado de “Corredor Biológico Montes del Aguacate-Perfil Técnico”, SINAC. Febrero 2015.

del Periodo Terciario, identificadas geológicamente como Formación Aguacate (ACCVC 2013).

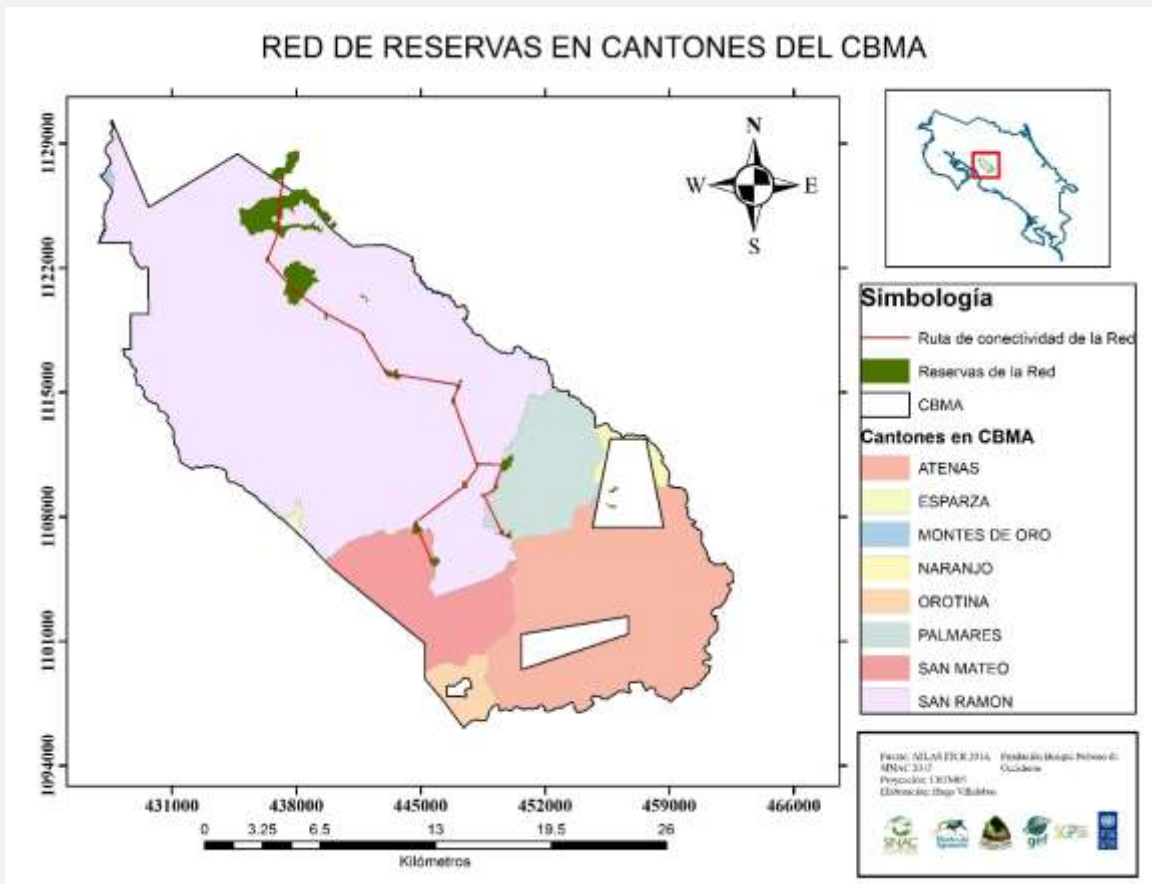
En sus inicios este corredor biológico surgió como una iniciativa de un comité a través del Área de Conservación Arenal Tilarán (ACAT). Posteriormente se conformó el Consejo Local, que en su primer año se mantuvo activo y desarrolló un pequeño proyecto con fondos del Corredor Biológico Mesoamericano. Este involucró acciones de capacitación, divulgación, promoción y rotulación. Ya para el 2002 se establecieron nuevos límites entre el ACAT y el Área de Conservación Cordillera Volcánica Central (ACCVC), quedando la gestión territorial del corredor biológico en ACCVC (Ulate1 2014). En su creación participaron varias instituciones, entre ellas: Universidades, Municipalidades, Colegio Piedades Sur Acueductos rurales (ASADAS), Fundación Madre Verde, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Acueductos y Alcantarillados (AYA), y el ACCVC-SINAC. La protección del recurso hídrico fue detonante para la creación del CBMA ya que existía poca disponibilidad de agua en la región (Agathos 2014).

En el 2006 se reactivó el comité del CBMA y se conformó el consejo local (CL). En esta reactivación participaron ACCVC, MAG, UCR, Fundación Madre Verde, las Municipalidades y la ASADA San Ramón. El reglamento interno de funcionamiento del consejo local del CBMA se elaboró en el 2008.

Tiene una extensión de 69.051 hectáreas⁵ (SINAC 2014). Se ubica en las coordenadas 421.000–462.000 longitud Este y 1.096.000-1.137.000 latitud Norte, del Sistema Oficial Costa Rica Transversal Mercator (CRTM05). Este corredor biológico se ubica en las Áreas de Conservación Cordillera Volcánica Central (ACCVC) y Pacífico Central (ACOPAC), la mayor superficie se ubica dentro del ACCVC (94%).

El CBMA se ubica al oeste del Valle Central, abarca las serranías de los Montes del Aguacate y se extiende desde el límite sur de la Reserva Biológica Alberto Manuel Brenes, atravesando el Cerro Azahar (1.598 m.s.n.m.), continuando hacia sureste pasando por el sector conocido como Cambronero, sigue por el Cerro la Tinajita (Lana) con 1234 m.s.n.m. Extendiéndose hacia el Cerro Pata de Gallo (Berlín) 1.541 m.s.n.m. Siguiendo luego hacia el cerro El Alto de la Cruz (1.443 m.s.n.m.), Cerro Lorito (1.418 m.s.n.m.), Cerro Mondongo, Cerro Pelón (882 m.s.n.m.), Cerro Chompipe (663 m.s.n.m.), Cerro San Pablo; finaliza en los límites administrativos del Cantón de Atenas. La conectividad con el Parque Nacional Carara se da a través de las estivaciones de los Cerros Turrubares, Cerro Las Palmas (1.215 m.s.n.m.) y Cerro Crisanto (1.183 m.s.n.m.), localizados en el Corredor Biológico Paso de las Lapas en ACOPAC (ACCV 2013).

El CBMA propicia la conectividad entre diferentes Áreas Silvestres Protegidas (ASP), iniciándose en la Reserva Biológica Alberto Manuel Brenes, incluye el Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Peñas Blancas y las Zonas Protectoras Monte de Oro, Cerros Atenas, Río Grande de Atenas y Cerro El Chompipe.



Según la división territorial administrativa de Costa Rica, el CBMA se ubica en los cantones de San Ramón, Atenas, San Mateo, Naranjo, Palmares, Orotina (Provincia de Alajuela); y los cantones de Esparza y Montes de Oro -Provincia de Puntarenas- (IGN, 2009).

El potencial hídrico. Existe una cantidad de nacientes que dan origen a ríos importantes, como es el río La Paz, San Lorenzo, Barranquilla, Río Grande de San Ramón, Jesús María, entre otros, los cuales forman parte de las cuencas hidrográficas del Río Grande de Tárcoles, Barranca, Jesús María, San Carlos. Así mismo existe una serie de nacientes, cuyas aguas son captadas, para el suministro de agua potable de acueductos de comunidades aledañas a él, como dentro del mismo, tales como: Asada de Rincón de Zaragoza, asada de Candelaria, Francisco y La Guaria, Piedades Sur, San Isidro, Atenas, Morazán, Asada Piedades Sur y otros.

VI. MAPEO DE ACTORES CLAVE

La FMV ha desarrollado un liderazgo regional en la protección y conservación del recurso hídrico, que ha sido reconocido por diferentes instancias, lo que le ha valido el respaldo y apoyo, tanto técnico como financiero, de diferentes entidades no solo a nivel local sino también nacional, y de algunos donantes internacionales; pero también en su accionar se ha enfrentado a personas y/u organizaciones que no respaldan las acciones de la Fundación. Por eso, identificar a todos aquellos actores que pueden impactar de manera positiva o negativa a la organización, es importante para definir estrategias que le permitan ya sea aprovechar las oportunidades o disminuir los riesgos que representa ese actor para la Fundación.

La siguiente tabla establece los actores claves y/o relevantes para la Fundación y el posible vínculo que se puede establecer con ese actor, o la oportunidad que se puede aprovechar para la ejecución del plan estratégico.

Tabla 3: Actores clave

Organización/Institución	Vinculación/Oportunidad
1. PPD-Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial	Apoyo financiero para infraestructura y fortalecimiento de la organización. A futuro colaboración en el eje de Gestión Ambiental. Conformación de Brigada de Bomberos Forestales Voluntarios
2. Fundación Internacional para el Árbol	Presentación de proyectos para el área de Gestión Ambiental.
3. Cooperativas (COOPAVEGRA / COOPEPALMARES)	Donantes cuota mensual fijo bajo Responsabilidad social empresarial.
4. Asociación Cívica Palmareña	Mejoramiento de imagen para la ACP. Apoyo mutuo en el cumplimiento de objetivos organizacionales. Apoyo financiero. Facilitación de instalaciones para actividades
5. Colegios Profesionales	Responsabilidad social empresarial. Asistencia técnica – servicios de turismo.
6. Sector Privado/Empresas Locales	Responsabilidad social empresarial – apoyo financiero – voluntariado. Clientes paquetes Ecoempresariales.
7. Personas físicas	Conciencia social. Aporte en especie y/o

Organización/Institución	Vinculación/Oportunidad
	efectivo-voluntariado-mano de obra
8. Ministerio de Educación-MEP	Convenio de colaboración para el programa de educación ambiental.
9. MINAE/SINAC	Convenio de colaboración en conservación y protección de los recursos naturales – garante respaldo institucional – asistencia técnica.
10. ICE-Instituto Costarricense de Electricidad	Convenio de cooperación – asistencia técnica – y apoyo en especie.
11. AYA-Acueductos y Alcantarillados	Convenio de colaboración para asesoría y coordinación de actividades. Canon hídrico.
12. MSP-Ministerio de Seguridad Pública	Coordinación de actividades conjuntas – asistencia técnica. Colaboración mutua, uso de instalaciones x asistencia.
13. Bomberos y Cruz Roja de Costa Rica	Coordinación de actividades conjuntas – asistencia técnica.
14. Municipalidad de Palmares	Convenio de colaboración, garante respaldo institucional, apoyo en especie infraestructura, caminos, etc.
15. Ministerio de Hacienda	Explorar posibilidad que la Fundación como entidad sin fines de lucro, se le otorgue la declaratoria para deducir del impuesto a los ingresos para los donantes.
16. ICT-Instituto Costarricense de Turismo	Trámites para la obtención de la Declaratoria turística y el CST-Certificado de Sostenibilidad Turística.
17. Universidades públicas y privadas	Convenios de colaboración para la investigación y realización de TCUs
18. Guías y Scouts de Costa Rica	Establecimiento de alianza para el voluntariado – venta de servicios turísticos.
19. ASADAS-Acueductos Rurales	Especialmente con la de Rincón, Santiago, Candelaria. Establecimiento de alianzas, realización de actividades conjuntas para la recaudación de fondos
20. Asociaciones de Desarrollo	De los 7 distritos de Palmares. Establecimiento de alianzas, realización de actividades conjuntas para la recaudación de fondos
21. Comités de Deportes	Realización de actividades conjuntas para la recaudación de fondos. Clientes
22. Grupos Religiosos	Canales de distribución de la información, posibles clientes y donantes.
23. Pensionados	Venta de servicios turísticos-posibles clientes
24. GUANARED www.guanared.org	Realización de actividades conjuntas para la recaudación de fondos y otros fines comunes. Clientes.
25. Grupos políticos	Existe una relación cercana por la participación de algunos socios en este ámbito, por lo que requiere definir una estrategia para crear una relación de colaboración. Clientes.

Organización/Institución	Vinculación/Oportunidad
26. Organizaciones de voluntariado	Fortalecer y/o formalizar relación para el voluntariado con ACI-Intercambio Cultural y Voluntariado, AFS Programas Interculturales, AIESEC, U Volunteer-San Ramón, INLEX/CA Integrated Learning Experiences Central América.
27. Cuerpo de Paz	Colaboración para voluntariado especializado para capacitaciones y apoyo comunitario.
28. FOS-Federación de Organizaciones Sociales	Capacitación, relación con otras ONG.
29. Programa Bandera Azul	Gestión Ambiental, mejorar condiciones, asesoría
30. Cámara de Comercio de Palmares	Coordinación, proyectos conjuntos
31. Red de Reservas Públicas y Privadas del Corredor Biológico Montes del Aguacate	Articulación.
32. Comité de Corredores Biológicos	Coordinación
33. Brigadas de Bomberos Voluntarios	Control y Prevención
34. Vecinos y colindantes de la Reserva	Alianzas, sensibilización.

VII. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Visualizar los factores críticos de éxito es de relevancia en toda planificación estratégica ya que son las áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Son críticos porque es necesario su cumplimiento para lograr los objetivos de la organización. Se trata de identificar áreas y factores cuyo funcionamiento permitirán la implementación de una estrategia determinada. Para esto deben considerarse factores internos y externos de la Organización. (Carreto, 2008)

La FMV definió en el 2013 los factores críticos de éxito, necesarios para el cumplimiento de sus objetivos, y los mantiene para esta fase:

1. Los miembros de la FMV conocen el plan y lo divulgan.
2. Las funciones y responsabilidades se distribuyen de manera equitativa según competencias.

3. Se cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del logro de los objetivos.
4. Miembros se comprometen, involucran y participan.
5. Los planes se llevan a la ejecución.
6. Se trabaja de manera organizada y se priorizan las acciones. Se cuenta con un plan de trabajo calendarizado y con responsables.
7. Se trabaja en la rendición de cuentas y se hace llegar a los interesados.
8. Se cuenta con el respaldo de las instituciones y entes públicos afines.
9. La población palmareña se identifica con los objetivos de la Fundación y participa de las diferentes actividades que promueve.

VIII. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATEGICO

El plan estratégico constituye para la organización su carta de navegación, es la guía que le permitirá alcanzar sus objetivos y enmarcados en su misión y visión definidos en el mismo, estos últimos representan su razón de ser y hacia dónde se dirige o quiere llegar en el largo plazo.

Pero para lograr establecer una estrategia clara, efectiva y eficiente, la organización debe conocer su situación actual y el entorno en que se desenvuelve y opera; y con todos estos elementos diseñar las estrategias y acciones que le indiquen el cómo lo va a hacer.

Pero, el plan no tiene sentido ni razón de ser, si no se ejecuta, se le da seguimiento y evalúa; y un aspecto muy importante para lograrlo es que todos los miembros de la organización estén identificados y se sientan reflejados en él; por eso el proceso de construcción del plan es y tiene que ser participativo y democrático.

A. MISION, VISION Y VALORES

La misión, la visión y los valores dan sentido al trabajo diario que realiza la organización. Definen un marco lo bastante amplio como para poder ser válidos a lo largo de la vida de la organización, que, aunque se pueden revisar no puede ser sujeto a grandes cambios y modificaciones constantes. Estos tres componentes juntos representan los elementos filosóficos de la organización; su razón de existir, hacia donde se dirige y el comportamiento que la distingue.

La FMV en su ejercicio de evaluación de su PE 2013-2018, realizó una revisión de la Misión y Visión de la organización, introduciendo cambios menores.

a. MISION

Se entiende por misión de una organización al motivo, propósito, fin o razón de ser, y el objetivo principal bajo el cual se constituye una entidad sin fines de lucro. Es una declaración del objetivo central de la organización, de su razón de ser. Es una enunciación a largo plazo que debe distinguir y diferenciar a la organización de las demás e identificar los valores que guían su accionar. Responde a la pregunta básica de “para qué” en una organización. Esta debe ser clara y cada miembro de la organización sentirse representado en ella. Dado lo anterior, la FMV establece su misión como sigue:

“SOMOS UNA ORGANIZACIÓN AMBIENTAL QUE PROMUEVE Y OFRECE ESPACIOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA FELICIDAD, EN ARMONIA CON LA NATURALEZA”

b. VISION

La visión de una organización social es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen un marco de referencia de lo que una organización quiere conseguir y espera alcanzar en el futuro. Permite además el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización. Es fundamental definir la visión para saber cómo se va a alcanzar la

misión o el objetivo central; cuáles son los valores que van a guiar este camino y cuál es la conducta que se va a adoptar para llegar a esa meta. La visión debe ser breve y fácil de captar y recordar, además de inspiradora. Debe transmitir una idea triunfal, algo positivo que resuma la meta a la que se quiere llegar en los próximos tres a cinco años.

Tomando en cuenta estas características, la Fundación define como su **visión** la siguiente:

“SER UNA ORGANIZACIÓN AMBIENTAL REFERENTE Y AUTOSOSTENIBLE, QUE CONTRIBUYE CON EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA COMUNIDAD.”

c. VALORES IMPULSORES

Siempre han existido asuntos más importantes que otros para los seres humanos. Por eso, se valoran personas, ideas, actividades u objetos, según el significado que tienen para nuestra vida. Sin embargo, el criterio con el que se otorga valor a esos elementos varía en el tiempo, a lo largo de la historia, y depende de lo que cada persona asume como sus valores.

En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual. (Jiménez, 2008).

Los valores ayudan a que las personas procedan según lo que consideran que está bien o mal para ellos mismos. En otras palabras, cuando se actúa guiado por valores se hace sin esperar nada a cambio que no sea nuestra propia satisfacción y realización como personas.

A continuación, los valores definidos por la FMV y su aplicación en el entorno organizativo:

- **HONESTIDAD:** Honramos y defendemos el patrimonio de la Fundación y somos transparentes en nuestro accionar.
- **COMPROMISO:** Damos nuestro mejor esfuerzo para conseguir los objetivos de la organización.
- **RESPECTO:** Trato considerado hacia toda forma de vida.

IX. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL ENTORNO

El análisis estratégico de situación y contexto intenta averiguar la posición de la organización respecto a su entorno y los grupos de interés, así como evaluar sus propios recursos y capacidades. Todas las personas analizan su contexto, reciben señales de su entorno, y realizan su propia interpretación. Esas imágenes mentales del entorno son invisibles, y para que una organización pueda utilizar el análisis del contexto para los/las colaboradores las imágenes del entorno deben hacerse visibles, documentándolas en una buena forma.

Las conclusiones del análisis de situación y contexto servirán de base para la definición y formulación del plan estratégico de la organización. Para integrar y consolidar la información obtenida del análisis se utilizará la herramienta FLOR (Fortalezas-Limitaciones-Oportunidades-Riesgos) que permitirá resumir las cuestiones clave, y formular las llamadas estrategias. Se tomo como base la información generada del Ejercicio de Evaluación 2013-2018 para hacer el análisis, gracias al trabajo desarrollado algunas Limitaciones se han convertido en fortalezas a ser consideradas.

A. ANÁLISIS INTERNO

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas (si se está

haciendo lo que se debe hacer) y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (si se está haciendo correctamente).

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las limitaciones. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una organización, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por otra organización y que pueden aprovecharse para reducir los riesgos externos y convertir las limitaciones en fortalezas.

Las siguientes representan las fortalezas y limitaciones de la Fundación Madre Verde.

a) Fortalezas

1. Somos una organización legalmente constituida y activa.
2. Contamos con una reserva de 40 has, adquirida con fines de conservación.
3. Se cuenta con un espacio para nuestras operaciones ubicado en la Reserva.
4. Somos un equipo multidisciplinario comprometido con la misión y los objetivos de la organización.
5. Con experiencia y una trayectoria exitosa en el campo de protección y conservación del medio ambiente.
6. Con capacidad de liderazgo a nivel comunal, regional y nacional en temas ambientales.
7. Empatía de ideas, llegamos a acuerdos por consenso.
8. Contamos con un Programa de Educación Ambiental que ha venido funcionando de manera exitosa.
9. Se cuenta con un Grupo de COVIRENAS conformado, que apoya las labores de control y protección.
10. Contamos con una Brigada de Bomberos Forestales Voluntarios.
11. Se cuenta con una base de datos e información.

12. Se cuenta con una capacidad administrativa eficiente.
13. Somos una organización que genera recursos financieros propios.
14. En crecimiento y capacidad de establecer alianzas.
15. Contamos con una Comisión de Turismo conformada.
16. Contamos con herramientas y medios de comunicación y difusión, además de un equipo de comunicación conformado.
17. Contamos con un plan de manejo y reglamentación de uso de la Reserva.
18. La FMV es una fuente de información y un actor importante al que se recurre y toma en cuenta en relación con temas ambientales.

b) Limitaciones

1. No contamos con guías de turismo capacitados para ofrecer un mejor servicio al visitante.
2. Necesitamos mejorar nuestros canales de comunicación y el tipo de información que se divulga.
3. Recursos financieros aún son insuficientes.
4. No contamos con un programa de voluntariado fortalecido.
5. No hay un plano confiable de la Reserva.
6. No contamos con un plan para el desarrollo turístico de la Reserva.
7. La carencia de un presupuesto anual.
8. Falta recurso humano. No contamos con el personal y equipo de personas necesario para la realización de todas las actividades propias de la organización.
9. Carencia de un plan para la incidencia política en relación al plan regulador de Palmares.
10. La reserva con necesidad de mejoras (Rotulación, senderos, infraestructura, camino, parqueos, servicios).

B. ANÁLISIS EXTERNO

Todas las organizaciones están relacionándose permanentemente con su entorno ya que, a través de él, obtienen los insumos necesarios para generar los productos que posteriormente les entregan a los clientes, usuarios y/o beneficiarios que también están presentes en el ambiente. Hoy en día, las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, lo que implica que están en permanente contacto con su alrededor y que ésta es una variable importante que inevitablemente influye en el funcionamiento de la organización condicionando, con ello, el logro de sus objetivos. Por ello, es necesaria la realización de un análisis del entorno en el que la Fundación se desempeña.

Se identifican las oportunidades que la organización puede aprovechar para el cumplimiento de sus objetivos y los riesgos que pueden obstaculizar su desempeño, con el fin de definir estrategias que permitan utilizar las oportunidades del entorno para contrarrestar las limitantes internas de la organización y reducir los riesgos identificados.

a) Oportunidades

1. Implementación en las empresas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y políticas públicas relacionadas.
2. Auge y fomento del turismo rural (Instituto Costarricense de Turismo)
3. Existencia de la responsabilidad social empresarial (RSE). (representamos el medio para su implementación).
4. ASADAS como grupos organizados que no solo proveen el servicio de agua sino que deben garantizar el recurso en cantidad y calidad.
5. Sector académico con proyección social: Todas las universidades, tanto públicas como privadas, cuentan con programas de extensión para vincular su quehacer con la comunidad.
6. Existencia de medios de comunicación locales: esto favorece la implementación de un plan de comunicación y promoción de las actividades y logros de la Fundación.

7. Facilidad de acceso a tecnologías: Palmares cuenta con todos los servicios y bondades tecnológicas que si se aprovechan pueden fortalecer el accionar de la Fundación.
8. Costa Rica, país marca en temas ambientales (ingresos por venta de servicios de asesoría)
9. Coyuntura ambiental para el impulso de iniciativas.
10. Los corredores biológicos como estrategia de conservación (Corredor Biológico Montes del Aguacate, Programa Nacional de CB y la Red Nacional): para el establecimiento de alianzas y desarrollo de proyectos.
11. Personas dispuestas a trabajar por la Fundación Madre Verde.
12. facilidades de acceso a oportunidades de alianzas, movilización de recursos, captación de turismo y la gestión con instituciones gubernamentales.
13. Creación de la Red de Reservas Naturales Privadas y Publicas en el CBMA.

b) Riesgos

1. Cazadores furtivos: la Reserva se ve amenazada por los cazadores ilegales que entran y no solo saquean la fauna sino que provocan riesgos de incendio al hacer fogatas.
2. Impacto del Cambio Climatico.
3. Cultura de tenencia de aves en cautiverio.
4. Situación fiscal, regulaciones.
5. Incendios forestales: la Reserva está rodeada de terrenos dedicados a la agricultura, muchas veces por las mismas técnicas de siembra o por mala intención provocan incendios que ponen en riesgo el capital natural de la Reserva.
6. Ausencia de un plan regulador para el cantón de Palmares. El cantón de Palmares no cuenta con un plan regulador que impulse un modelo de desarrollo en armonía con la naturaleza, donde se delimite el uso del suelo y las actividades que van en detrimento del medio ambiente.

7. Uso inadecuado de las instalaciones de la Reserva por personas externas.
8. Infractores y vandalismo: algunas personas entran a la Reserva con la sola intención de hacer daño, destruir o robar.
9. Incertidumbre en el uso del suelo por los colindantes y vecinos de la Reserva.
10. Actitudes negativas hacia la Fundación Madre Verde por personas de la comunidad.
11. Poca claridad de las competencias institucionales en temas ambientales por parte de las instituciones de gobierno. Esto dificulta que las denuncias o solicitudes de la Fundación sean atendidas por las instituciones responsables.
12. Inseguridad ciudadana (robos contra las personas)
13. Incumplimiento de Reglamento Interno de la Reserva por parte de los visitantes.
14. Introducción de flora y fauna sin control

X. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos son las metas y estrategias que se plantea una organización para fortalecer y/o consolidar, a futuro, la posición de la organización en un contexto específico analizado en la sección anterior. Son los resultados que la Fundación espera alcanzar en el largo plazo, realizando las acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Los siguientes son los objetivos estratégicos de la Fundación Madre Verde para los próximos 3 años:

Objetivo Estratégico 1

Gestionar adecuadamente la Reserva Natural Madre Verde, mediante el fortalecimiento de su Programa de Voluntariado y el manejo de la Reserva.

Objetivo Estratégico 2

Lograr la sostenibilidad operativa y financiera de la Fundación Madre Verde, mediante el fortalecimiento de los instrumentos y herramientas utilizadas hasta el momento.

Objetivo Estratégico 3

Posicionar a la FMV en el quehacer de la comunidad, creando un Programa de Comunicación y fortaleciendo su presencia en los diferentes espacios de toma de decisiones.

Objetivo Estratégico 4

Fomentar la participación ciudadana en la gestión ambiental y la adaptación al cambio climático, creando un Programa de Educación Ambiental Integral y mejorando la coordinación con las diferentes instituciones y organizaciones en el tema.

XI. ESTRATEGIAS Y LINEAS DE ACCION

Las Estrategias representan el “como” lograremos los objetivos, y las líneas de acción (o acciones) los medios y actividades que utilizaremos.

OBJETIVO 1: Gestionar adecuadamente la Reserva Natural Madre Verde, mediante el fortalecimiento de su Programa de Voluntariado y el manejo de la Reserva.

Estrategia	Acciones	Indicadores
1.1. Fortalecimiento del Programa de Voluntariado, que sea acorde con las necesidades y objetivos de la	1.1.1. Diseñar y formular un Programa de Voluntariado	1 programa de voluntariado (documento)
	1.1.2. Implementar, dar seguimiento y	<ul style="list-style-type: none">• Actividades realizadas• Reuniones de

Estrategia	Acciones	Indicadores
organización	evaluar el Programa	seguimiento <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones realizadas • Voluntarios trabajando
	1.1.3. Seguimiento a grupos de Voluntariado de Brigadas y COVIRENAS.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones realizadas • Actividades de formación • Equipo para Brigadas y COVIRENAS • % reducción de infracciones y actividades ilícitas dentro de la Reserva
1.2. Fortalecimiento del manejo de la Reserva	1.2.1. Elaborar y poner en marcha un Plan de Manejo y reglamentación de uso de la Reserva.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 plan de Manejo • 1 reglamento de Uso
	1.2.2. Elaborar el plano de la Reserva.	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de la Reserva.
	1.2.3. Crear una base de potenciales investigaciones dentro de la Reserva	<ul style="list-style-type: none"> • Base de potenciales investigaciones • Investigaciones realizadas
	1.2.4. Realizar actividades para el mejoramiento y mantenimiento de la Reserva. (agua, luz, senderos, rótulos, infraestructura)	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión realizada • # senderos (mejorados, nuevos) • # nueva infraestructura • # rótulos (mejoramiento, nuevos)

OBJETIVO 2: Lograr la sostenibilidad operativa y financiera de la Fundación Madre Verde, mediante el fortalecimiento de los instrumentos y herramientas utilizadas hasta el momento.

Estrategia	Acciones	Indicadores
2.1. Mejorar la oferta y demanda de los servicios turísticos y empresariales	2.1.1. Identificar la oferta local/regional de servicios turísticos y empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de la oferta de servicios turísticos y empresariales.
	2.1.2. Identificar la demanda local/regional de	<ul style="list-style-type: none"> • Documento demanda de servicios turísticos

Estrategia	Acciones	Indicadores
	servicios turísticos y empresariales.	y empresariales.
	2.1.3. Realizar un plan de mercadeo y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Mercadeo y comercialización • Ingresos por venta de productos y servicios
	2.1.4. Diseñar productos y servicios turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios turísticos diseñados
	2.1.5. Diseño de rutas y circuitos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Rutas y circuitos diseñados • Clientes (demanda)
2.2. Fortalecer las actividades filantrópicas.	2.2.1. Realizar una evaluación de la efectividad de las actividades que se realizan (caminata nocturna, Un Rojo por Madre Verde, Palmares Run, Misa Madre Verde)	<ul style="list-style-type: none"> • Documento evaluación
	2.2.2. Diseñar e implementar plan para aumentar la recaudación con donantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Documento plan de recaudación • % incrementos fondos de donantes • Nuevos donantes
	2.2.3. Evaluar el programa de donantes	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de evaluación
2.3. Gestionar fondos de la cooperación para el desarrollo de proyectos	2.3.1. Identificar la oferta de fondos de cooperación internacional (CI) presentes y/o que invierten en CR.	<ul style="list-style-type: none"> • Donantes CI identificados • Mapeo de cooperantes
	2.3.2. Diseñar la estrategia de acercamiento para solicitar fondos de la CI	<ul style="list-style-type: none"> • Documento estrategia
	2.3.3. Implementar estrategia de acercamiento (presentar proyectos)	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos gestionados • Fondos movilizados
2.4. Fortalecer la capacidad del recurso humano de la FMV	2.4.1. Identificar las necesidades de capacitación de los miembros de las	<ul style="list-style-type: none"> • Documento diagnóstico de necesidades de capacitación.

Estrategia	Acciones	Indicadores
(administrativo y comisiones)	diferentes comisiones y del equipo de trabajo (administrativo)	
	2.4.2. Elaborar un plan de capacitaciones y actividades formativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitaciones • Capacitaciones y actividades formativas implementadas. • personas capacitadas • personas aplican conocimientos
	2.4.3. Capacitar en gestión del recurso humano a colaboradores, comisiones y otros	<ul style="list-style-type: none"> • personas capacitadas • personas aplican conocimientos

OBJETIVO 3: Posicionar a la FMV en el quehacer de la comunidad, creando un Programa de Comunicación y fortaleciendo su presencia en los diferentes espacios de toma de decisiones.

Estrategia	Acciones	Indicadores
1.1. Crear Programa de Comunicación	1.1.1. Diseñar y elaborar un plan de comunicación (interna-externa)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicación.
	1.1.2. Implementar plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales elaborados • Actividades realizadas • Personas alcanzadas
	1.1.3. Acercarse a los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios establecidos • Medios contactados
1.2. Fortalecer presencia en las redes de trabajo y el establecimiento de alianzas	1.2.1. Diseñar y elaborar un plan de incidencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Documento Plan de incidencia
	1.2.2. Implementar plan de incidencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Redes en las que se participa • Alianzas establecidas • Alianzas fortalecidas • Espacios en los que se participa. • Espacio de incidencia plan regulador cantonal
	1.2.3. Realizar capacitación sobre incidencia y	<ul style="list-style-type: none"> • Personas capacitadas • Personas aplican

Estrategia	Acciones	Indicadores
	liderazgo (equipo y comisiones y colaboradores)	conocimiento
	1.2.4. Buscar y gestionar un espacio físico para la FMV en el centro de Palmares (informativo y crear presencia)	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio en el centro de Palmares • Personas alcanzadas
	1.2.5. Participar en los espacios y actividades del CBMA, CB, y Red CB.	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios en los que se participa • Proyectos conjuntos
	1.2.6. Participar activamente en la Red de Reservas Naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliación • Proyectos conjuntos

OBJETIVO 4: Fomentar la participación ciudadana en la gestión ambiental y la adaptación al cambio climático, creando un Programa de Educación Ambiental Integral y mejorando la coordinación con las diferentes instituciones y organizaciones en el tema.

Estrategia	Acciones	Indicadores
2.1. Crear un Programa de Educación Ambiental Integral.	2.1.1. Realizar ampliación del PEA para que alcance no solo escuelas y colegios, sino también población en general	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo PEA
	2.1.2. Implementar el Programa de Educación Ambiental Integral – PEA.	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades realizadas • Personas alcanzadas • Colegios • Escuelas
2.2. Mejorar la coordinación con instituciones y organizaciones que inciden en la gestión ambiental.	2.2.1. Participar en la Comisión Cantonal de Coordinación Interinstitucional de Ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones donde se participa • Actividades conjuntas
	2.2.2. Dar seguimiento a las alianzas establecidas con las ASADAS del cantón	<ul style="list-style-type: none"> • Asadas aliadas • Reuniones y actividades conjuntas
	2.2.3. Acercamiento con Universidades (TCU)	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades • Estudiantes TCU

XII. PLAN DE ACCION

Estrategias Objetivo 1	Acciones	CRONOGRAMA		
		2019	2020	2021
1.1. Fortalecimiento del Programa de Voluntariado, que sea acorde con las necesidades y objetivos de la organización	1.1.1. Diseñar y formular un Programa de Voluntariado	—		
	1.1.2. Implementar, dar seguimiento y evaluar el Programa		—	—
	1.1.3. Seguimiento a grupos de Voluntariado de Brigadas y COVIRENAS.	—	—	—
1.2. Fortalecimiento del manejo de la Reserva	1.2.1. Elaborar y poner en marcha un Plan de Manejo y reglamentación de uso de la Reserva.	—		
	1.2.2. Elaborar el plano de la Reserva.	—		
	1.2.3. Crear una base de potenciales investigaciones dentro de la Reserva		—	
	1.2.4. Realizar actividades para el mejoramiento y mantenimiento de la Reserva. (agua, luz, senderos, rótulos, infraestructura)	—	—	—

Estrategia Objetivo 2	Acciones	CRONOGRAMA		
		2019	2020	2021
2.1. Mejorar la oferta y demanda de los servicios turísticos y empresariales	2.1.1. Identificar la oferta local/regional de servicios turísticos y empresariales.	—		
	2.1.2. Identificar la demanda local/regional de servicios turísticos y empresariales.	—		
	2.1.3. Realizar un plan de mercadeo y comercialización		—	—
	2.1.4. Diseñar productos y servicios turísticos	—		
	2.1.5. Diseño de rutas y circuitos		—	—

Estrategia Objetivo 2	Acciones	CRONOGRAMA		
		2019	2020	2021
	turísticos			
2.2. Fortalecer las actividades filantrópicas.	2.2.1. Realizar una evaluación de la efectividad de las actividades que se realizan (caminata nocturna, Un Rojo por Madre Verde, Palmares Run, Misa Madre Verde)	—	—	—
	2.2.2. Diseñar e implementar plan para aumentar la recaudación con donantes.	—	—	—
	2.2.3. Evaluar el programa de donantes	—	—	—
2.3. Gestionar fondos de la cooperación para el desarrollo de proyectos	2.3.1. Identificar la oferta de fondos de cooperación internacional (CI) presentes y/o que invierten en CR.	—	—	
	2.3.2. Diseñar la estrategia de acercamiento para solicitar fondos de la CI		—	
	2.3.3. Implementar estrategia de acercamiento (presentar proyectos)		—	—
2.4. Fortalecer la capacidad del recurso humano de la FMV (administrativo y comisiones)	2.4.1. Identificar las necesidades de capacitación de los miembros de las diferentes comisiones y del equipo de trabajo (administrativo)	—		
	2.4.2. Elaborar un plan de capacitaciones y actividades formativas.	—	—	
	2.4.3. Capacitar en gestión del recurso humano a colaboradores, comisiones y otros		—	—

Estrategia Objetivo 3	Acciones	CRONOGRAMA		
		2019	2020	2021
3.1. Crear Programa de Comunicación	3.1.1. Diseñar y elaborar un plan de comunicación (interna-externa)	—	—	
	3.1.2. Implementar plan de comunicación		—	—

Estrategia Objetivo 3	Acciones	CRONOGRAMA		
		2019	2020	2021
	3.1.3. Acercarse a los medios de comunicación	—		
3.2. Fortalecer presencia en las redes de trabajo y el establecimiento de alianzas	3.2.1. Diseñar y elaborar un plan de incidencia.	—	—	—
	3.2.2. Implementar plan de incidencia.		—	—
	3.2.3. Realizar capacitación sobre incidencia y liderazgo (equipo y comisiones y colaboradores)	—		
	3.2.4. Buscar y gestionar un espacio físico para la FMV en el centro de Palmares (informativo y crear presencia)	—		
	3.2.5. Participar en los espacios y actividades del CBMA, CB, y Red CB.	—	—	—
	3.2.6. Participar activamente en la Red de Reservas Naturales	—	—	—

Estrategia Objetivo 4	Acciones	CRONOGRAMA		
		2019	2020	2021
4.1. Crear un Programa de Educación Ambiental Integral.	4.1.1. Realizar ampliación del PEA para que alcanzar no solo escuelas y colegios, sino también población en general	—	—	—
	4.1.2. Implementar el Programa de Educación Ambiental Integral – PEAI.	—	—	—
4.2. Mejorar la coordinación con instituciones y organizaciones que inciden en la gestión ambiental.	4.2.1. Participar en la Comisión Cantonal de Coordinación Interinstitucional de Ambiente.	—	—	—
	4.2.2. Dar seguimiento a las alianzas establecidas con las ASADAS del cantón	—	—	—
	4.2.3. Acercamiento con Universidades (TCU)	—		

XIII. PLAN DE EVALUACION

Contar con un plan de evaluación de la implementación de un plan estratégico es tan importante como la definición de los componentes de mismo. Esta se realiza utilizando los indicadores, cuantitativos y cualitativos, establecidos que medirán los objetivos y resultados alcanzados.

El seguimiento o monitoreo debe efectuarse de forma continua a lo largo de la implementación del Plan y va a permitir "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implementación, aprobando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos (cambiar de rumbo de ser necesario).

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos específicos y líneas de actuación planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad.

Lo recomendable es que el seguimiento y monitoreo se realice mensualmente, las revisiones cada 6 meses y las evaluaciones cada año.

2019	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Seguimiento y monitoreo												
Revisiones												
Evaluaciones Intermedias												
2020	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Seguimiento y monitoreo												
Revisiones												
Evaluaciones Intermedias												
2021	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Seguimiento y monitoreo												
Revisiones												
Evaluación final												