



Fundación
**MADRE
VERDE**

PLAN ESTRATEGICO 2022-2025

Fundación Madre Verde,
Palmares, Alajuela, Costa Rica.
Junio 2022

*Facilitadoras:
Geraldine Carmona
Ana Carmona, Morpho-CIS*

TABLA DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCION:.....	2
II. FUNDACIÓN MADRE VERDE.....	2
<i>SU HISTORIA</i>	2
<i>ORGANIGRAMA:</i>	4
III. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO	6
<i>RESERVA NATURAL MADRE VERDE</i>	6
<i>CANTON DE PALMARES</i>	8
<i>CORREDOR BIOLÓGICO MONTES DEL AGUACATE</i>	10
IV. MAPA DE ACTORES	12
V. EVALUACIÓN DE LOS ALCANCES DEL PLAN ESTRATÉGICO ANTERIOR (2019-2021).....	14
VI. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	18
VII. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ORGANIZACIONAL Y DE SU ENTORNO	19
<i>INTERNO:</i>	19
<i>EXTERNO</i>	21
VIII. COMPONENTES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y RESULTADOS 2022-2025.....	24
IX. REQUERIMIENTO PRESUPUESTARIO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	34
X. PLAN DE EVALUACIÓN.....	36

I. INTRODUCCION:

La Fundación Madre Verde (FMV) es una organización No gubernamental, sin fines de lucro, constituida legalmente con la cédula jurídica número 3-006-261053 el 03 de enero del 2000, su órgano máximo lo representa la Asamblea General integrada por 116 socios (as) patrocinadores. Su compromiso desde su creación es con la conservación y protección del medio ambiente enfocado propiamente en el recurso hídrico, teniendo como motivación la Reserva Natural Madre Verde, un parche de bosque de 31 has, símbolo de los últimos remanentes de bosque del sector sureste de los Montes del Aguacate, sitio importante para la conservación del recurso hídrico del cantón de Palmares. Pero también, es una organización que participa en otros espacios a nivel regional y nacional donde considere que puede brindar su aporte, como es el caso del Comité Local del Corredor Biológico Montes del Aguacate y la Red de Reservas Privadas de Costa Rica.

Desde el 2004 la FMV se ha preocupado por contar con un plan estratégico (PE) de acción que defina sus objetivos de corto, mediano y largo plazo y marque la ruta para el alcance de los resultados y fines de la organización. Igualmente ha realizado al fin de cada periodo un ejercicio participativo de evaluación para definir la línea base para la construcción de su siguiente PE.

El presente documento representa el resultado del proceso participativo de evaluación del PE 2019-2021 y la construcción del plan para el siguiente periodo 2022-2025.

II. FUNDACIÓN MADRE VERDE

SU HISTORIA

La Fundación Madre Verde nace como una idea en 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, revelaron 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). 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 contacto 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) 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)

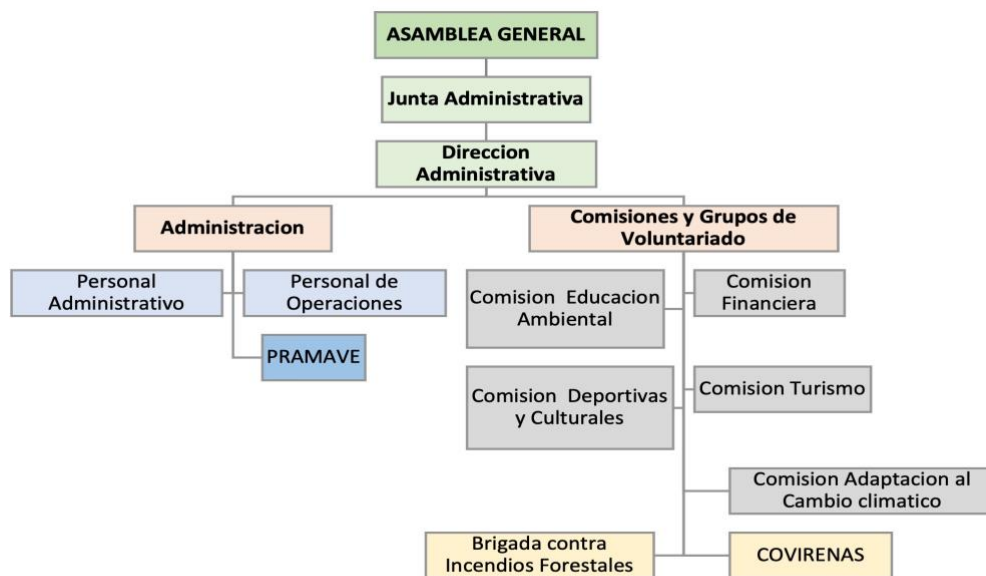
Al momento de su constitución la Fundación fue integrada por 28 socios fundadores y de acuerdo con los estatutos a partir de ese año en cada Asamblea General, nuevos socios se pueden incorporar hasta máximo de 10 socios patrocinadores por año (estas son personas colaboradoras y amigas de la Fundación que desean continuar trabajando por el medio ambiente), actualmente se cuenta con un total de **116** socios (as) patrocinadores, de los cuales 43 son mujeres, 70 son hombres, 2 Cooperativas y 1 asociación comunal. A esto se suman cerca de 50 voluntarios/as activos, y 30 empresas donantes.

ORGANIGRAMA:

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, de los cuales la asamblea elige a 3 directores y los otros dos son nombramientos especiales: uno por la Municipalidad de Palmares y otro por el Poder Ejecutivo. Cuenta además con una estructura administrativa integrada por un(a) Delegada(o) Ejecutiva(o), un (a) Asistente Administrativo(a) ambos en planilla y devengando salario, y una persona encargada del mantenimiento de la Reserva. Las comisiones están integradas, de manera voluntaria, por socias y socios, amigos (as) y miembros de la comunidad Palmareña, su estructura operativa para el periodo 2022-2025, será la siguiente:



III. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

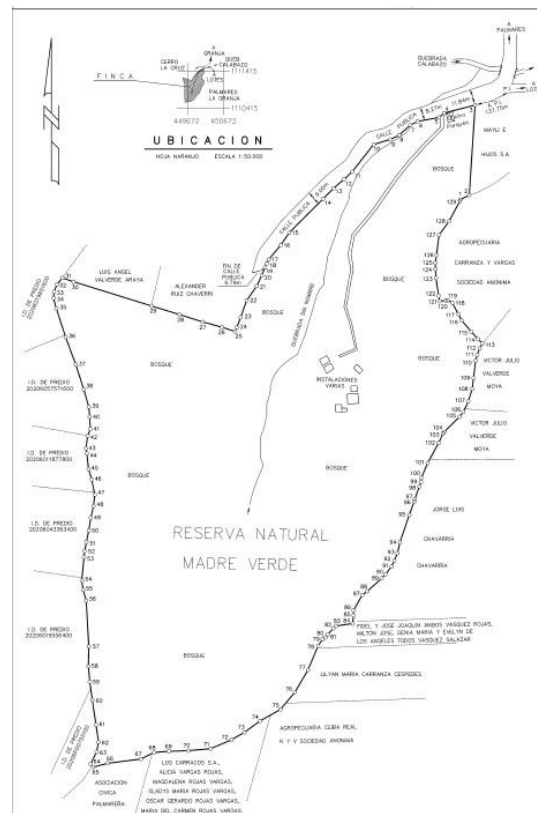
El área de acción inmediata de la Fundación Madre Verde está representada por la Reserva Natural Madre Verde, el cantón de Palmares, extendiéndose al sector del Corredor Biológico Montes del Aguacate-CBMA, este último incluye los cantones de San Ramón, Atenas, San Mateo, Naranjo, Palmares, Orotina (Provincia de Alajuela); y los cantones de Esparza y Montes de Oro - Provincia de Puntarenas- (IGN, 2009).

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, del cantón de Palmares, provincia de Alajuela. A través de los años, este parche de bosque se ha ido repoblando de árboles por reforestación y regeneración natural.

El plano de la Reserva realizado en el 2020 demostró que tiene una extensión de 31 hectáreas, y no de 40 has como se había pensado hasta entonces. En el análisis FODA se identificaron algunas amenazas que persisten como la invasión de los límites de la reserva, por lo que era importante contar un plano catastrado.

La Reserva representa un recurso valioso 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 Manejo, además de otros estudios de la flora y fauna.

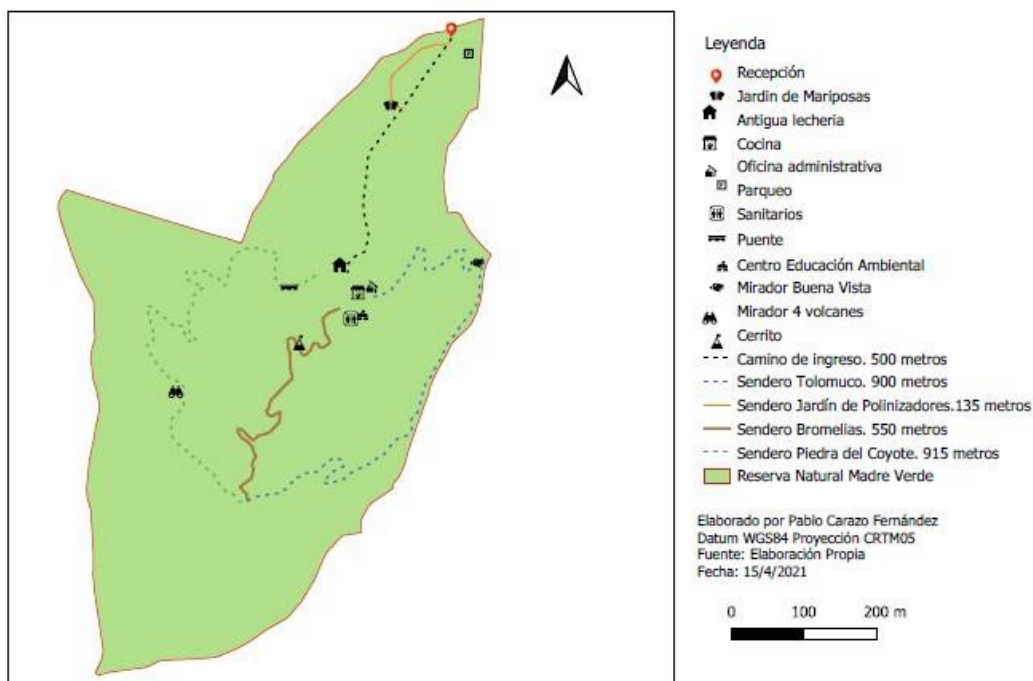
Posee varios atractivos que pone a disposición del visitante para la recreación y educación ambiental, entre ellos:

- 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.
- Un área recuperada por regeneración natural y reforestación.
- Espacios para la recreación, con facilidades para que las familias disfruten del aire puro, paz y tranquilidad que ofrece el lugar.
- Un Jardín de polinizadores y dos miradores
- Instalaciones donde operó una antigua lechería.
- Un alojamiento

También, el sitio se ha provisto 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, y casa multifuncional en la entrada.
- Un comedor y una cocina con capacidad para 150 personas.
- Una casita verde, que se utiliza para hospedar a familia que ayuda con vigilancia
- Área para parqueo de vehículos livianos.
- Área para parqueo de vehículos 4x4.
- Electricidad agua potable e internet en la zona de ingreso (dentro de la Reserva como tal, no hay señal de internet estable)

Mapa ubicación turística Reserva Natural Madre Verde



CANTON DE PALMARES

Palmares es el séptimo cantón de la provincia de Alajuela, esta ubicado en la zona occidental del Valle Central, y situado en la Zona Intertropical del Pacífico. 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. El cantón nació producto de la migración de campesinos de zonas aledañas y su nombre surgió debido a la gran cantidad de palma real que existía en la zona antes de que esta área fuese poblada, su población actual (2022) es de 41.805 habitantes de acuerdo a los datos del INEC-Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Limita al norte y al oeste con San Ramón, al sur con Atenas, y al este con el cantón de Naranjo. Cuenta con una extensión de 38,93 km², y 7 distritos organizados políticamente de la siguiente

manera: Palmares (1,19 km²), Zaragoza (8,43 km²), Buenos Aires (6,84 km²), Santiago (7,96 km²), Candelaria (4,72 km²), Esquipulas (5,40 km²), y La Granja (4,39 km²).

El cultivo del café y el tabaco fueron desde los comienzos, una base importante en el desarrollo del cantón, además de otras actividades como la fabricación de muebles de madera, el cultivo de plantas ornamentales para la exportación, la industria textil y la producción de otros granos (maíz, frijol negro) y frutas (tomate, chile), que también son parte de su economía. En el distrito central se concentra la mayor parte del comercio, dedicándose, en un gran porcentaje, a la venta de abarrotes, comidas, zapatos, ropa, joyería y accesorios en general. En el resto de los distritos el auge de este tipo de comercio es menor, aunque con el pasar del tiempo se ha visto el surgimiento de restaurantes, bares, empresas pequeñas y centros de entretenimiento en distintos lugares, que atraen a diferentes tipos de visitantes. En Enero de cada año se celebran, en este cantón, una de las fiestas cívicas más reconocidas del país, tradición que data de principios del siglo pasado (1900), y que año con año convoca a visitantes nacionales e internacionales.

Palmares cuenta con todos los servicios de comunicaciones, red de telefonía celular y fija, además de internet de banda ancha y fibra óptica, proporcionados por empresas de cobertura nacional como ICE, Kolbi, CableTica, Tigo y SKY. En cuanto a transporte público, el distrito central cuenta con conexiones de autobuses hacia todos los distritos del cantón, también hacia San Ramón, Naranjo y San José, utilizando la autopista Bernardo Soto, la cual forma parte de la Carretera Interamericana Norte. Palmares está a 36 km del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría en Alajuela (aproximadamente de 30 a 45 minutos de viaje por carretera).

El Índice de Desarrollo Humano publicado en el [Atlas Cantonal de Desarrollo Humano 2021](#), lo ubica en la posición número 32 de 82 cantones, con un índice de 0,813 en 2019, sin variación con relación al 2018, por debajo de Orotina, Alajuela, San Ramón, Grecia y Atenas a nivel provincial ([ver tabla](#)). Aplicando el índice de Desigualdad de Género ocupa la posición 33 con un índice de

0,178. A pesar de los datos anteriores, el Índice de Pobreza Multidimensional cantonal del 2020, lo ubica en el sexto a nivel nacional y número uno a nivel de provincia, con un índice de 0,026.

Tabla 1. Índice de Pobreza Multidimensional 2020 (Fuente: INEC)

Canton	Índice de pobreza multidimensional	Incidencia	Pobres	Intensidad de la privación	Severidad	Vulnerabilidad	Desigualdad	Contribución de las privaciones en Educación	Contribución de las privaciones en Vivienda	Contribución de las privaciones en Salud	Contribución de las privaciones en Protección Social	Población	Clasificación según IPM
Montes de Oca	0,016	5,40%	3.386	28,90%	0,10%	6,10%	0,003	35,80%	25,40%	17,30%	21,50%	62.533	1
Flores	0,019	6,60%	1.637	29,10%	0,10%	6,00%	0,003	39,10%	25,90%	11,70%	23,30%	24.886	2
Moravia	0,023	7,80%	4.880	28,90%	0,10%	9,60%	0,003	40,30%	25,60%	13,30%	20,80%	62.669	3
San Isidro	0,025	8,50%	1.975	29,60%	0,20%	9,60%	0,004	34,30%	27,70%	11,60%	26,40%	23.230	4
Santo Domingo	0,026	8,90%	4.344	29,10%	0,20%	10,20%	0,004	39,80%	27,10%	12,90%	20,30%	49.045	5
Palmare	0,026	8,70%	3.580	29,50%	0,20%	11,90%	0,004	31,50%	28,70%	14,90%	25,00%	40.928	6
Belén	0,027	9,10%	2.400	29,80%	0,30%	8,80%	0,005	37,90%	24,90%	15,90%	21,30%	26.459	7
San Pablo	0,029	9,90%	3.089	28,90%	0,20%	12,20%	0,003	41,30%	25,10%	10,70%	22,90%	31.200	8
Vázquez de Coronado	0,029	9,90%	7.101	29,60%	0,20%	8,60%	0,004	36,20%	28,20%	13,30%	22,40%	71.663	9
San Rafael	0,03	10,20%	5.636	29,10%	0,10%	11,00%	0,003	38,20%	26,80%	13,60%	21,40%	55.269	10
Barva	0,03	10,20%	4.771	29,30%	0,20%	14,00%	0,004	41,70%	23,00%	12,60%	22,80%	47.002	11
Santa Ana	0,036	12,40%	7.525	29,20%	0,30%	13,70%	0,004	40,40%	26,60%	11,70%	21,30%	60.453	12
Atenas	0,039	13,10%	3.839	29,60%	0,50%	14,20%	0,005	38,10%	22,00%	18,40%	21,50%	29.340	13
Tibás	0,039	12,60%	10.704	31,30%	0,70%	9,20%	0,006	36,00%	25,40%	19,70%	18,90%	84.873	14
Curridabat	0,04	13,10%	10.412	30,60%	0,40%	10,60%	0,005	36,10%	26,70%	14,80%	22,50%	79.577	15
Heredia	0,04	13,20%	18.965	30,30%	0,40%	12,40%	0,005	35,70%	30,60%	15,10%	18,60%	143.208	16
Santa Bárbara	0,042	14,80%	6.343	28,40%	0,20%	18,10%	0,003	41,10%	21,90%	15,30%	21,70%	42.778	17
Escazú	0,044	14,60%	10.238	29,80%	0,30%	13,60%	0,004	35,80%	28,80%	17,90%	17,50%	70.054	18
Desamparados	0,044	14,70%	36.152	29,80%	0,40%	14,20%	0,004	38,50%	26,40%	14,10%	20,90%	245.208	19

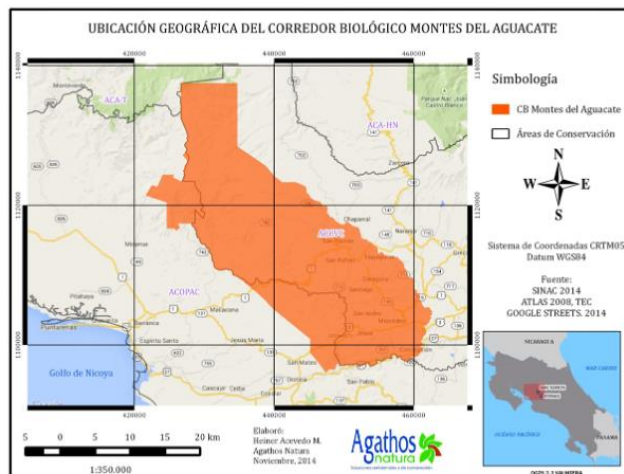
Como datos importantes, Palmare cuenta con un [Plan Cantonal de Desarrollo Humano](#) para el periodo 2016-2026, aunque aún no existe un Plan Regulador acorde con las necesidades del cantón, esto es algo que se ha venido postergando.

CORREDOR BIOLÓGICO MONTES DEL AGUACATE

La Reserva Natural Madre Verde se encuentra dentro del Corredor Biológico Montes del Aguacate, lo que ha llevado a que la labor de la FMV de protección y conservación de los recursos naturales se extienda al ámbito geográfico del Corredor, participando de manera activa en su Consejo Local y otros eventos en el marco del Corredor, como lo es el manejo del fuego, trabajando con las brigadas comunitarias contra incendios.

Fue creado el 30 de mayo de 2006 por Decreto Ejecutivo N° 33106-MINAE (Ministerio de Ambiente), con el objetivo de “aumentar la conectividad entre las áreas protegidas del CBMA, con la participación de todos los actores interesados en la gestión del territorio”.

Abarca 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. Geográficamente, se localiza al oeste del Valle Central, incluye 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) a 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; y finaliza en los límites administrativos del Cantón de Atenas. La conectividad con el Parque Nacional Carara se da a través de las estribaciones 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 (ACCVC 2013).



Potencial hídrico. Dentro del CBMA, 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. Asimismo 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, la de Candelaria, Francisco y La Guaria, Piedades Sur, San Isidro, Atenas, Morazán, Asada Piedades Sur y otros.

Según el análisis situacional interno y externo de la FMV, existe una oportunidad de trabajo conjunto a través de una alianza estratégica, que a su vez crea la oportunidad de gestionar fondos de cooperación tomando en cuenta las fortalezas de ambas organizaciones y las que lo

integran (CBMA y FMV). La FMV ve al CBMA como un socio relevante para el logro de sus objetivos, de ahí la importancia de fortalecer esta relación mediante el establecimiento de objetivos comunes de manera consciente.

IV. MAPA DE ACTORES

Los actores claves de una organización son usualmente aquellos que pueden influenciar positiva o negativamente una intervención, o se les reconoce como importantes para que una situación o cambio suceda. Para este ejercicio se utilizó el modelo de “escalera de compromiso”, dado que la FMV lo que busca es contar con una red de “amigos” comprometidos que confían y creen en el trabajo que realiza la organización y su importancia.

Las organizaciones son sistemas sociales abiertos que interactúan con el medio que las rodea, muchas basan sus estrategias de sostenibilidad y financiera en el establecimiento de alianzas a nivel local, nacional o internacional, utilizando medios como la filantropía comunitaria y la corporativa. Sin embargo, para que esto sea posible se debe crear confianza para mantener relaciones colaborativas de largo plazo con los aliados (socios) que se van sumando.

La Escalera de Compromiso obliga a hacer este análisis, divide a los actores en dos niveles, en el **nivel “inferior”** (primeros escalones) se ubican aquellos actores ocasionales, la relación es más de poder y control, formal, meramente operacional (adquieren o se benefician de los productos o servicios que ofrece la organización), la relación generalmente es de corto plazo y por tiempo limitado, se pueden considerar clientes, compradores o eventuales.

En el **nivel “superior”** se posicionan los aliados que confían y defienden a la Fundación, están comprometidos con su misión, es una relación de largo plazo, informal entre amigos, y por esta razón invierten en ella, califican como socios, defensores o seguidores de la FMV.

Escalera de compromiso de la FMV:

Nivel superior:

- COVIRENA
- Donantes de Empresa Privada-Local
- Brigada de Bomberos Forestales Voluntarios
- ASADA [Santiago](#)
- [Liceo Experimental Bilingue](#) de Palmares.
- [Red de Reservas](#) Públicas y Privada del Corredor Biológico Montes del Aguacate.
- Universidades: Universidad de Costa Rica (Occidente), [UMCA](#)-Universidad Castro Carazo, [UTUR](#)-Universidad del Turismo, [UTN](#)-Universidad Técnica Nacional, [ULATINA](#)-Universidad Latina, [UNA](#)-Universidad Nacional.
- [Coopavegra](#)
- Ministerio de Ambiente/Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)
- SINAC/Area de Conservacion Central, sede San Ramon
- Comité de Corredores Biológicos
- Fundación Internacional para el Árbol.
- Ministerio de Educación Pública
- Programa Bandera Azul ([BAE](#))Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD ([PPD](#))
- [CoopePalmares](#)-Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de Palmares
- [INLEX](#) Voluntariado- Integrated Learning Experiences
- Asociación Cívica Palmareña
- Cámara de Comercio de Palmares

Nivel Inferior:

- COFUTPA
- UCR-Conservatorio de Música de la UCR
- UNED-Universidad Estatal a Distancia Sede Palmares
- Cruz Roja Costarricense

- Ministerio de Seguridad Pública
- Instituto Costarricense de Electricidad-ICE
- AYA-Instituto de Acueductos y Alcantarillados
- Mueblería Nalakalu
- Pastoral Ecológica
- ASADA Rincon
- ICT-Instituto Costarricense de Turismo
- INA-Instituto Nacional de Aprendizaje
- Asociación de Desarrollo Integral de la Granja
- Municipalidad de Palmares
- Guías Scouts de Costa Rica

V. EVALUACIÓN DE LOS ALCANCES DEL PLAN ESTRATÉGICO ANTERIOR (2019-2021)

Resumen de los resultados del ejercicio de evaluación participativo, realizado durante el mes de febrero del 2022 en la Reserva Natural Madre Verde, con relación a los alcances del PE-2019-2021:

OBJETIVOS	LOGROS
1. Gestionar adecuadamente la Reserva Natural Madre Verde, mediante el fortalecimiento de su Programa de Voluntariado y el manejo de la Reserva.	<ul style="list-style-type: none"> ● Un Programa de Voluntariado elaborado y en ejecución. Este documento ha permitido llevar adelante de una manera más organizada y sistematizada los voluntarios que recibe la Fundación, y direccionar este recurso a las necesidades de la organización. ● Un plano de la Reserva Natural Madre Verde actualizado y registrado. El plano actualizado dejó en evidencia que el

OBJETIVOS	LOGROS
	<p>área real actual de la Reserva es de 31 has y no 40 has como inicialmente se suponía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Un Plan de Manejo y Reglamento de Uso de la Reserva vigente y en aplicación. ● Mejora continua de la Reserva en infraestructura, servicios (agua, electricidad, internet), senderos, puentes, bodega y rótulos. Igualmente se ha invertido en un Jardín de Polinizadores. ● Investigaciones realizadas, pero no se cuenta con una base de datos o reservorio de la información centralizada y accesible. Se requiere también identificar las necesidades de investigación.
<p>2. Lograr la sostenibilidad operativa y financiera de la FMV, mediante el fortalecimiento de los instrumentos y herramientas utilizadas hasta el momento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Un plan de desarrollo turístico de la Reserva, en proceso. ● Permiso de operación por parte del Ministerio de Salud. ● Declaratoria Turística del Instituto Costarricense de Turismo. ● Capacitaciones en turismo. Aunque el equipo de la FMV ha recibido capacitaciones en este tema, estas han sido esporádicas. Se requiere que se asuma de manera planificada y direccionada de acuerdo con las necesidades de los servicios turísticos a ofrecer por la Fundación. Pendiente de establecer contacto y solicitar colaboración de la Carrera de Turismo Ecológico de la Universidad de Costa Rica-Recinto de Grecia. ● Presentación de proyectos ante diferentes cooperantes internacionales como el Programa de Pequeñas Donaciones-PPD, Fundación Internacional de los Árboles-FIA, la Fundación Interamericana-IAF, y la Embajada de

OBJETIVOS	LOGROS
	<p>Japón. De estos se ha logrado la aprobación de al menos tres con la FIA y el PPD.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Venta de productos y servicios. Ha priorizado la oferta de servicios ofrecidos a través de PRAMAVE aumentando su cartera de clientes y los servicios y acompañamiento que ofrece a las empresas y organizaciones. ● Aumento en los ingresos de la Fundación a través de la generación de recursos financieros propios, como actividades filantrópicas, venta de servicios y productos; así como sus ingresos por filantropía comunitaria, fortaleciendo su relación con sus donantes a través de una comunicación asertiva y la rendición de cuentas. Aunque no se cuenta aún con un Plan de Recaudación de Fondos, la FMV ha avanzado en algunas acciones como identificación y visitas a nuevos donantes, la apertura de una cuenta PayPal para facilitar la captación de donaciones. También ha realizado un análisis de las actividades filantrópicas que le generan mayor rendimiento y descartado las que no. ● Inscripción en el RIARD-Registro de Instituciones Aptas para Recibir Donaciones, esto le ha permitido recibir algunas donaciones de equipo de instituciones del Estado como el SINAC.
<p>3. Posicionar a la FMV en el quehacer de la comunidad, creando un Programa de Comunicación y</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de comunicación elaborado y bajo implementación. La FMV cuenta con una nueva imagen y ha fortalecido su presencia en las redes sociales como Facebook e Instagram, y WhatsApp empresarial. Ha desarrollado videos institucionales y de la Reserva que se han divulgado

OBJETIVOS	LOGROS
<p>fortaleciendo su presencia en los diferentes espacios de toma de decisiones.</p>	<p>a través de las redes y medios de comunicación locales y nacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Una oficina dentro de la Reserva. Aunque estaba previsto en el PE contar con una oficina en Palmares centro, la que se logró establecer en el primer año, no fue posible mantenerla por efecto de la pandemia. Se optó por instalarla dentro de la Reserva mejor acondicionada, y posicionando la Reserva como su centro de operaciones. ● Un convenio con el Sistema Nacional de Áreas de Conservación-SINAC, en proceso. ● Participación activa en el Consejo Local del Corredor Biológico Montes del Aguacate y la Red de Corredores Biológicos.
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Se cuenta con un Programa de Educación Ambiental Integral, aunque se vio limitado en su implementación debido a la pandemia y las restricciones establecidas para las actividades presenciales grupales y masivas. Igualmente aun se requiere contar con una póliza del Instituto Nacional de Seguros. Sin embargo, se vio en la virtualidad un medio para alcanzar y ampliar la población objetivo, como por ejemplo Facebook Live. ● Participación en la Comisión Cantonal de Ambiente convocada por la Municipalidad de Palmares. ● Coordinación con la ASADA de Santiago y realización de actividades conjuntas. ● Trabajo conjunto con universidades como la Universidad de Costa Rica, Universidad del Turismo, Universidad

OBJETIVOS	LOGROS
	Técnica Nacional, Universidad Castro Carazo, Universidad Latina. Esto ha permitido contar con el apoyo de estudiantes para la realización de diferentes investigaciones y prácticas para el desarrollo de herramientas planificadas para la Fundación.

VI. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

El PE constituye la carta de navegación de una organización, es la guía que le permitirá alcanzar sus objetivos enmarcados en su misión y visión, estos últimos representan su razón de ser y hacia dónde se dirige o quiere llegar en el largo plazo. Para lograr establecer una estrategia clara, efectiva y eficiente, la organización debe conocer su situación actual (fortalezas y debilidades) y el entorno en que se desenvuelve y opera (oportunidades y amenazas); y con todos estos elementos diseñar las estrategias y acciones que le indiquen el cómo alcanzar sus objetivos. Los siguientes son la misión, visión y valores de la FMV:

MISION	Somos una organización socio-ambiental que promueve y ofrece espacios para el conocimiento y la felicidad en el marco de la sostenibilidad.
VISION	Ser una organización socio-ambiental referente y auto-sostenible, que contribuye con el desarrollo integral de la comunidad.
VALORES IMPULSORES	<ul style="list-style-type: none"> ● 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. ● Respeto: Trato considerado hacia toda forma de vida.

VII. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ORGANIZACIONAL Y DE SU ENTORNO

El análisis situacional y de contexto intenta averiguar la posición de la organización respecto a su entorno y los grupos de interés (oportunidades y amenazas), así como evaluar sus propios recursos y capacidades (fortalezas y debilidades). Todas las personas analizan su contexto, reciben señales de su entorno, y realizan su propia interpretación. Las conclusiones servirán de base para la definición y formulación de las estrategias del PE de la organización.

Para este análisis se tomó como base la información generada del ejercicio de evaluación 2019-2021.

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.

La FMV a través de los años se ha mantenido como una organización estable basando su mayor fortaleza en su recurso humano, sin embargo, esta cualidad también se ha convertido en su “talón de Aquiles” ya que resulta insuficiente para el desarrollo de las acciones que requiere para alcanzar sus metas. Las siguientes son las Fortalezas y Debilidades identificadas:

Fortalezas:

- Existe una buena comunicación entre la Junta Administrativa y el equipo de trabajo.
- Hay un alto compromiso y capacidad del equipo administrativo y de trabajo de la organización, así como de su Junta Administrativa y equipo complementario.

- Capacidad de la organización y su equipo para la innovación, el desarrollo y la gestión de proyectos.
- Buena distribución de funciones a través de las Comisiones de trabajo.
- El alto compromiso de algunos de los asociados con la organización y con la planificación estratégica.
- Existe apertura para el relevo generacional (existencia), facilita y toma en cuenta la participación de la juventud, y promueve su liderazgo.
- Capacidad de convocatoria para atraer voluntariado.
- Apertura a nuevas alianzas para el trabajo conjunto y coordinado, así como para buscar la sostenibilidad de la organización.
- Credibilidad ante los organismos de cooperación y donantes. La FMV cuenta con una buena imagen que le da credibilidad, reputación, posicionamiento, es un referente.
- Transparencia en el manejo de la información y los recursos. La FMV cuenta con procesos estandarizados, ordenados y documentados (sistematizados).
- Se cuenta con una estructura administrativa fortalecida. La FMV ha invertido en mejoras para tener una oficina, con el equipo necesario, y servicios como internet.
- FMV como primera organización que ofrece servicios turísticos en Palmares. Ha mejorado e invertido en infraestructura dentro de la Reserva.
- RNMV rica en diversidad biológica. Se ha documentado a través de algunos estudios elaborados por estudiantes universitarios.

Debilidades:

- La organización aún no es sostenible financieramente, continua dependiendo de las actividades filantrópicas que realiza, la cooperación internacional, y la filantropía comunitaria y corporativa.
- Equipo de trabajo con saturación de funciones (Administradora). Esto se debe a que su recurso humano es insuficiente, como el contar con un (a) Community Manager.
- No se cuenta con un manual de puestos, no existen perfiles para cada uno.

- No se cuenta con un plan turístico, ni un plan para incidir en las políticas públicas que le afectan o que requiere.
- No existe una estrategia de recaudación de fondos, que le permita a la FMV desarrollar actividades y gestiones planificadas para levantar los recursos que requiere para su operación.
- Vacíos en el acta constitutiva/no existe un reglamento. /Cantidad de socios inactivos que no se pueden sacar.
- Falta visión de negocio.
- No se cuenta con un servidor para centralizar la información.

EXTERNO

Las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, lo que implica que están en permanente contacto con su alrededor, ésta es una variable importante que inevitablemente influye en el funcionamiento de la organización condicionando, con ello, el logro de sus objetivos. Identificar las oportunidades que la organización puede aprovechar para el cumplimiento de sus objetivos y las amenazas que pueden obstaculizar su desempeño, brinda una orientación en la definición de las estrategias.

La Fundación no se ha mantenido geográficamente estática, dada la experiencia y su buen desempeño ha ido siendo reconocida como una organización líder en materia ambiental en la región, es por eso que ha ampliado su rango de acción, incrementando no solo las oportunidades que le ofrece el entorno, sino también las amenazas a las que tiene que poner atención para no verse impactada de manera negativa.

Las siguientes son las oportunidades y amenazas analizadas:

Oportunidades:

- Posicionamiento del país en materia turística. Costa Rica fue reconocida como “Destino Líder” de turismo en la categoría regional México y Centroamérica durante la gala de los “World Travel Awards 2021”. Además, [National Geographic](#) seleccionó al país entre los 25 viajes más increíbles del mundo para el 2022.
- Declaratoria de Sostenibilidad Turística-[CST](#) (categoría espacios protegidos). El propósito fundamental de la CST es convertir el concepto de sostenibilidad en algo real, práctico y necesario en el contexto de la competitividad turística del país, con miras a mejorar la forma en que se utilizan los recursos naturales y sociales.
- [Red de Turismo del CBMA](#)-Corredor Biológico Montes del Aguacate. La FMV es parte de la iniciativa Red de Reservas Privadas del CBMA.
- Demanda potencial de servicios turísticos, y el reconocimiento del turismo de montaña reconocido como turismo seguro (a nivel mundial), así como la posibilidad de vincular el turismo con la cultura local.
- Las líneas estratégicas de algunos cooperantes son afines a las de la FMV.
- Las Universidades públicas y privadas están dispuestas e interesadas en establecer alianzas con la FMV. No solo las universidades, sino que también existen otros actores que podrían ser potenciales aliados de la FMV.
- Fondos de DINADECO a través de las ADI-Asociaciones de Desarrollo Integral, [reforma a la ley 3859](#)/artículo 18-19, declaratoria como organizaciones de utilidad pública. La reforma menciona que: *“las ADI, podrán ser declaradas de utilidad pública cuando los ingresos que generen sean reinvertidos en su totalidad en proyectos de interés social, comunal y para el Estado...”*
- Reconocimiento a Costa Rica, como uno de los países a nivel mundial que mejor manejó la pandemia.
- Declaratoria OMEC- Otras Medidas Efectivas de Conservación.
- Certificación Bandera Azul Ecológica. Por varios años consecutivos la RNMV ha mantenido la certificación BAE.

- Existen a nivel regional y nacional clientes potenciales para los servicios que ofrece PRAMAVE-Promotora Ambiental Madre Verde. En esta misma línea, aprovechar el esquema de Responsabilidad social y ambiental de las empresas.
- Cambio de Gobierno de la República, se identifica tanto como oportunidad como amenaza, su impacto positivo o negativo dependerá de las políticas públicas que promueva e impulse.

Amenazas:

- A nivel de la RNMV existen amenazas tales como: Ingresos de personas de manera ilegal, presión sobre sus recursos naturales (cazadores), animales domésticos que ingresan a la Reserva (perros) e impactan la biodiversidad, los Incendios forestales (que van en aumento), el mal uso de suelo en su zona de amortiguamiento, y la Invasión de sus límites (robo de terreno).
- La población desinformada. Las personas suelen estar muchas veces desinformadas, desconocen la labor y la importancia del trabajo de la Fundación, lo que redundará en poco apoyo y desinterés en torno a la Reserva.
- Un departamento de Gestión Ambiental en la Municipalidad de Palmares que no ejerce su rol, y que más bien obstaculiza el trabajo de la FMV.
- A nivel de país, el cambio de gobierno de la República, que probablemente desencadene un cambio en políticas públicas. Y no se puede obviar, la corrupción latente de funcionarios públicos.
- La pandemia de la COVID-19 que se ha prolongado por más de 2 años y un aumento en el costo de la vida creciente.
- Fuera de las fronteras de Costa Rica, eventos como la Guerra en Ucrania, que llegan a impactar la economía primordialmente, y a nivel mundial el cambio climático que es cada vez más latente.

VIII. COMPONENTES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y RESULTADOS 2022-2025

La FMV ha definido cuatro componentes: Fortalecimiento organizacional, sostenibilidad económica, protección y conservación de la Reserva Natural Madre Verde, y sensibilización y acción social, para cada uno de estos se ha establecido al menos un objetivo estratégico y resultados de impacto:

Componentes	Objetivos Estratégicos	Resultados de Impacto
I. Fortalecimiento Organizacional	1. Mejorar el desempeño operativo mediante el fortalecimiento de las capacidades de la organización y su recurso humano.	1.1 La FMV cuenta con los recursos idóneos para su desempeño administrativo y operativo, incluye recurso humano (personal con su respectivo perfil y roles definidos, equipo de oficina, infraestructura y otras herramientas indispensables)
		1.2. El Recurso humano está capacitado y en condiciones óptimas para el desarrollo de su trabajo
		1.3. Se documenta y mantiene informada a la Junta Administrativa y la Asamblea de la Fundación, y se comparte con socios estratégicos los avances y logros.
II. Sostenibilidad Económica	2. Diversificar los ingresos de la FMV que permita	2.1. La FMV es una organización financieramente autosostenible, que

Componentes	Objetivos Estratégicos	Resultados de Impacto
	su sostenibilidad financiera en el largo plazo.	cuenta con los recursos necesarios para su operación.
III. Protección y conservación de la Reserva Natural Madre Verde	3. Gestionar adecuadamente la Reserva mediante la implementación de un plan de manejo (incluye: seguimiento y evaluación).	<p>3.1. La Fundación cuenta con un plan de manejo bajo implementación, al que se le da seguimiento y evalúa periódicamente.</p> <p>3.2. Las amenazas sobre la Reserva se han reducido, tales como el ingreso de personas sin autorización, la cacería, el ingreso de animales domésticos, los Incendios forestales, y las actividades de mal uso de suelo en su zona de amortiguamiento.</p>
IV. Sensibilización y Acción Social	4. Aumentar la participación ciudadana en la protección y conservación de los recursos naturales, y para su sensibilización.	4.1 Ciudadanos involucrados en la protección y conservación de los recursos naturales y en las actividades que desarrolla la FMV.

COMPONENTE 1: FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Objetivo 1: Mejorar el desempeño operativo mediante el fortalecimiento de las capacidades de la organización y su recurso humano.

Resultados de Impacto	Actividades Principales	Indicadores
1.1 La FMV cuenta con los recursos idóneos para su desempeño administrativo y operativo, incluye recurso humano (personal con su respectivo perfil y roles definidos, equipo de oficina, infraestructura y otras herramientas indispensables)	1.1.1 Realizar un diagnóstico para la identificación de necesidades de recursos (recurso humano, infraestructura, equipos, un servidor para centralizar la información, plan de incidencia, etc.)	<ul style="list-style-type: none">➤ 1 Diagnóstico realizado➤ Personas nuevas que se integran al equipo.➤ No. de personas que componen el equipo administrativo y operativo.➤ Equipo y herramientas tecnológicas.
	1.1.2 Elaborar un plan para la atención de necesidades identificadas, implementarlo, dar seguimiento y evaluar periódicamente.	<ul style="list-style-type: none">➤ 1 plan de atención a necesidades.➤ Reuniones de seguimiento y evaluación.➤ % Avance del Plan➤ Herramientas desarrolladas
	1.1.3. Revisar el acta constitutiva de la Fundación y hacer reglamento.	<ul style="list-style-type: none">➤ 1 reglamento➤ Socios que siguen el reglamento.
	1.1.4. Desarrollar un manual de	<ul style="list-style-type: none">➤ 1 manual de puestos y

Resultados de Impacto	Actividades Principales	Indicadores
	puestos con sus respectivos perfiles.	perfiles.
	1.1.5. Actualizar plan de comunicación, implementarlo y evaluarlo (dirigido a diferentes públicos meta: población en general, ciudadanos de Palmares, colindantes de la RNMV, visitantes, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personas alcanzadas. ➤ # Reuniones de seguimiento y evaluación
1.2. Recurso humano capacitado y en condiciones óptimas para el desarrollo de su trabajo.	1.2.1. Elaborar e implementar plan de capacitación para el equipo administrativo y operativo (en administración, formulación y gestión de proyectos, filantropía comunitaria, movilización y gestión de fondos, mecanismos de financiamiento, comunicación asertiva, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1 plan de capacitación ➤ Capacitaciones impartidas o recibidas ➤ Funcionarios capacitados.
1.3. Se documentan todos los procesos y se mantiene informada a la Junta Administrativa y la Asamblea de la Fundación y se comparte con socios	1.3.1. Documentar los procesos y actividades realizadas.	➤ procesos y actividades documentadas
	1.3.2. Realizar reuniones de Junta Administrativa	➤ reuniones de Junta Administrativa
	1.3.3. Elaborar informes	➤ Informes financieros.

Resultados de Impacto	Actividades Principales	Indicadores
estratégicos los avances y logros.	financieros mensuales	
	1.3.4. Elaborar informes anuales sobre las actividades y ejecución de presupuesto (operativos y financieros) y presentarlos ante la Asamblea.	➤ Informes anuales operativos y financieros
	1.3.5. Realizar Asamblea ordinaria de socios anualmente, y extraordinarias cuando sean convocadas.	➤ Asambleas ordinarias ➤ Asambleas extraordinarias. ➤ socios que participan
	1.3.6. Compartir información con socios y aliados estratégicos de la organización.	➤ boletines informativos a los socios y aliados estratégicos (digitales)

COMPONENTE 2: SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

Objetivo 2: Diversificar los ingresos de la FMV que permita su sostenibilidad financiera en el largo plazo.

Resultados de Impacto	Actividades Principales	Indicadores
2.1. La FMV es una organización financieramente sostenible,	2.1.1. Crear e implementar un plan de desarrollo turístico (identificación y desarrollo de	➤ % de ejecución del Plan de Desarrollo Turístico ➤ Productos

Resultados de Impacto	Actividades Principales	Indicadores
que cuenta con los recursos necesarios para su operación.	productos, estrategias de comercialización, etc.).	<p>desarrollados que se comercializan</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ \$ Ingresos por turismo.
	2.1.2. Diversificar la cartera de clientes y servicios para aumentar las ventas de PRAMAVE-Promotora Ambiental Madre Verde (tanto empresas como organizaciones).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicios adicionales comercializados ➤ Cantidad de clientes ➤ Ingresos x venta de servicios PRAMAVE
	2.1.3. Estructurar una estrategia de venta y diversificación de la línea de productos eco-amigables.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ % de aumento de ventas ➤ Cantidad de productos a comercializar ➤ \$ ingresos por venta de productos eco amigables.
	2.1.4. Desarrollar actividades para la recaudación de fondos (un rojo por madre verde, carrera de atletismo, caminata nocturna, misa de acción de gracias.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de actividades realizadas y monto recaudado ➤ Personas/empresas/organizaciones que participan
	2.1.5 Alquilar instalaciones, viviendas, y brindar alojamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempo alquilado ➤ cantidad de clientes

Resultados de Impacto	Actividades Principales	Indicadores
		<p>adquiriendo el servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ monto recaudado por ese concepto
	<p>2.1.6. Formulación y presentación de proyectos ante donantes internacionales o nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperantes identificados Cantidad de proyectos presentados ➤ Cantidad de proyectos financiados y monto recaudado
	<p>2.1.7. Implementar un Plan de recaudación de fondos de donantes (personas físicas y jurídicas, Responsabilidad social y ambiental, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de recaudación de fondos (filantropía comunitaria) ➤ Cantidad de donantes y monto recaudado
	<p>2.1.8. Mantener al día las autorizaciones del Ministerio de Hacienda para recibir donaciones en efectivo y en especie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inscripciones al día ➤ Monto donaciones en efectivo recibidas. ➤ Cantidad de donaciones en especie recibidas.
	<p>2.1.9. Identificar, valorar y llevar a la práctica otras oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevas oportunidades

Resultados de Impacto	Actividades Principales	Indicadores
	de consecución de recursos (crowdfunding, voluntariado, Amigos of Costa Rica, etc.).	identificadas y valoradas ➤ Mecanismos implementados ➤ Fondos recaudados
	2.1.10 Realizar talleres temáticos (campamentos creativos, etc.)	➤ Cantidad de talleres realizados personas que participaron y monto recaudado
	2.1.11. Evaluar estrategias de recaudación al menos dos veces al año.	➤ Reuniones de seguimiento ➤ Reuniones de evaluación
	2.1.12. Mantener comunicación activa con los cooperantes, donantes individuales y corporativos, socios y aliados estratégicos, gobierno local, e instituciones (reuniones, correos electrónicos, llamadas, mensajes de texto, invitación a eventos, etc.)	➤ Comunicaciones y reuniones con cooperantes, donantes, y aliados. ➤ Cooperantes, donantes, y aliados alcanzados.

COMPONENTE 3: PROTECCION Y CONSERVACION DE LA RESERVA NATURAL MADRE VERDE

Objetivo 3: Gestionar adecuadamente la Reserva mediante la implementación de un plan de manejo (incluye: seguimiento y evaluación).

Resultados de Impacto	Actividades Principales	Indicadores
3.1. La FMV cuenta con un plan de manejo actualizado en un solo documento, bajo implementación y con su respectivo seguimiento y evaluación	3.1.1. Actualizar el plan de manejo. <ul style="list-style-type: none">● Contratar consultor o coordinar una pasantía a través de alguna universidad.● Sesiones actualización del plan	<ul style="list-style-type: none">➤ Plan de manejo actualizado en un solo documento.
3.2. Las amenazas sobre la Reserva se han reducido.	3.2.1. Implementar el plan de manejo actualizado. Esto incluye: <ul style="list-style-type: none">● actividades para el mejoramiento de la infraestructura, senderos y voluntariado, además de los servicios que ofrece)	<ul style="list-style-type: none">➤ % de ejecución de las actividades del Plan➤ Voluntarios apoyando➤ Brigada contra incendios➤ COVIRENA➤ nueva infraestructura o mejorada➤ nuevos servicios para el visitante
	3.2.1. Seguimiento y evaluación del plan de manejo. Incluye: <ul style="list-style-type: none">● Reuniones de coordinación y seguimiento al menos cada 3 meses.	<ul style="list-style-type: none">➤ Cantidad de reuniones de coordinación y seguimiento➤ Sesiones de evaluación

	<ul style="list-style-type: none"> ● Talleres (sesiones) de evaluación del plan una vez al año 	<p>realizados</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ cantidad de personas que participan
--	---	---

COMPONENTE 4: SENSIBILIZACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL

Objetivo 4: Aumentar la participación ciudadana en la protección y conservación de los recursos naturales para su sensibilización.

Resultados de Impacto	Actividades Principales	Indicadores
4.1 Ciudadanos involucrados en la protección y conservación de los recursos naturales y en las actividades que desarrolla la FMV.	<p>4.1.1. Crear e implementar un programa de educación ambiental integral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar apoyo a través de pasantías o consultoría ● Talleres (sesiones) elaboración de PEAI ● Reuniones de coordinación con instituciones como el MEP ● Actividades y eventos con escuelas y colegios ● Actividades y eventos con y en comunidades ● Reuniones de seguimiento y monitoreo del PEAI ● Sesiones de evaluación del 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de reuniones, talleres, charlas y sesiones de trabajo, ➤ Cantidad de personas participando ➤ Sesiones de seguimiento y evaluación del PEAI realizadas.

Resultados de Impacto	Actividades Principales	Indicadores
	PEAI al menos una al año	
	<p>4.1.2. Implementar campañas de sensibilización, incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● limpieza de ríos, ● información casa a casa acerca de la vida silvestre, ● limpieza de calles, ● campañas de reforestación, ● recolección de residuos no valorizables 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de Campañas de sensibilización ➤ Cantidad de personas participando en los eventos ➤ Area reforestada (hectáreas) ➤ Árboles plantados ➤ Volumen de residuos recolectados

IX. REQUERIMIENTO PRESUPUESTARIO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

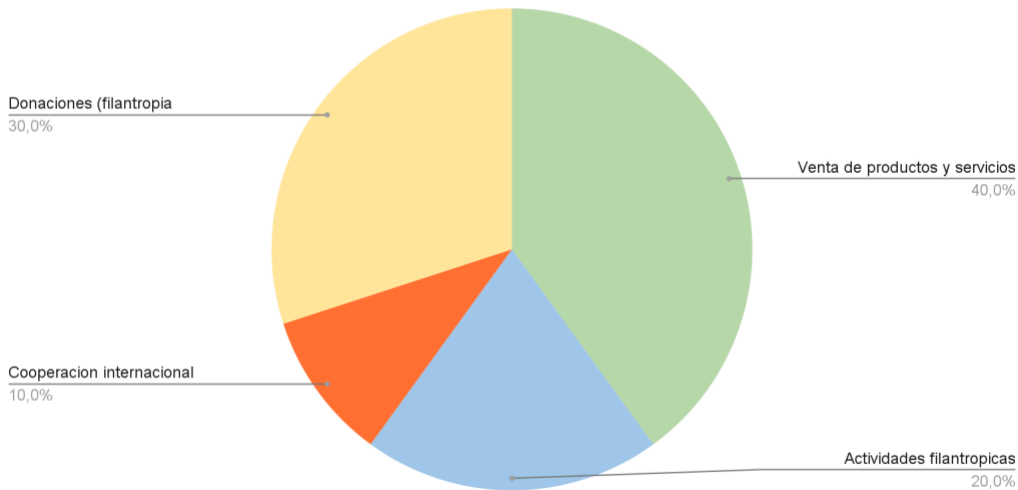
El presupuesto necesario anual para el desarrollo de las actividades operativas y administrativas, incluyendo el recurso humano actual y proyectado, se estima cercano a los \$55.000 (cincuenta y cinco mil dólares).

Durante el año 2021, los ingresos de la Fundación, en un 50% vinieron de la cooperación internacional, ya que durante el 2020 y 2021 (años de pandemia) los ingresos por actividades filantrópicas y la venta de servicios turísticos (entradas a la Reserva, alquiler de instalaciones, y campamentos) se vieron reducidos a 0 (cero) por las restricciones sanitarias. En el caso hipotético de que los ingresos provenientes de este tipo de actividades se hubieran dado en el 2021, el escenario de las fuentes de financiamiento hubiese sido distinto, del 100% de los

ingresos un 21% hubiera venido de la “venta de productos y servicios”, un 15% de “actividades filantrópicas”, un 42% de “donaciones a través de la filantropía comunitaria”, y sólo un 22% se hubiera requerido de fondos de la “cooperación internacional”. Aun en este escenario hipotético, la dependencia de los fondos de cooperación seguiría siendo riesgosa, ya que lo ideal es que las fuentes de fondos irrestrictos (aquellos donde la Fundación determina la mejor manera de invertirlo en la comunidad o para el fortalecimiento de la organización) tengan el mayor peso dentro de su presupuesto.

¿Cuál sería un escenario conveniente para la Fundación Madre Verde? Uno que le permita a la organización ser sostenible en el largo plazo, que podría ser el siguiente, donde los fondos restringidos (cooperación internacional) solo tengan una porción del 10%. Esto no quiere decir que definitivamente la organización tenga que prescindir de este tipo de fondos, sino que su presencia o no, no influya negativamente en la permanencia de la organización :

Escenario 1: Distribución de Ingresos según Fuente



X. PLAN DE EVALUACIÓN

Contar con un plan de evaluación de la implementación de un plan estratégico es tan importante como la definición de los componentes del mismo. Esta se realiza utilizando los indicadores de impacto intermedios y finales, ya 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 cómo 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.

	MES											
AÑO I	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Seguimiento/monitoreo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Revisiones												x
Evaluación Intermedia												
AÑO II	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Seguimiento/monitoreo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Revisiones						x						x
Evaluación Intermedia						x						

AÑO III	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Seguimiento/monitoreo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Revisiones						x						x
Evaluación Final						x						