



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
UNIDAD COORDINADORA
PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE TURISMO EN ÁREAS
SILVESTRES PROTEGIDAS



INFORME DE CIERRE Y FINIQUITO DE PROYECTO

Contrato de Préstamo No.1824/OC-CR y Contrato Modificadorio No.
LEG/SGO/CID/IDBDOC#35218709
Número de identificación: CR-L1001

El presente informe se realiza de acuerdo con los Lineamientos establecidos por la Dirección General de Crédito Público del Ministerio de Hacienda de Costa Rica

DICIEMBRE 2017
SAN JOSÉ, COSTA RICA



CONTENIDO.

Presentación	3
1. Resultados de la Ejecución	3
1.1 Objetivo General y Específicos del Proyecto	3
1.2 Historial del Proyecto	3
1.3 Plan Global de Inversiones	41
1.4 Ejecución Financiera	43
1.5 Metas y Resultados originalmente planificados y finales	44
1.6 Principales Lecciones aprendidas de la Ejecución del Proyecto	46
1.7 Plan de Sostenibilidad de los productos o entregables del Proyecto	47
1.8 Informe de Administración del Recurso Humano	48
2. Adquisición de Bienes y Servicios	48
2.1 Reporte Inventario de Bienes y Activos	48
2.2 Reporte de Servicios Contratados	48
2.3 Cuentas de Depósito	48
3. Otros Informes a aportar	49
4. Archivo de documentos del Proyecto	49
5. Conclusiones	49
6. Anexos	52



PRESENTACIÓN.

De acuerdo con los lineamientos establecidos por la Dirección General de Crédito Público del Ministerio de Hacienda, se presenta el Informe de Cierre del Proyecto Fortalecimiento del Programa de Turismo Sostenible en Áreas Silvestres Protegidas, el cual, se ejecutó a través del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), durante el período correspondiente del 05 de octubre del 2011 al 05 de octubre del 2017.

De acuerdo con los lineamientos anteriormente indicados, el informe se divide en tres apartados: 1) Resultados de la Ejecución, 2) Adquisición de Bienes y Servicios, 3) Otros Informes a aportar, 4) Archivo de Documentación y 5) Conclusiones.

1. Resultados de la Ejecución.

A continuación, se presentan los resultados de la ejecución del Proyecto, partiendo en primera instancia por los objetivos del mismo y del historial del Proyecto, haciendo a su vez mención de las inversiones, metas planificadas, lecciones aprendidas, sostenibilidad de los productos, y el recurso humano que participó en el Proyecto.

1.1 Objetivo General y Específico del Proyecto.

El Proyecto Fortalecimiento del Programa de Turismo Sostenible, tuvo como objetivo general, consolidar el turismo en las Áreas Silvestres Protegidas (ASP) estatales de Costa Rica, como una herramienta para fortalecer su gestión sostenible, contribuyendo directamente al desarrollo socioeconómico local y la conservación de los recursos naturales.

Los objetivos específicos del Programa son: (i) un mayor ingreso y sostenibilidad financiera para el SINAC y en particular para las ASP, por medio de inversiones para el desarrollo del turismo en estas áreas y sus alrededores; (ii) un mayor beneficio socioeconómico y ambiental en los municipios y comunidades aledañas a las ASP; (iii) lograr el fortalecimiento institucional del SINAC.

1.2 Historial del Proyecto.

Antecedentes: El 18 de diciembre del 2006, el Directorio Ejecutivo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), aprobó el financiamiento para el Proyecto denominado: Fortalecimiento del Programa de Turismo en Áreas Silvestres Protegidas, suscribiéndose el Contrato de Préstamo N° 1824/OC/CR, cuyo ente ejecutor de la operación es el Ministerio de Ambiente, Energía (MINAE), por intermedio del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC). El financiamiento fue aprobado por la



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
UNIDAD COORDINADORA
PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE TURISMO EN ÁREAS
SILVESTRES PROTEGIDAS



Asamblea Legislativa, y ratificado mediante Ley de la República N° 8967, publicado en la Gaceta el 05 de octubre del 2011.

Fuente de cooperación: Contrato de Préstamo entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Organismo ejecutor: Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

Área geográfica de ejecución del Proyecto: Las ASP determinadas para realizar las actividades del Proyecto, previa aprobación por parte del BID y la UCP, son: Parque Nacional Corcovado, Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Caño Negro, Parque Nacional Tortuguero, Parque Nacional Volcán Poás, Parque Nacional Rincón de la Vieja, Parque Nacional Cahuita, Parque Nacional Manuel Antonio, Parque Nacional Volcán Arenal, Parque Nacional Volcán Irazú, Parque Nacional Marino Ballena, Parque Nacional Tenorio.

Municipalidades involucradas en el Proyecto: De acuerdo con los criterios de elegibilidad y priorización establecidas en el Contrato de Préstamo, tales como: tipología de proyecto, aspectos territoriales, aspectos legales-administrativos, aspectos ambientales y aspectos técnicos, las municipalidades seleccionadas como beneficiarias dentro del Proyecto, son: Municipalidad de Golfito, Municipalidad de Los Chiles, Municipalidad de Poás, Municipalidad de Liberia, Municipalidad de Talamanca, Municipalidad de Quepos, Municipalidad de San Carlos, Municipalidad de Cartago, Municipalidad de Oreamuno y Municipalidad de Guatuso.

Aporte del cooperante: El presupuesto aprobado para la ejecución del Proyecto por parte del BID fue de USD \$19.000.000,00.

Contrapartida local: USD \$6.000.000,00. La contrapartida fue aportada por el SINAC y las Municipalidades participantes. Además, se registran los pagos financieros por un monto de USD\$879.852,00, correspondiente a los intereses y comisiones del Ministerio de Hacienda.

Período de Ejecución: El plazo total de ejecución del Proyecto fue de seis años, correspondientes al periodo comprendido del 05 de octubre del 2011 al 05 de octubre del 2017.

Componentes: Las actividades programadas para la ejecución del Proyecto, se dividieron en tres componentes, a saber:

- **Componente 1: Inversiones para el Desarrollo Turístico Sostenible.** Este componente trabajó en el desarrollo de inversiones de infraestructura para el desarrollo sostenible del turismo en las ASP que formaron parte del Proyecto y sus alrededores, específicamente, en aquellas de jurisprudencia municipal.



- **Componente 2: Fortalecimiento de la Planificación y Gestión Sostenible del Turismo.** A través de este componente, se trabajó en herramientas de planificación y gestión turística y territorial, que le permitirá tanto al SINAC como a los municipios y las comunidades locales, un mayor beneficio socioeconómico y ambiental para su desarrollo.
- **Componente 3: Fortalecimiento Institucional del SINAC: sistemas de gestión, administrativos y financieros.** Este componente, trabajó en temas de equipamiento institucional, planes de mercadeo, equipamiento para mejorar el cobro en las ASP, entre otros.

Actividades Ejecutadas por Componente y Subcomponente.

Componente 1. Inversiones para el Desarrollo Turístico Sostenible.

Este componente financió las inversiones directamente relacionadas con la consolidación y el desarrollo de productos turísticos, para cumplir con los objetivos del Proyecto, dentro y fuera de las Áreas Silvestres Protegidas (ASP); así como también, estudios de pre-inversión, diseño y Evaluación de Impacto Ambiental y Social (EIA), en los casos que fue necesario.

Subcomponente 1.1. Inversiones dentro de las Áreas Silvestres Protegidas.

Este subcomponente financió las inversiones necesarias para desarrollar o rehabilitar la infraestructura dentro de las ASP, específicamente, en las áreas de uso público, sobre la base de estudios de mercado, planes de manejo y los planes de desarrollo turístico.

Las ASP fueron equipadas de tal manera, que permitieran mejorar la calidad de la visita de los turistas internacionales y nacionales que se reciben anualmente, manteniendo los objetivos de conservación ambiental fijados por el SINAC para las diferentes categorías de manejo.

Los recursos asignados a este subcomponente financiaron: a) obras y su equipamiento, que sirvieron de plataforma para el desarrollo de productos turísticos, tales como: áreas de recepción y registro de visitantes, senderos, centros de visitantes, albergues para el alojamiento de turistas, baños y sistemas de tratamiento de desechos, puentes y muelles, miradores y rehabilitación de caminos internos, torres de observación, rampas, pasos elevados, equipamiento para áreas de acampar y comedor turístico, señalización e interpretación turística, entre otros; b) estudios de pre-factibilidad y factibilidad (incluyendo EIA) para las inversiones propuestas que lo requieran.

A continuación, se detallan las obras de infraestructura turística rehabilitadas o desarrolladas dentro de las ASP en el marco del Proyecto:



- **Parque Nacional Manuel Antonio:** a) Se realizó el acondicionamiento de 8 senderos con sus obras complementarias (bahías, puentes, plataformas, pasos de agua, pérgolas, miradores, bancas, gradas, escaleras de mono y otros elementos). La longitud total de los 8 senderos es de 4.862 metros; b) Se mejoró el Sendero Punta Cathedral, el cual, tiene una longitud de 1.300 metros, y se dispuso la colocación de cunetas, barandas, bancas, rotulación interpretativa, así como mejoras al acabado de algunos tramos del sendero; c) Construcción de un mirador vertical; d) Confección y colocación de 50 rótulos en los diferentes senderos, y e) Construcción de 2.050 metros de barandas en diferentes tramos de los senderos.
- **Parque Nacional Tortuguero:** Las obras que se construyeron se ubican en dos sectores: Sector Cuatro Esquinas: a) Acondicionamiento, reestructuración y ampliación del muelle de embarque y desembarque de turistas, b) Batería de servicios sanitarios, y c) Caseta de control y cobro. Sector Cerro Tortuguero: se desarrolló: a) Construcción de atracadero para tres botes, b) Batería de servicios sanitarios, c) Caseta de control, y d) Construcción de 1.100 metros de sendero elevado.
- **Parque Nacional Rincón de la Vieja.** Las obras que se construyeron fueron: a) Acondicionamiento del Sendero Circular Las Pailas con sus obras complementarias, b) Centro de visitantes en el Sector Pailas, y c) Acondicionamiento del Sendero Las Cataratas.
- **Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Caño Negro:** Las obras que se construyeron fueron: a) Acondicionamiento del centro de visitantes (edificación existente), b) Batería de servicios sanitarios y estacionamiento (junto al centro de visitantes), c) Muelle de embarque y desembarque de turistas (desde el centro de visitantes), d) Sendero elevado, y e) Torre para la observación de aves.
- **Parque Nacional Corcovado:** Las obras que se construyeron se ubican en tres sectores: Sector Sirena: a) Plataforma de acampar, b) Cocina y comedor, c) Batería de servicios sanitarios y duchas, d) Sistema de tratamiento de aguas residuales, e) Acondicionamiento de áreas de estar, y f) Sistema de generación eléctrica. Sector La Leona: a) Centro de visitantes, b) Batería de servicios sanitarios y duchas, c) Sistema de tratamiento de aguas residuales, d) Acondicionamiento de áreas de estar, y d) Sistema de generación eléctrica. Sector San Pedrillo: a) Batería de servicios sanitarios y duchas y b) Sistema de tratamiento de aguas residuales.
- **Parque Nacional Volcán Poás:** Las obras que se construyeron son: a) Acondicionamiento de los miradores existentes (Cráter Principal y Laguna Botos), b) Tres miradores, c) Sistema de tratamiento de aguas residuales, d) Acondicionamiento de las áreas de estar y zonas de almuerzo, e) Caseta de cobro y señalización, y f) Parqueo 2 frente a caseta de cobro.
- **Parque Nacional Volcán Irazú:** Las obras que se construyeron son: a) Caseta de control y cobro, b) Adecuación de zonas de estacionamiento, y c) Acondicionamiento de aula educativa y sala de exhibiciones.



- **Parque Nacional Cahuita:** Las obras que se construyeron están ubicadas en el Sector de Puerto Vargas: a) Baterías de servicios sanitarios y duchas, b) Acondicionamiento de zonas de estacionamiento, y c) Un sendero elevado de dos kilómetros.
- **Parque Nacional Volcán Arenal:** Las obras que se construyeron se ubican en el Sector Península: a) Acondicionamiento del Sendero Península, b) Acondicionamiento del centro de visitantes y áreas de exhibición, c) Caseta de control y cobro, d) Zonas de estacionamientos, y e) Batería de servicios sanitarios.
- **Parque Nacional Volcán Tenorio:** Se realizaron los diseños y planos constructivos para el acondicionamiento del Sendero Misterios del Tenorio, y las obras complementarias: caseta de cobro, servicios sanitarios, enfermería, tienda de la naturaleza y oficina para guías locales.

Compra de equipamiento para las Áreas Silvestres Protegidas: El equipamiento servirá de plataforma para el desarrollo de los productos turísticos, con la finalidad de complementar las obras de infraestructura turística que se realizaron. A continuación, se detalla la adquisición del equipo para las ASP:

- Instalación de mobiliario básico de oficina en las siguientes ASP: Parque Nacional Tortuguero, Parque Nacional Rincón de la Vieja, Parque Nacional Corcovado, Parque Nacional Volcán Arenal, Parque Nacional Volcán Irazú, Parque Nacional Volcán Poás, Parque Nacional Cahuita y el Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Caño Negro.
- Se realizaron los diseños de las salas de exhibición ubicados en los Centros de Visitantes del Parque Nacional Volcán Arenal y el Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Caño Negro.
- Generadores eléctricos de combustión y equipo de mantenimiento, tales como: motosierras, chapeadoras, sopladoras, hidrolavadoras de gasolina, motosierras telescópicas, entre otros, para el Parque Nacional Manuel Antonio, Parque Nacional Tortuguero, Parque Nacional Rincón de la Vieja, Parque Nacional Corcovado, Parque Nacional Volcán Arenal, Parque Nacional Volcán Irazú, Parque Nacional Volcán Poás, Parque Nacional Cahuita y el Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Caño Negro.
- Se adquirió equipo básico de primeros auxilios para mantener en los Parques Nacionales. Además, se capacitó a un funcionario por cada ASP, tomando en cuenta los aspectos básicos para la aplicación y correcto uso del equipo.



De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Ejecución	Fuente BID	Fuente Contrapartida
Obras de infraestructura turística dentro de las ASP rehabilitadas o desarrolladas: 80 obras.	Obras de infraestructura turística dentro de las ASP rehabilitadas o desarrolladas: 80 obras.	\$14.108.480	\$189.783

Subcomponente 1.2. Inversiones alrededor de las Áreas Silvestres Protegidas.

Este subcomponente, incluyó estudios de pre-inversión e inversiones en áreas de jurisdicción municipal, en las áreas de influencia de las ASP beneficiadas por el Proyecto. Las inversiones mejoraron el acceso a las ASP, y mitigaron el impacto ambiental que afectan negativamente a dichas áreas.

Con los recursos asignados a este subcomponente, se financiaron obras de jurisdicción municipal, tales como: a) Obras de infraestructura vial: rehabilitación y señalización de caminos de acceso; b) Obras de protección vial: muros de contención, cunetas y consolidación de taludes; c) Muelles y pequeños puentes, y d) Pequeñas obras de desagüe y saneamiento.

A continuación, se detallan las obras de infraestructura turística rehabilitadas o desarrolladas fuera de las ASP:

- **Municipalidad de Liberia:** Acondicionamiento de 7000 metros lineales de cunetas (Canalización Pluvial), en la ruta de acceso Guadalupe-Curubandé.
- **Municipalidad de Poás:** Rehabilitación del camino La Legua (ruta de evacuación para emergencias del volcán Poás). Además, se rehabilitó la estructura de pavimento en 1000 metros y 5000 metros de conformación y construcción de cunetas del camino Código 2-08-022.
- **Municipalidad de Oreamuno:** Se remodeló el área del mirador ubicado en la comunidad de Potrero Cerrado, en la ruta que da acceso al Parque Nacional Volcán Irazú. El mirador cuenta con parqueos, áreas de almuerzo y construcción de kioscos para la venta de productos locales. El proyecto se realizó en una sola contratación junto con las obras desarrolladas dentro del Parque Nacional Volcán Irazú.
- **Municipalidad de Cartago:** Rehabilitación de la carretera municipal Código 3-01-007, sector comprendido entre el Sanatorio Durán – Sector Prusia del Parque Nacional Volcán Irazú. El total intervenido fue de 2.9 Km. de longitud, junto con la Municipalidad de Oreamuno.



- **Municipalidad de Oreamuno:** Rehabilitación de la carretera que da acceso al Sector Prusia del Parque Nacional Volcán Irazú, sector comprendido entre el entronque con la Ruta 219, y el límite cantonal en el río Reventado. El total intervenido fue de 2.9 Km. de longitud, junto con la Municipalidad de Cartago.
- **Municipalidad de Talamanca:** Se construyeron facilidades turísticas en la comunidad de Cahuita, tales como: centro operativo, servicios sanitarios y áreas de espera al aire libre, para el acceso al sector marino del Parque Nacional Cahuita.
- **Municipalidad de Los Chiles:** Se construyeron dos atracaderos turísticos para embarque y desembarque de turistas; ambos de uso municipal.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Ejecución	Fuente BID	Fuente Municipal
Obras de infraestructura turística fuera de las ASP rehabilitadas o desarrolladas: 40 obras.	Obras de infraestructura turística fuera de las ASP rehabilitadas o desarrolladas: 19 obras.	\$937.416	\$553.863

Componente 2. Fortalecimiento de la Planificación y Gestión Sostenible del Turismo.

Este componente se subdivide en tres subcomponentes, tendientes a mejorar la gestión sostenible en las ASP, a nivel municipal y el sector privado.

Subcomponente 2.1: Gestión Sostenible del Turismo en las Áreas Silvestre Protegidas.

Este subcomponente aportó al SINAC, la capacidad necesaria para planificar inversiones, así como la capacidad de gestión técnica dentro de las ASP y sus áreas de influencia, para regular eficazmente y gestionar eficientemente los servicios que se les ofrece a los turistas en dichas áreas, y para monitorear el impacto de los visitantes.

Los recursos asignados a este subcomponente financiaron: a) El desarrollo y la actualización de los planes de turismo; b) La producción de material educativo y de divulgación: guías de campo, guías interpretativas, folletos y mapas sobre los productos turísticos en las áreas protegidas; c) Capacitación y asistencia técnica para los funcionarios del SINAC sobre los temas: servicios al cliente, negociación, alianzas y manejo de conflictos, gestión de concesiones, primeros auxilios, monitoreo de impactos



e idiomas; d) Diseño y puestas en funcionamiento del sistema de monitoreo de resultados e impactos del Proyecto: encuestas de percepción de turistas.

Planes y Procesos de Gestión de las ASP desarrollados.

A continuación, se detallan los planes y procesos de gestión desarrollados en el marco del Proyecto:

- **Manual de Rotulación para las Áreas Silvestres Protegidas del SINAC:** Se elaboró un Manual de Rotulación para las ASP del SINAC, el cual, pretende la normalización de las actuaciones en materia de rotulación para dichas áreas. Se trata de un documento técnico y de consulta para aquellos profesionales que quieran aplicarlo en la zona de uso público del ASP. El objetivo principal es ordenar los procesos de comunicación no personal con los visitantes de las áreas silvestres protegidas, a fin de facilitarles una información básica, significativa y precisa, que les permita moverse por dentro de las ASP de una manera cómoda y segura, y adelantarse en el conocimiento y la interpretación del patrimonio natural costarricense.
- **Estudio de Flujo Vehicular en el Parque Nacional Volcán Irazú y en el Parque Nacional Volcán Poás:** El objetivo del estudio fue, realizar un diagnóstico del funcionamiento y las condiciones de la infraestructura vial existente y de acceso a ambas ASP. dicho diagnóstico contempló el análisis de los accesos principales y los estacionamientos, Además se realizó un diagnóstico de la estructura de los pavimentos existentes por medio de auscultación visual ((Auscultar: conjunto de procedimientos (medidas, tratamiento de las lecturas, análisis e interpretación), cuyo objeto es medir con la mayor precisión posible, los diversos deterioros superficiales de pavimentos)). El diagnóstico constituye la base para generar las recomendaciones sobre el funcionamiento y manejo interno del flujo vehicular.
- **Elaboración de la Estrategia de Turismo Sostenible del SINAC y la Actualización de Planes de Turismo Sostenible:** Se elaboró la Estrategia de Turismo Sostenible del SINAC, cuyo objetivo es proveerle al SINAC los lineamientos necesarios para planificar y gestionar la actividad turística bajo los requerimientos de conservación, con criterios de mercado, facilitando la participación de las comunidades aledañas en los beneficios generados por la visitación turística y garantizando la conservación de la biodiversidad.

Esta estrategia sirvió de marco conceptual y estratégico para la actualización de los planes de turismo de las ASP. En el marco del Proyecto, se actualizaron los Planes de Turismo Sostenible de las siguientes ASP:

- Parque Nacional Corcovado.
- Parque Nacional Marino Ballena.
- Parque Nacional Cahuita.
- Parque Nacional Manuel Antonio.
- Parque Nacional Volcán Irazú.



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
UNIDAD COORDINADORA
PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE TURISMO EN ÁREAS
SILVESTRES PROTEGIDAS



- Parque Nacional Tortuguero.
- Parque Nacional Volcán Poás.
- Parque Nacional Rincón de la Vieja.
- Parque Nacional Volcán Irazú.
- Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Caño Negro.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Planes y procesos de gestión de las ASP desarrollados: 10 planes y procesos	Planes y procesos de gestión de las ASP desarrollados: 10 planes y procesos	\$170.795	-

Material Educativo y Divulgativo de Turismo en ASP producido y divulgado.

A continuación, se detalla el material educativo y divulgativo de turismo en ASP producido y divulgado en el marco del Proyecto; asimismo, se realizó la promoción del desarrollo del Programa de Turismo en Áreas Silvestres Protegidas, a través de:

- **Publicity, campañas promocionales en:** a) Manejo de redes sociales institucionales Facebook: /cr.sinac; Twitter: @sinac_cr; YouTube: aventurasinac, prensa (publicación de fascículos el periódico La Nación, televisión (spots televisivos) y radio (cuñas radiales del Proyecto).
- **Participación en ferias:** Conferencia Internacional de Turismo Sostenible 2015, Día de Parques Nacionales de Costa Rica (agosto y setiembre 2015).
- **Diseño y producción de varios artículos:** Brochure general del Proyecto BID Turismo; rediseño de brochures y mapas de uso público de las 10 ASP que forman parte del Proyecto; impresión y diseño de la Estrategia de Turismo en ASP y los 10 Planes de Turismo; diseño e impresión de artículos promocionales del Proyecto como: camisetas, botellas, lapiceros, cuadernos, salveques, camisetas, ponchos y jackets.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Material educativo y divulgativo de turismo en ASP producido y divulgado: 2 material educativo y divulgativo	Material educativo y divulgativo de turismo en ASP producido y divulgado: 2 material educativo y divulgativo	\$123.875	-

ASP con Personal Capacitado en Gestión Turística:

A continuación, se detalla el proceso de capacitación realizado en las ASP, en el marco del Proyecto:

- **Capacitación a funcionarios de las ASP:** El objetivo de la capacitación fue brindar un proceso de fortalecimiento de competencias para el personal del SINAC vinculado con el turismo sostenible, en los niveles ejecutivo, técnico y operativo, generando condiciones que contribuyan a una mejora en la gestión de ese ámbito de acción, y así aumentar el grado de satisfacción de los visitantes, disminuyendo el impacto sobre los valores de conservación, y generando oportunidades para el desarrollo local.

La planificación durante el proceso de fortalecimiento de las competencias, se diseñó para una población meta de 72 funcionarios capacitados. Esta capacitación atendió al personal de todas las áreas de conservación del país.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
ASP con personal capacitado en gestión turística: 6 ASP	ASP con personal capacitado en gestión turística: 6 ASP	\$153.531	-



ASP con Sistema de Monitoreo de Impacto del Proyecto.

A continuación, se detalla lo realizado en las ASP como Sistema de Monitoreo de Impacto del Proyecto:

- **Herramienta para el manejo de los flujos de visitación en las Áreas Silvestres Protegidas del SINAC:** Con el desarrollo del Proyecto, se puso en marcha la implementación de esta herramienta, la cual, es una guía general compuesta por siete pasos claves que pueden implementarse en el orden propuesto, o pueden adelantarse pasos. Para las personas que manejan las ASP, es importante conocer las motivaciones que impulsan a los visitantes a buscar experiencias con la naturaleza. El uso de sitios públicos por parte de personas y grupos con diferentes intereses, inevitablemente, conlleva a diferencias y, potencialmente, a conflictos.

El manejo de visitantes es un concepto que incorpora el grado, en el cual, los visitantes son regulados y controlados, al igual que el nivel de información y los servicios proveídos para el disfrute. El grado de presencia o ausencia del manejo explícito de los visitantes, influencia la experiencia de los mismos. La administración del ASP que está implementando la herramienta, debe conocer las consecuencias de sus intervenciones.

- **Estudio de percepción del visitante Residente y no Residente sobre los servicios turísticos ofrecidos en 10 Áreas Silvestres Protegidas:** Este estudio se realizó durante los meses de diciembre del 2014, junio y octubre del 2015, y febrero y junio del 2016. El objetivo principal de este estudio fue, desarrollar una investigación de mercados para evaluar la percepción de los visitantes sobre el producto turístico en las 10 áreas silvestres protegidas contempladas en el Proyecto.

Algunas de las consultas realizadas en el estudio de percepción, son las siguientes:

- Servicios turísticos ofrecidos en las ASP.
- Aspectos encontrados en las ASP.
- Lugares visitados o utilizados antes de llegar a las ASP.
- Evaluación del servicio ofrecido en los lugares de afluencia de las ASP.
- Rutas de acceso, señalización y estado de las áreas de influencia de las ASP.
- Primera visita y frecuencia de visita promedio a las ASP.
- Cumplimiento de expectativas en las ASP.
- Acompañantes en las ASP.



- Medios por los cuales se enteran de las ASP.
- Medios de transporte utilizados para llegar a las ASP.
- Principales atractivos encontrados en las ASP.
- Actividades que realizaron en las ASP.
- Satisfacción con la experiencia vivida en las ASP.
- Palabras con que identifican las ASP.
- Visita a otras ASP.
- Perfil del visitante a las ASP.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
ASP con sistema de monitoreo de impacto del proyecto: 6 ASP	ASP con sistema de monitoreo de impacto del proyecto: 6 ASP	\$90.945	-

Subcomponente 2.2: Gestión Sostenible del Turismo a nivel Municipal.

Este subcomponente, financió asistencias técnicas para apoyar a las municipalidades de manera individual o mancomunada, en la gestión sostenible del turismo en áreas críticas o micro regiones vinculadas, ya sea por adyacencia o por su impacto, con las ASP que forman parte del Proyecto y su área de influencia.

Entre las herramientas que se desarrollaron están: a) Planes de ordenamiento y desarrollo urbano y sus instrumentos; b) Planes de manejo de desechos sólidos, aguas servidas y control de la contaminación ambiental; c) La promoción y establecimiento de mecanismos e instrumentos financieros que permitan el incremento de los ingresos municipales por concepto de las actividades vinculadas a las áreas protegidas; d) Capacitación a las municipalidades para que puedan participar en el Proyecto.

Municipios con Instrumentos de Mejoramiento Ambiental en operación.

A continuación, se detallan las asistencias técnicas que se trabajaron con las municipalidades involucradas en el Proyecto:



- **Municipalidad de Los Chiles:** Se realizó un Plan de Gestión y Uso para los Muelles Municipales de los distritos de Caño Negro y Los Chiles. El objetivo general de esta asistencia técnica era, lograr un ordenamiento en la actividad del transporte acuático que se realiza en el río Frío, Los Chiles.
 - **Municipalidad de Quepos:** Se elaboró un estudio para el Análisis de la contaminación y las posibles medidas de acción para la Quebrada Camaronera en el cantón de Quepos. Con dicho estudio, se estableció un modelo de gestión y manejo integral de los recursos naturales en la microcuenca de la Quebrada Camaronera, para la sustentabilidad ambiental de los servicios ecosistémicos que esta provee.
 - **Municipalidad de Guatuso:** Se elaboró un Plan de Desarrollo Turístico Sostenible para el cantón de Guatuso, cuyo objetivo es fomentar un turismo sostenible de base comunitario en el cantón. Dentro del sistema turístico actual, no se incorpora a los pobladores de la comunidad, por lo que se han convertido en espectadores y no participan dentro de las actividades económicas turísticas que se desarrollan en el entorno de su comunidad. Como segunda asistencia técnica, a esta Municipalidad se le elaboró el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos del cantón.
- Municipalidad de Liberia:** Se elaboró un Plan de Desarrollo Turístico Sostenible para distrito de Curubandé, cuyo objetivo es fomentar un turismo sostenible de base comunitario en el cantón. Este Plan, permite que las personas tengan herramientas para lograr incorporarse en actividades socioeconómicas vinculadas con el turismo. A través del Plan, se generaron iniciativas que rescatan el patrimonio local, y que se relacionan directamente con una visión integral del turismo de base comunitaria.
- **Municipalidad de Golfito:** Se realizó una Asistencia Técnica y Capacitación para la Implementación del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos para el cantón de Golfito, Puntarenas. Entre los productos que se obtuvieron están: a) Capacitación a la Comisión Ambiental de Golfito, sobre la Gestión Integral de Residuos Sólidos, y elaboración de abono orgánico; b). Elaboración del Reglamento del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos del cantón de Golfito, Puntarenas; c) Recalificación de las tarifas del servicio de recolección y tratamiento de los residuos sólidos, que actualmente cobra la Municipalidad de Golfito; d) Diseño de un centro de acopio, una planta de compostaje y un centro de transferencia para el tratamiento de los residuos sólidos del cantón de Golfito, Puntarenas; e) Contar con un programa de capacitación para los gestores de residuos sólidos del cantón de Golfito, Puntarenas, para su formalización; y f) Elaboración de un módulo de capacitación para las comunidades del cantón de Golfito, Puntarenas, sobre la gestión integral los residuos sólidos de manera auto sostenible.



- **Municipalidad de San Carlos:** Se desarrolló un Plan de Gestión Integral del Recurso Hídrico, tomando como estudio de caso de la Cuenta del río Arenal, cuyo objetivo es lograr una gestión integral de la cuenca hidrográfica. El plan de gestión es la base de análisis de un territorio, desarrollado en la caracterización y el diagnóstico, del cual, se derivan la línea base y la zonificación agroecológica. El plan definió la visión, objetivos y horizonte de trabajo. Como elementos complementarios al plan, se elaboró: el documento que desarrolla los perfiles de proyectos prioritarios, una estrategia de trabajo a nivel municipal, y una matriz de monitoreo del plan de gestión integral de los recursos hídricos con enfoque de cuencas hidrográficas.

Municipalidad de Oreamuno: Se elaboró un Plan de Uso de Suelo para las faldas del Volcán Irazú, en el sector Norte del cantón de Oreamuno, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de los pobladores del cantón, que se ven afectados por problemas de inundación en algunos meses del año, donde se identificaron puntos críticos mediante estudios previos, y en donde se resalta la necesidad urgente de encontrar una solución inmediata a la problemática. Como segunda línea de trabajo, se definió la planificación de una estrategia de abordaje del problema de erosión y pérdida de suelo que se presenta en el cantón (faldas del volcán Irazú).

- **Municipalidad de Talamanca:** Se dio apoyo para la implementación del Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos para el cantón de Talamanca. El plan de sensibilización, buscó involucrar a más personas, instituciones, organizaciones y comercios, en el proceso de realizar un adecuado manejo de los residuos sólidos en sus espacios de trabajo o viviendas. Las personas involucradas durante el proceso de consulta, se comprometieron a apoyar las actividades que ellos mismos proponen. Otros actores que no fueron identificados durante la consulta, se suman por el interés o afinidad con el proceso.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Municipios con instrumentos de mejoramiento ambiental en operación: 10 Municipios	Municipios con instrumentos de mejoramiento ambiental en operación: 10 Municipios	\$393.450	-



Municipios con Instrumento Financiero para incrementar la recaudación a nivel municipal en aplicación.

El objetivo general de la asistencia técnica fue, identificar, proponer y establecer mecanismos y/o instrumentos financieros, o mejorar los existentes, de manera que permitan el incremento de los ingresos municipales por concepto de las actividades turísticas vinculadas a las Áreas Silvestres Protegidas del SINAC que forman parte del Proyecto Fortalecimiento del Programa de Turismo en Áreas Silvestres de Protegidas.

A continuación, se detallan los instrumentos financieros que se trabajaron con las municipalidades:

- **Municipalidad de Los Chiles:** Se desarrolló un Reglamento de Gestión de Tributos Municipales, el cual, regula aspectos jurídicos a nivel de inscripción y des inscripción de datos de los contribuyentes, domicilio fiscal, suministros de información, confidencialidad, y denuncias; así, como los derechos y garantías de los contribuyentes. De manera fundamental, abarca también aspectos técnicos sobre las funciones y potestades tributarias de la Municipalidad, en cuanto a: notificaciones, cobranza, recaudación, procedimientos administrativos internos, aplazamientos y fraccionamientos de pago. Finalmente, la descripción de la ejecución de trámites por mora y las funciones del abogado municipal en cuanto a procesos de cobro judicial. Se muestra a continuación, un cuadro con la estructura capitular del mecanismo propuesto.
- **Municipalidad de Quepos:** Se desarrolló un Reglamento de Gestión de los Tributos Municipales, para regular aspectos jurídicos a nivel de inscripción y des inscripción de datos de los contribuyentes, domicilio fiscal, suministros de información, confidencialidad, y denuncias. De manera fundamental, abarcó también aspectos técnicos sobre las funciones y potestades tributarias de la Municipalidad, en cuanto a notificaciones, cobranza, recaudación, procedimientos administrativos internos, aplazamientos y fraccionamientos de pago. Finalmente, se realizó una descripción de la ejecución de trámites por mora y las funciones del abogado municipal en cuanto a procesos de cobro judicial.
- **Municipalidad de Guatuso:** Se desarrolló un Reglamento de Gestión de Tributos Municipales, para regular aspectos jurídicos a nivel de inscripción y des inscripción de datos de los contribuyentes, domicilio fiscal, suministros de información, confidencialidad, y denuncias. De manera fundamental, abarcó también aspectos técnicos sobre las funciones y potestades tributarias de la Municipalidad, en cuanto a notificaciones, cobranza, recaudación, procedimientos administrativos internos, aplazamientos y fraccionamientos de pago. Finalmente, se realizó una descripción de la ejecución de trámites por mora y las funciones del abogado municipal en cuanto a procesos de cobro judicial.



- **Municipalidad de Liberia:** Se desarrolló una Ley de Impuesto de las Actividades Económicas, que regula los aspectos relacionados con el impuesto fijado para las licencias comerciales extendidas en el cantón. Esta propuesta de Ley, determina aspectos relacionados con el hecho generador y los sujetos pasivos. Establece también la base imponible y los porcentajes a cobrar sobre esta base. Incluye un capítulo sobre los derechos, deberes y prohibiciones del administrado. Desarrolla además un capítulo de sanciones por incumplimiento de deberes formales y materiales, así como procedimientos para el decomiso de mercaderías. Como valor agregado, se incluyó un capítulo que asigna recursos a la Administración Tributaria para ejecutar más eficientemente sus funciones.
- **Municipalidad de Golfito:** Se desarrolló una Ley de Impuesto de las Actividades Económicas, que regula los aspectos relacionados con el impuesto fijado para las licencias comerciales extendidas en el cantón. Esta propuesta de Ley, determina aspectos relacionados con el hecho generador y los sujetos pasivos. Establece también la base imponible y los porcentajes a cobrar sobre esta base. Incluye un capítulo sobre los derechos, deberes y prohibiciones del administrado. Desarrolla además un capítulo de sanciones por incumplimiento de deberes formales y materiales, así como procedimientos para el decomiso de mercaderías. Como valor agregado, se incluyó un capítulo que asigna recursos a la Administración Tributaria para ejecutar más eficientemente sus funciones.
- **Municipalidad de Oreamuno:** Se desarrolló una Ley de Impuesto de las Actividades Económicas, que regula los aspectos relacionados con el impuesto fijado para las licencias comerciales extendidas en el cantón. Esta propuesta de Ley, determina aspectos relacionados con el hecho generador y los sujetos pasivos. Establece también la base imponible y los porcentajes a cobrar sobre esta base. Incluye un capítulo sobre los derechos, deberes y prohibiciones del administrado. Desarrolla además un capítulo de sanciones por incumplimiento de deberes formales y materiales, así como procedimientos para el decomiso de mercaderías. Como valor agregado, se incluyó un capítulo que asigna recursos a la Administración Tributaria para ejecutar más eficientemente sus funciones.
- **Municipalidad de Talamanca:** Se desarrolló una Ley de Impuesto de las Actividades Económicas, que regula los aspectos relacionados con el impuesto fijado para las licencias comerciales extendidas en el cantón. Esta propuesta de Ley, determina aspectos relacionados con el hecho generador y los sujetos pasivos. Establece también la base imponible y los porcentajes a cobrar sobre esta base. Incluye un capítulo sobre los derechos, deberes y prohibiciones del administrado. Desarrolla además un capítulo de sanciones por incumplimiento de deberes formales y materiales, así como procedimientos para el decomiso de mercaderías. Como valor agregado, se incluyó un capítulo que asigna recursos a la Administración Tributaria para ejecutar más eficientemente sus funciones.



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
UNIDAD COORDINADORA
PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE TURISMO EN ÁREAS
SILVESTRES PROTEGIDAS



- **Municipalidad de Cartago:** Se desarrolló una Ley de Impuesto de las Actividades Económicas, que regula los aspectos relacionados con el impuesto fijado para las licencias comerciales extendidas en el cantón. Esta propuesta de Ley, determina aspectos relacionados con el hecho generador y los sujetos pasivos. Establece también la base imponible y los porcentajes a cobrar sobre esta base. Incluye un capítulo sobre los derechos, deberes y prohibiciones del administrado. Desarrolla además un capítulo de sanciones por incumplimiento de deberes formales y materiales, así como procedimientos para el decomiso de mercaderías. Como valor agregado, se incluyó un capítulo que asigna recursos a la Administración Tributaria para ejecutar más eficientemente sus funciones.
- **Municipalidad de Poás:** Se desarrolló un Reglamento de Gestión de Tributos Municipales, para regular aspectos jurídicos a nivel de inscripción y des inscripción de datos de los contribuyentes, domicilio fiscal, suministros de información, confidencialidad, y denuncias. De manera fundamental, abarcó también aspectos técnicos sobre las funciones y potestades tributarias de la Municipalidad, en cuanto a notificaciones, cobranza, recaudación, procedimientos administrativos internos, aplazamientos y fraccionamientos de pago. Finalmente, se realizó una descripción de la ejecución de trámites por mora y las funciones del abogado municipal en cuanto a procesos de cobro judicial.
- **Municipalidad de San Carlos:** Se desarrolló un Reglamento para el Registro Único de Contribuyentes y Gestión de Cobro, el cual, regula aspectos jurídicos a nivel de inscripción y des inscripción de datos de los contribuyentes, domicilio fiscal, suministros de información, confidencialidad, y denuncias. Así mismo, los derechos y garantías de los contribuyentes. De manera fundamental, abarca también aspectos técnicos sobre las funciones y potestades tributarias de la Municipalidad, en cuanto a notificaciones, cobranza, recaudación, procedimientos administrativos internos, aplazamientos y fraccionamientos de pago. Finalmente, la descripción de la ejecución de trámites por mora y las funciones de los abogados en cuanto a procesos de cobro judicial.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Municipios con instrumento financiero para incrementar la recaudación a nivel municipal en aplicación: 10 Municipios	Municipios con instrumento financiero para incrementar la recaudación a nivel municipal en aplicación: 10 Municipios	\$170.566	-



Personal de los Municipios Capacitados en Turismo Sostenible.

El objetivo fue capacitar a los funcionarios de las municipalidades, con el fin de generar habilidades, capacidades y competencias que los prepare para la gestión y facilitación de acciones, que contribuyan al desarrollo socioeconómico local, a través de la actividad turística que se realiza en las comunidades aledañas a las áreas silvestres protegidas que forman parte del Proyecto.

Esta capacitación, fue desarrollada bajo la propuesta de diplomado a los funcionarios municipales, cuyo requisito fue participar en la capacitación de los actores locales y así fortalecer el vínculo entre estos sectores. Lo ideal es que fuera un proceso que pueda replicarse por parte de la municipalidad durante todo el año.

En total participaron 120 personas durante las capacitaciones presenciales definidas en las diez municipalidades priorizadas por el Proyecto. En su mayoría, fueron funcionarios municipales; sin embargo, participaron personas relacionadas con la actividad turística, tales como, tour operadores, guías turísticos, dueños de restaurantes, hoteleros, docentes de universidades, artesanos, representantes de grupos de mujeres y asociaciones de turismo.

Las municipalidades que recibieron las capacitaciones fueron: Cartago, Oreamuno, Poás, San Carlos, Los Chiles, Talamanca, Guatuso, Liberia, Golfito y Quepos.

Durante las capacitaciones se trataron 10 temas, y se les brindó los folletos a los participantes. Los temas que se impartieron fueron los siguientes:

- Administración y contabilidad básica.
- Fortalecimiento organizacional.
- Gestión sostenible del turismo.
- Principios básicos de mercadeo.
- Oferta de servicios en el sector público.
- Planes de negocios.
- Resolución alternativa de conflictos.
- Turismo y accesibilidad.
- Servicio al cliente.
- La conservación de la biodiversidad como alternativa de desarrollo a escala local.



De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Personal de los municipios capacitados en turismo sostenible: 120 funcionarios	Personal de los municipios capacitados en turismo sostenible: 120 funcionarios	\$97.971	-

Subcomponente 2.3: Gestión Sostenible del Turismo por parte del Sector Privado.

Este subcomponente estuvo dirigido a: cámaras locales de turismo, comités de desarrollo, microempresas, organizaciones comunales, incluyendo organizaciones indígenas, y organizaciones no gubernamentales (ONG) directamente involucradas en aspectos relevantes del desarrollo turístico micro regional y vinculadas a los productos turísticos identificados en los planes de turismo de las ASP.

Con los recursos asignados a este subcomponente se financió: a) estudios sobre oportunidades turísticas para empresarios locales; b) servicios no esenciales en áreas protegidas; c) capacitación a guías turísticos; d) asistencia técnica y capacitación a los actores privados locales en nuevas tecnologías e innovación en los productos, los temas de legislación ambiental y turística, normativa de áreas protegidas, gestión ambiental y gestión sostenible del turismo; y e) fortalecimiento o apoyo a la consolidación de encadenamientos productivos en turismo.

Iniciativas de Inversión identificadas.

Se realizó la Identificación de Oportunidades y Encadenamientos Turísticos Productivos en las comunidades que forman parte del Proyecto Fortalecimiento del Programa de Turismo en ASP, vinculadas con los productos turísticos contemplados en los Planes de Turismo de dichas ASP.

Se identificaron las siguientes oportunidades y encadenamientos turísticos:

INICIATIVAS DE INVERSIÓN IDENTIFICADAS EN LAS ASP.

ÁREAS SILVESTRE PROTEGIDA	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES TURÍSTICAS
Parque Nacional Tortuguero	Fortalecimiento de la Red de Turismo Rural Comunitario de San Francisco.
Parque Nacional Rincón de la Vieja	Promoción del destino Rincón de la Vieja y las comunidades en su zona de influencia, mediante la Tour Operadora de la Asociación de Guías.
Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Caño Negro	Fortalecimiento el destino por medio de la Asociación Ecoturística para el Desarrollo Sostenible de Caño Negro.
Parque Nacional Volcán Poás	Fortalecimiento del destino mediante la creación de la Asociación de Guías Locales de la región del Volcán Poás.
Parque Nacional Cahuita	Fortalecimiento de los operadores del área marina (tour de arrecifes de coral).
Parque Nacional Volcán Irazú	Circuito Cultural-Histórico en la Región del Volcán Irazú, mediante la Cámara de Comercio, Industria, Turismo y Servicios de Cartago.
Parque Nacional Corcovado	Promoción del destino mediante el Proyecto Caminos de Osa y la unión de las Cámaras de Turismo de la zona.
Parque Nacional Manuel Antonio	Promoción del destino de la zona alta de Quepos.
Parque Nacional Marino Ballena	Fortalecimiento del Destino Red de Turismo Rural de Playa Hermosa y Programa de Conservación PNMB-Reserva Privada Playa Hermosa.
Parque Nacional Volcán Arenal	Promoción de Destino "Comunidades del Arenal".

Fuente: Información suministrada por la Coordinadora Gestión Sostenible del Turismo-Sector Privado, Proyecto BID-Turismo.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Iniciativa de inversión y negocios identificadas: 10 iniciativas	Iniciativa de inversión y negocios identificadas: 10 iniciativas	\$35.428	-

Grupos Locales Capacitados para Operar Servicios No Esenciales en las ASP.

En una primera fase, se realizó un diagnóstico de las necesidades de capacitación, teniendo como resultado las bases de datos de actores locales, funcionarios del SINAC, y funcionarios Municipales.

En una segunda fase, se realizó la capacitación de actores locales y guías de turismo, y se profundizó en el tema de servicios no esenciales en todas comunidades aledañas del Proyecto.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Grupos locales capacitados para operar servicios no esenciales en las ASP: 3 grupos	Grupos locales capacitados para operar servicios no esenciales en las ASP: 3 grupos	\$70.000	-

Guías Turísticos Capacitados.

El objetivo de la capacitación fue, contribuir con el desarrollo de las capacidades de los grupos locales organizados que operan en relación a las 10 ASP enmarcadas en el Proyecto, mediante un proceso de capacitación y actualización de conocimientos y buenas prácticas, tendientes a mejorar la calidad del servicio que pueden ofrecer dichos grupos en las ASP.

Los temas desarrollados fueron: principios de mercadeo, planes de negocio, oferta de servicios en el sector público, administración y contabilidad básica; también se les brindó todo el material didáctico requerido de dichas temáticas.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Guías turísticos capacitados: 60 guías.	Guías turísticos capacitados: 60 guías.	\$78.658	-



Actores del Sector Privado Capacitados en Turismo Sostenible.

El objetivo de la capacitación fue, generar habilidades, capacidades y competencias que los prepare para la gestión y facilitación de acciones, que contribuyan al desarrollo socioeconómico local, a través de la actividad turística que se realiza en las comunidades aledañas a las áreas silvestres protegidas que forman parte del Proyecto.

En total participaron 200 personas en las capacitaciones presenciales definidas en las diez comunidades priorizadas por el Proyecto. Participaron personas relacionadas con la actividad turística, tales como: tour operadores, guías turísticos, dueños de restaurantes, hoteleros, docentes de universidades, artesanos, representantes de grupos de mujeres y asociaciones de turismo.

Durante las capacitaciones se trataron 10 temas, y se les brindó los folletos a los participantes. Los temas impartidos fueron:

- Administración y contabilidad básica.
- Fortalecimiento organizacional.
- Gestión sostenible del turismo.
- Principios básicos de mercadeo.
- Oferta de servicios en el sector público.
- Planes de negocios.
- Resolución alternativa de conflictos.
- Turismo y accesibilidad.
- Servicio al cliente.
- La conservación de la biodiversidad como alternativa de desarrollo a escala local.

Las comunidades que participaron en los procesos de capacitación, fueron: Ciudad Quesada, Liberia, Tortuguero, Quepos, Oreamuno, Los Chiles, Cartago, Golfito, Poás y Talamanca.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Actores del sector privado capacitados en turismo sostenible: 200 personas	Actores del sector privado capacitados en turismo sostenible: 200 personas	\$100.081	-



Encadenamientos Productivos en Turismo funcionando.

Una de las principales características de la actividad turística, es la oportunidad existente de articular y proponer alianzas entre los distintos prestatarios de servicios, ya sea de manera directa o indirecta, para alcanzar un mejor desarrollo económico. “Los encadenamientos locales permiten la integración espontánea de diferentes sectores de la economía local, lo que propicia una red empresarial a través de un proceso colectivo” (Fonseca Ramírez, Quesada Castro, Fontana Coto, & Sánchez Sáenz, 2011, p. 87). El turismo es una de esas áreas económicas que permite un mayor desarrollo local, siempre y cuando existe esa proyección social por parte de las empresas o grupos empresariales presentes. Es así como los encadenamientos productivos tienen esa característica de buscar el mayor beneficio directo como indirecto. Es importante mencionar los aspectos fundamentales para que los encadenamientos se fortalezcan e incidan en el desarrollo local, en función de la actividad turística. (Porras Sánchez, Repositorio TEC, 2012)

Como parte de los procesos para llevar a cabo la creación y/o fortalecimiento de encadenamientos productivos en turismo, en las comunidades aledañas a las ASP que forman parte del Proyecto, y de acuerdo con los recursos existentes, se seleccionaron cinco comunidades, con el fin de generar una propuesta de encadenamientos, a través de los actores locales y sus emprendimientos.

PROPUESTA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS EN TURISMO EN LAS COMUNIDADES SELECCIONADAS

ÁREAS SILVESTRE PROTEGIDA	NOMBRE DEL ENCADENAMIENTO
Parque Nacional Tortuguero	Fortalecimiento de la Red de Turismo Rural Comunitario de San Francisco.
Parque Nacional Rincón de la Vieja	Promoción del destino Rincón de la Vieja y las comunidades en su zona de influencia.
Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Caño Negro	Fortalecimiento el destino por medio de la Asociación Ecoturística para el Desarrollo Sostenible de Caño Negro.
Parque Nacional Volcán Poás	Fortalecimiento del destino mediante la creación de la Asociación de Guías Locales de la región del Volcán Poás.
Parque Nacional Cahuita	Desarrollo y operación de productos turísticos, en el área de arrecifes coralinos del Parque Nacional Cahuita,

Fuente: Información suministrada por la Coordinadora Gestión Sostenible del Turismo-Sector Privado, Proyecto BID-Turismo.



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
UNIDAD COORDINADORA
PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE TURISMO EN ÁREAS
SILVESTRES PROTEGIDAS



Para fortalecer las propuestas de encadenamientos productivos en turismo mencionadas en el cuadro anterior, se brindó apoyo a los pequeños y medianos emprendimientos de las comunidades aledañas a las APS seleccionadas, mediante la creación del concepto “Atractivos Turísticos Comunitarios”, en donde se contemplan las siguientes acciones:

- **Material promocional:** Se realizó la compra de material impreso para promocionar a las comunidades seleccionadas y aledañas a las ÁSP. El material corresponde a Banners (diseño y producción), Flyers (diseño y producción) y Stickers (diseño y producción).
- **Subsitio Web:** Se desarrolló un Subsitio Web, con el fin de promocionar a las comunidades seleccionadas, y a las propuestas de Encadenamientos Productivos en Turismo. El subsitio cuenta con una página principal, ubicado en el Portal Web del SINAC, y contiene información sobre lo que son los emprendimientos existentes en las comunidades, la definición de las ÁSP, y la aparición de los cinco encadenamientos, con el logo establecido para cada uno de ellos.
- **Especialista en Mercadeo:** Se brindó apoyo a las comunidades, mediante capacitaciones en materia de mercadeo turístico. Además, se les diseñó a las comunidades una página de Facebook para su promoción.
- **Especialista en Derecho:** Se brindó apoyo a las comunidades, mediante capacitaciones en materia de derecho, especialmente, en aspectos de emprendedurismo. Además, se les diseñó instrumentos para que los actores locales puedan encadenarse con otros servicios de la comunidad.
- **Dotación de equipo de oficina:** Con el objetivo de que el equipo sea utilizado por la organización que administrará los encadenamientos turísticos, identificados en las comunidades aledaña a las ASP seleccionadas por el Proyecto, se compraron computadores de escritorio estándar, impresoras multifuncionales pequeñas y teléfonos IP.
- **Capacitación:** Adicional a las capacitaciones brindadas por los especialistas en Mercadeo y Derecho, se capacitó a las comunidades en temas de: servicio al cliente, planes de negocios, emprendedurismo, entre otros.
- **Firma de Convenios:** Como parte del proceso de fortalecimiento o apoyo a la consolidación de encadenamientos productivos en turismo, se firmaron dos convenios específicos con el SINAC:
 - Convenio específico de cooperación entre el Sistema de Áreas de Conservación y la Asociación de Desarrollo Integral de Cahuita, para desarrollar encadenamientos turísticos productivos en las comunidades aledañas al Parque Nacional Cahuita. En la Cláusula Novena del Convenio, se indica: *“Que como parte de los productos del Subcomponente 2.3, El Programa está desarrollando en conjunto con la Asociación, la consolidación de un encadenamiento turístico*



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
UNIDAD COORDINADORA
PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE TURISMO EN ÁREAS
SILVESTRES PROTEGIDAS



productivo en las comunidades aledañas al Parque Nacional Cahuita, y promocionar a los pequeños y medianos emprendimientos de la zona”.

- Convenio específico de cooperación entre el Sistema de Áreas de Conservación y la Cámara de Comercio, Agroindustria y Turismo de Poás, para desarrollar encadenamientos turísticos productivos en las comunidades aledañas al Parque Nacional Volcán Poás. En la Cláusula Novena del Convenio, se indica: *“Que como parte de los productos del Subcomponente 2.3, El Programa está desarrollando en conjunto con la Cámara, la consolidación de un encadenamiento turístico productivo en las comunidades aledañas al Parque Nacional Volcán Poás, y promocionar a los pequeños y medianos emprendimientos de la zona”.*

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Encadenamientos productivos en turismo funcionando: 4 encadenamientos.	Encadenamientos productivos en turismo funcionando: 2 propuestas de encadenamientos con Convenio firmados.	\$112.959	-

Según la información descrita en la planificación del PMR o Matriz de Resultados, se debe aclarar que, para consolidar o poner en funcionamiento un encadenamiento productivo en turismo, se requieren aspectos, tales como: tiempo, recursos económicos, personal de apoyo, organización comunitaria, interés por parte de los actores locales, apoyo de instituciones, entre otros. Tomando en cuenta los tiempos de ejecución del proyecto y los recursos asignados en este Subcomponente, no fue posible que se lograra el funcionamiento en un 100%. Parte de las acciones por desarrollar, una vez finalizado el Proyecto, es el seguimiento y puesta en funcionamiento de estos encadenamientos, a partir de los productos obtenidos, con el apoyo de los gobiernos locales, instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales; y, su réplica en más comunidades locales.

Las comunidades con las que no se pudieron firmar Convenios son las siguientes:

- San Francisco de Tortuguero, Pococí, Limón.
- Curubandé, Liberia, Guanacaste.
- Caño Negro, Los Chiles, Alajuela.



San Francisco de Tortuguero: Para este caso, la organización consolidada era la Asociación de Desarrollo Integral de San Francisco de Tortuguero. Esta organización, también comenzó a operar los servicios no esenciales (SNE) en el Cerro Tortuguero (trámite desarrollo por el Área de Conservación Tortuguero), ratificado mediante resolución SINAC-ACTo-D-RES-082-2016. Por razones ajenas al Proyecto BID-Turismo, la ADI renuncia a la operación de los SNE, mediante nota formal el 28 de junio del 2017, y aceptada por el Área de Conservación mediante Resolución SINAC-ACTo-D-RES-062-2017. Tomando en cuenta esa situación, el encargado de turismo del ACTo, con el oficio ACTo-GASP-TS-020-2017, de fecha 01 de agosto del 2017, le consulta a la Presidenta de la ADI, si a pesar de la renuncia, todavía tienen interés en continuar con el proceso del encadenamiento turístico, desarrollado en el marco del Proyecto BID-Turismo. Se le solicita dar respuesta antes de las 16:00 horas del 04 de agosto del 2017, con el fin de realizar los trámites correspondientes. Se les hizo un recordatorio el 14 de agosto del 2017. Llegada la fecha, no se tuvo una respuesta, por lo que mediante oficio ACTo-GASP-TS-23-23, de fecha 28 de agosto del 2017, el encargado de turismo, le notifica a la Presidenta de la ADI que, lamentablemente, no se continuará el proceso del encadenamiento turístico, ya que se deben respetar los tiempos y requisitos para el desarrollo de los mismos de una manera satisfactoria. Por otro lado, por los tiempos de las contrataciones del Proyecto, no era factible iniciar el proceso con otra organización, dado a que no contaban con experiencia previa para firmar un Convenio.

Curubandé de Liberia: Para este caso, la organización consolidada es la Cámara de Emprendedores y Turismo de Curubandé. El convenio fue presentado ante el Consejo Regional y el Comité Técnico del Área de Conservación Guanacaste, quienes deben tomar los acuerdos respectivos de aceptación del Convenio. Sin embargo, el Consejo Regional solicita que se nombre a una persona dentro del Área de Conservación para que le dé seguimiento a las acciones indicadas en el Convenio. Tomando en cuenta que los funcionarios contratados en el marco del Proyecto y destacados en esta Área terminaron sus funciones el 05 de octubre del 2017, el Consejo Regional indicó que de no cumplirse dicha condición, no aprobarán la firma del Convenio, ya que el Área de Conservación no tiene la capacidad ni el personal para ejecutar las acciones de seguimiento.

Caño Negro: Para este caso, la organización consolidada era la Asociación Real Tour. No se pudo firmar el Convenio, debido a que el representante legal de la organización no se encuentra dentro del país. Por otro lado, por los tiempos de las contrataciones del Proyecto, no era factible iniciar el proceso con otra organización, ya que dentro de la comunidad de Caño Negro, no hay organizaciones legalmente constituidas, y este era un requisito básico para el desarrollo de los encadenamientos.

Componente 3. Fortalecimiento Institucional del SINAC: sistemas de gestión, administrativos y financieros.

A través de la ejecución de este componente, se contribuyó a desarrollar las capacidades del SINAC, para consolidar la gestión sostenible del turismo en las ASP. El componente incluyó tres subcomponentes.



Subcomponente 3.1: Consolidación de un Esquema Organizativo para el Turismo Sostenible y Gestión de Personal y sus Capacidades.

Los recursos del préstamo asignados a este subcomponente financiaron, la capacitación necesaria al personal pertinente del SINAC, en temas relacionados con la gestión sostenible del turismo y su eficiente manejo (planificación y administración, servicio al cliente, gestión de alianzas y negociación, servicios no esenciales concesionados y manejo, entre otros); así como la adquisición del equipo necesario para llevar a cabo las actividades del Proyecto, y que será utilizado por el Programa de Turismo del SINAC y de las ASP.

Conformado Equipo de Turismo Sostenible.

Los recursos de contrapartida asignados a este subcomponente financiaron: (i) Los salarios de seis Coordinadores Locales de Turismo en las Áreas de Conservación que incluyan las ASP beneficiarias del Proyecto; y (ii) Los salarios de seis Encargados de Turismo en las ASP beneficiarias del Proyecto.

De acuerdo con la Ley N° 8967 del 05 de octubre del 2011, el SINAC, realizó las gestiones ante el Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP) del Ministerio de Hacienda, para la aprobación de las plazas requeridas en la ejecución y cumplimiento del Proyecto. Como respuesta a lo solicitado, la STAP, mediante Resolución N° 1486-2012 del 29 de junio del 2012, aprueba la creación de 19 plazas por servicios especiales.

Las plazas aprobadas corresponden a las siguientes:

- 6 Coordinadores de Turismo (Áreas de Conservación).
- 2 Especialistas de Adquisiciones (Proveeduría).
- 1 Especialista en Mercadeo (Unidad Coordinadora del Proyecto).
- 1 Especialista Financiero Contable (Financiero).
- 1 Especialista en Turismo (Unidad Coordinadora del Proyecto).
- 1 Ingeniero Civil (Infraestructura).
- 1 Especialista en Capacitación (Recursos Humanos).
- 6 Encargados de Turismo (Áreas Silvestres Protegidas).

Es importante indicar que el personal contratado terminó su contrato por servicios especiales, una vez finalizado el Proyecto.



De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Conformado equipo de turismo sostenible: 1 equipo	Conformado equipo de turismo sostenible: 1 equipo (durante la ejecución del Proyecto)	-	\$581.000

Áreas Silvestres Protegidas Equipadas para la Gestión del Turismo.

De acuerdo con la Ley No. 8967, y según el Reglamento Operativo del Proyecto (ROP) estable que, en cumplimiento del Subcomponente 3.1 Consolidación de un Esquema Organizativo para Turismo Sostenible y Gestión de Personal y sus Capacidades, los recursos del Préstamo asignados a este subcomponente financiarán: a) la adquisición del equipo necesario para llevar a cabo las actividades del Proyecto; por lo se realiza la adquisición de activos utilizados para la ejecución y fortalecimiento de las áreas de trabajo del Proyecto.

El equipamiento, consistió en: computadoras portátiles, discos duros portátiles, impresoras multifuncionales, cámaras digitales, licencias de Microsoft Project 2010, vehículos todo terreno, proyectores multimedia, computadoras de escritorio, bote patrullero, bote de aluminio, licencia de sistema contable.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
ASP equipadas para la gestión del turismo: 10 ASP	ASP equipadas para la gestión del turismo: 10 ASP	\$424.653	-

Personal del SINAC Capacitado en Turismo Sostenible.

Se realizaron capacitaciones para el personal del SINAC, con el fin de fortalecer el turismo sostenible en las Áreas de Conservación, por lo cual, se realizaron las siguientes capacitaciones:



- **Taller de Interpretación del Patrimonio en Áreas Silvestres Protegidas:** Se capacitó a funcionarios de distintas ASP, mediante la realización de un taller que proporcionó una base teórica y conceptual sobre la disciplina de la “Interpretación del Patrimonio”; a su vez, se brindaron una serie de herramientas técnicas de gran aplicabilidad para el diseño de senderos interpretativos y su rotulación correspondiente.
- **Taller: Diseño, Construcción y Mantenimiento de Senderos en Áreas Silvestres Protegidas:** El objetivo del taller fue proporcionar una formación especializada en el diseño, construcción y mantenimiento de senderos, con el propósito final de que los participantes adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para la mejora de los senderos en las áreas silvestres protegidas.
- **Taller de Servicios No Esenciales y su Enfoque Institucional:** Se realizó un taller de consulta con un grupo funcionarios representativos del SINAC, donde se logró sistematizar en formato de Plan de Acción, los alcances, dimensiones y limitaciones de los Servicios No Esenciales en las ASP, para que se puedan desarrollar con un enfoque institucional y como estrategia para el fortalecimiento de los servicios a ofrecer en las ASP.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Personal del SINAC capacitado en turismo sostenible: 30 funcionarios	Personal del SINAC capacitado en turismo sostenible: 30 funcionarios	\$62.417	-

Subcomponente 3.2: Fortalecimiento de los Sistemas de Gestión Administrativo-Financiero.

Los recursos asignados a este componente financiaron: a) La adopción y consolidación de procesos institucionales de planificación estratégica; b) La realización de estudios y asesorías para mejorar el manejo administrativo-financiero del SINAC; y c) La compra de equipo de cómputo, que permita al SINAC la implementación de un sistema de cobro en línea de servicios en los ASP.



Plan Estratégico diseñado.

El SINAC, para cumplir con las responsabilidades y funciones que le han sido asignadas, ha desarrollado instrumentos de planificación que orienten la gestión institucional, de forma tal, que todos los funcionarios trabajen hacia el logro de los mismos objetivos, en una sola dirección, articulando sus labores y facilitando la creación de sinergias que mejoran los resultados obtenidos. Dado que estos instrumentos deben mantenerse vigentes, se realizó un proceso participativo para la actualización del Plan Estratégico 2010-2015 y su Plan de Acción.

Con los recursos asignados en este subcomponente, se logró diseñar el nuevo Plan Estratégico del SINAC 2016-2026, como resultado del esfuerzo, compromiso y trabajo en conjunto de todos los funcionarios de la institución. Este plan fue aprobado por el Consejo Nacional de Áreas de Conservación (CONAC) mediante Acuerdo N° 10, de la Sesión Ordinaria N° 11-2015, del 23 de noviembre de 2015.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Plan estratégico diseñado: 1 plan	Plan estratégico diseñado: 1 plan	\$102.910	-

Manuales y Procedimientos Administrativos actualizados.

Se contrató una asesoría para el SINAC, con el fin de implementar las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), a partir de un diagnóstico de la situación actual, así como la elaboración de políticas y procedimientos contables (para la adopción y después de la adopción).

De acuerdo con el análisis de los Estados Financieros, se deben establecer prioridades para realizar las revisiones de las partidas presupuestarias, de acuerdo con la materialidad de las partidas de los elementos de activos, pasivo, patrimonio inicial, ingresos y gastos. Es necesario verificar las disposiciones transitorias para la adopción por primera vez de las NICSP que ofrecen las normas y las políticas de la Dirección General de Contabilidad Nacional.



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
UNIDAD COORDINADORA
PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE TURISMO EN ÁREAS
SILVESTRES PROTEGIDAS



De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Manuales y procedimientos administrativos actualizados: 1 manual y procedimiento	Manuales y procedimientos administrativos actualizados: 1 manual y procedimiento	\$20.975	-

Sistema de Recaudación Electrónica de Ingresos en operación.

Se logró la compra de equipo de cómputo, infraestructura eléctrica y telecomunicaciones, con el fin de que el SINAC pueda implementar un sistema de cobro en línea de servicios e ingreso a las ASP. El equipo adquirido para los Parques Nacionales: Rincón de la Vieja, Arenal e Irazú, así como el Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Caño Negro, a la fecha no se ha instalado, ya que se está a la espera de que el SINAC finalice la contratación para la instalación del servicio de telecomunicaciones. Todo está incluido en el presupuesto del año 2018. En el caso del Parque Nacional Volcán Poás, el equipo no se ha instalado, debido a que el Parque encuentra cerrado por actividad volcánica. Dicho equipo será ubicado en las casetas de ingreso de dichos Parques Nacionales. El equipo adquirido contribuye con el proceso de compra y reservación en línea.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Sistema de recaudación electrónica de ingresos en operación: 1 sistema	Sistema de recaudación electrónica de ingresos en operación: 1 equipo adquirido que contribuye al sistema de recaudación electrónica del SINAC	\$417.671	



Sistema de Contabilidad diseñado y operando.

Se realizó la adquisición de un módulo contable para un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), que permitió al tratamiento de la información financiera - contable generada por la ejecución del Proyecto.

El sistema de contabilidad diseñado y operando del SINAC fue facilitado por el Ministerio de Hacienda, por lo cual, no se invirtieron recursos del Proyecto.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Sistema de contabilidad diseñado y operando: 1 sistema	Sistema de contabilidad diseñado y operando: 1 sistema	-	-

Subcomponente 3.3: Desarrollo y Fortalecimiento de una Estrategia de Mercadeo para promover las Áreas Silvestres Protegidas como Destinos Turísticos.

Los recursos asignados a este subcomponente financiaron: a) El desarrollo e implementación del Plan de Mercadeo Turístico, que permita posicionar los productos turísticos de las ASP, para la mejor integración y coordinación con los planes y acciones de promoción y comercialización del ICT; b) Elaboración de material de promocional para las actividades regulares de mercadeo de turismo sostenible, complementarias a las del ICT; y c) Desarrollo de un Subsitio Web para información turística, donde también se informará sobre el Proyecto, integrado en el portal actual del SINAC.

Desarrollo e Implementación del Plan de Mercadeo Turístico.

Para poder establecer las acciones correspondientes al Plan de Mercadeo Turístico, se llevó a cabo una etapa preliminar de investigación y consulta a los diferentes miembros del sector turístico, para luego proceder con el desarrollo de las acciones mercadológicas en su etapa de implementación.

Para la parte preliminar, se hizo una gira de conocimiento a profundidad de las 10 ASP contempladas en el Proyecto. Asimismo, se implementaron “focus groups” y entrevistas a guardaparques, operadores de turismo, gerentes de áreas silvestres protegidas; así como también, a representantes externos al SINAC, tales como: Rain Forest Alliance, Cámara Costarricense de Hoteles (CCH), Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR), Asociación Costarricense de Guías de Turismo (ACOGUITUR), Cámara Nacional de Ecoturismo (CANAECO), Asociación Costarricense de Operadores de Turismo (ACOT), Cámara Nacional de Turismo (CANAECO), Instituto Costarricense de Turismo (ICT), entre otros.



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
UNIDAD COORDINADORA
PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE TURISMO EN ÁREAS
SILVESTRES PROTEGIDAS



Posteriormente, para el proceso de implementación del Plan de Mercadeo Turístico, se llevaron a cabo diferentes acciones, las cuales se detalla a continuación:

- **Diseño del nuevo relato para los Parques Nacional de Costa Rica:** Diseño del nuevo discurso para posicionar a los Parques Nacionales de Costa Rica con una marca en sí misma.
- **Guías de estilo y línea editorial:** Desarrollo de una herramienta necesaria para la gestión efectiva de la presencia online y de los perfiles sociales del SINAC.
- **Desarrollo del presskit:** Diseño y desarrollo del kit para los medios de comunicación, con información específica sobre el SINAC (su misión, visión, valores y valores institucionales) y las principales características y atractivos de cada una de las 10 ASP.
- **Guías digitales:** Adaptación de press kits a formato digital, con información general del SINAC y específica de los Parque Nacionales. Adicionalmente, está guía contiene recomendaciones SEO, tales como: palabras clave, título SEO de página, entre otros.
- **Microvideos:** Producción y pauta de seis videos cortos sobre los Parques Nacionales, actividades municipales y otros temas institucionales. Cuatro de ellos de 30 segundos, están orientados a la televisión y pauta en cines de Costa Rica, sobre los Parques Nacionales: Manual Antonio, Rincón de la Vieja, Tortuguero y sobre Guardaparques.
- Se realizaron dos videos más sobre Capacitaciones realizadas en el marco del Proyecto y sobre el Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos del cantón de Golfito (Municipalidad de Golfito).
- **Newsletter:** Se puso en marcha la publicación del Newsletter mensual. En el mes de julio del 2017, se habían publicado 12 ediciones del boletín interno digital Ecosistema SINAC. Las fuentes de los boletines son: <http://sinac.develinforpress.es/?na=v&id=41&nk55-abc3ce1fb6> y <http://sinac.develinforpress.es/?na=v&id=37&nk55-abc3ce1fb6>.
- **Concurso en Facebook “Conoce Costa Rica”:** Se planificó y se ejecutó un concurso en la página de Facebook del SINAC, para incrementar las interacciones en el canal, darle visibilidad a los contenidos y conseguir nuevos seguidores, dando a conocer los Parques Nacionales de Costa Rica.



De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Estrategia de mercadeo diseñada: 1 estrategia	Estrategia de mercadeo diseñada: 1 estrategia	\$186.497	-

Publicaciones de Promoción Turística para las ASP realizadas.

Las publicaciones de Promoción Turística para las ASP, se realizaron en conjunto con el desarrollo y la implementación del Plan de Mercadeo Turístico, por lo que el costo de las publicaciones, está incluido dentro del Plan de Mercadeo.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Publicaciones de promoción turística para las ASP realizadas: 6 publicaciones	Publicaciones de promoción turística para las ASP realizadas: 6 publicaciones	-	-

Plataforma Electrónica de Comunicación disponible.

Se desarrolló de un Subsitio Web para el Programa de Turismo Sostenible del SINAC, y el fortalecimiento del Portal Web del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), el cual, se puede encontrar en el siguiente link: (<http://sinac.go.cr/ES/turismo/Paginas/default.aspx>).

Entre los productos recibidos fueron: el desarrollo del Subsitio Web de Turismo Sostenible, donde se realizaron mejoras al Portal Web del SINAC. Además, se realizaron capacitaciones, y se brindó horas de soporte y asistencia técnica por parte de la empresa contratada.



De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se obtuvo:

Indicador	Real a la Finalización	Fuente BID	Fuente Local
Plataforma electrónica de comunicación disponible: 1 plataforma	Plataforma electrónica de comunicación disponible: 1 plataforma	\$55.060	-

Unidad Coordinadora del Proyecto.

Auditorías Financieras para los años económicos 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017.

De acuerdo con lo estipulado en la Cláusula 7.03 (iii), “Estados Financieros correspondientes a la totalidad del Proyecto, al cierre de cada ejercicio económico del Organismo Ejecutor; e información financiera complementaria relativa a dichos estados”, se realizaron Auditorías de los Estados Financieros, para el ejercicio contable de los años 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017.

El objetivo de estas auditorías, fue permitir al auditor expresar una opinión profesional sobre los Estados de Flujo de Efectivo y Estado de Inversiones Acumuladas del Programa de Turismo en Áreas Silvestres Protegidas; evaluar el sistema de control interno aplicable al Proyecto y los sistemas establecidos para generar la información financiera del proyecto; y el cumplimiento de las leyes, regulaciones y términos del contrato de préstamo y del Reglamento Operativo (ROP).

Evaluación de Medio Periodo del Proyecto.

Se contrató a un especialista para que realizara una revisión y evaluación intermedia de los logros alcanzados durante la implementación del Proyecto, en relación con el cumplimiento de sus objetivos, los productos, marco de resultados y el plan de trabajo; así como los aspectos relevantes de la ejecución, con miras a buscar evidencias del impacto potencial y de la sostenibilidad de sus resultados, proponer los ajustes y cambios necesarios durante el periodo de ejecución restante, y así mejorar el desempeño del proyecto y alcanzar las metas propuestas dentro del plazo de ejecución vigente.

Evaluación Final.

El objetivo de la consultoría es realizar una evaluación de los resultados del Programa de Turismo en Áreas Silvestres Protegidas, proporcionando un análisis completo y sistemático; incluyendo elementos del Informe de Terminación de Proyecto (PCR).



Especialista para apoyar al Sistema Nacional de Áreas de Conservación en el Monitoreo y Seguimiento del Proyecto Fortalecimiento del Programa de Turismo en ASP.

El objetivo de la contratación es asesorar y dar apoyo al SINAC en el monitoreo y seguimiento efectivo del Proyecto, en lo relacionado a la planificación, programación, seguimiento, control, monitoreo, así como coordinar la elaboración de informes relacionados al avance del proyecto que se deben de presentar ante las entidades fiscalizadoras correspondientes, procesar los documentos e informes del Programa que defina el SINAC, y realizar la evaluación física y financiera del desarrollo de cada una de las actividades que forman parte de los componentes del Proyecto.

Especialista para Apoyar al Sistema Nacional de Áreas de Conservación en la Asesoría y Trámites Legales del Proyecto.

El objetivo de la contratación es apoyar a la Unidad Coordinadora del Proyecto, en todos los aspectos relacionados con procesos y procedimientos legales del Proyecto, para lo cual, el Consultor contratado, se encargó de realizar la asesoría y los trámites legales requeridos para el adecuado funcionamiento del Proyecto.

Especialista para Apoyar Administrativamente a la Unidad Coordinadora del Proyecto Fortalecimiento del Programa de Turismo en ASP.

El objetivo de la contratación es apoyar a la Unidad Coordinadora del Proyecto, en todos los aspectos relacionados con la gestión administrativa y organizativa del Proyecto.

De acuerdo con lo planificado en el PMR o Matriz de Resultados, se indica que el monto invertido en la contratación de especialistas en la Unidad Ejecutora del Proyecto es de \$2.632.581,00.

Gastos Financieros.

La amortización, intereses y comisión de crédito que se han invertido a la fecha son por un monto de \$879.852,00. Según el Contrato de Préstamo, la primera cuota se pagará a los cinco años y seis meses, contados a partir de la fecha de vigencia del Contrato, a más tardar a los veinte años, contados a partir de la fecha de suscripción del Contrato.

Resultados obtenidos no planificados.

En el marco del desarrollo y ejecución del Proyecto, surgieron actividades que permitieron el fortalecimiento del Programa de Turismo Sostenible del SINAC. A continuación, se detallan los resultados obtenidos no planificados:



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
UNIDAD COORDINADORA
PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE TURISMO EN ÁREAS
SILVESTRES PROTEGIDAS



- A solicitud de las diferentes ASP, se realizaron capacitaciones a funcionarios del SINAC en temas de: resolución alternativa de conflictos, servicio al cliente, mercadeo, planes de negocios, turismo y biodiversidad.
- Se realizó un proceso de capacitación a las personas del distrito de Curubandé en conjunto con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). Este proceso incluyó: todo el programa o módulo de guía local de turismo, cuatro cursos de manipulación de alimentos, curso de servicio al cliente para actividades turísticas, inglés básico y conversacional para turismo. Creación de una bolsa de empleo a nivel local.
- Se coordinó un proceso institucional entre el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Municipalidad de Liberia, ICE y Asociación de Desarrollo Integral de Curubandé, para el diseño y construcción del Museo Comunitario, restaurante típico y mercado de artesanías de Curubandé, el cual, tiene su concepción y origen en el Plan de Desarrollo Turístico del distrito de Curubandé desarrollado con recursos del Proyecto.
- Se desarrolló una Estrategia de Comunicación para el Área de Conservación Osa (ACOSA). Dentro de los resultados obtenidos destacan: la definición de la identidad del ACOSA, la identificación de sus atributos, identificación de valores, cultura ética organizacional, procesos de rendición de cuentas, relacionamiento corporativo, y por último la esencia del ACOSA.
- Elaboración de una plantilla para el cartel de comparación de precios, utilizada en el 80% de las contrataciones de obras, dicha plantilla fue elaborada en conjunto con personal de la Unidad Coordinadora del Proyecto y el BID.
- Se brindó capacitación a funcionarios de las ASP, con el fin de instruirlos en los procesos de diseño y construcción, aplicación de procedimientos y otros, para las obras de construcción que se desarrollaron en el marco del Proyecto.
- Se brindó colaboración técnica para el fortalecimiento del Proyecto Desembólsate; y se coordinó con Sea Turtle Conservancy (STC), para el diseño, elaboración y distribución de bolsas reutilizables en la comunidad de Tortuguero.
- Se mejoraron los procesos de cierre de la caseta en el Parque Nacional Tortuguero, incorporando nuevas herramientas y procesos para el cierre de cajas, y se ordenó el sitio de cierre de caja.
- Se realizó una alianza estratégica con el Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede Santa Clara, en la Carrera de Turismo Rural Sostenible, donde se dio inicio a la elaboración del Plan de Turismo Sostenible del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
UNIDAD COORDINADORA
PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE TURISMO EN ÁREAS
SILVESTRES PROTEGIDAS



- Se coordinó con el Instituto Costarricense de Electricidad, para la reparación de la carretera que da acceso al Sector Santa María del Parque Nacional Rincón de la Vieja.
- Se realizaron acciones complementarias para mejorar la infraestructura habilitada por el Proyecto en el Parque Nacional Rincón de la Vieja, tal es el caso de la construcción de estructuras auxiliares para minimizar el impacto de la erosión causada por flujos hídricos; se realizaron rellenos en el área de estacionamiento; recolocación de especies vegetales alrededor del Centro de Visitantes para atraer mariposas y colibríes.
- Coordinación con empresarios privados en la donación de material para la construcción de puentes colgantes en el Sector Santa María del Parque Nacional Rincón de la Vieja.
- Acercamiento a grupos de voluntarios, conformando una “Cartera de Voluntarios”. Se definieron actividades para grupos de voluntarios que llegan al Parque Nacional Rincón de la Vieja. Se dio un valor agregado a la experiencia de voluntariado que ofrece el Parque Nacional, tales como: charlas, recorridos guiados, avistamiento de aves, introducción al monitoreo ecológico, entre otros.
- Acercamiento a comunidades aledañas con la limpieza de ríos y áreas comunes en algunas comunidades aledañas al Parque Nacional Rincón de la Vieja, con grupos de voluntarios; apoyo en la recolección de fondos para compra de equipo comunal en la comunidad de Curubandé; coordinación con Tour Operadores para realizar visitas de inspección a algunos emprendimientos en las comunidades aledañas al Parque Nacional, con el fin de promocionar su desarrollo; apoyo a la iniciativa “Corredor Biológico Las Morocochas”, con el fin de mejorar las condiciones de vida de algunas comunidades aledañas al Parque Nacional Rincón de la Vieja.
- Diseño y puesta en funcionamiento del sistema de monitoreo de resultados e impactos del Proyecto. Se realizó el monitoreo de algunas variables que se han visto alteradas con la puesta en operación del proyecto, como el aumento de la visitación, colapso del estacionamiento, choque de aves contra ventanales del Centro de Visitantes, introducción de especies exóticas durante la construcción de Senderos, entre otros; monitoreo de grupos de fauna de interés para el Área de Conservación Guanacaste, entre ellos: aves, mamíferos y reptiles; identificación de especímenes vegetales que fueron afectados durante los procesos constructivos (dañados, robados o alterados de alguna manera), en el Parque Nacional Rincón de la Vieja.
- Capacitación a los actores privados locales en normativa de áreas protegidas, gestión ambiental y gestión sostenible del turismo, coordinación de charlas educativas para grupos de guías y emprendedores locales sobre diferentes resultados de proyectos de investigación que se realizan en el Área de Conservación Guanacaste; coordinación con la Universidad Nacional y la



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
UNIDAD COORDINADORA
PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE TURISMO EN ÁREAS
SILVESTRES PROTEGIDAS



Universidad Latina, para impartir procesos de formación a emprendedores de la Comunidad de Curubandé (Inglés, carteles de licitación, mercadeo, entre otros).

- Fortalecimiento o apoyo a la consolidación de encadenamientos productivos en turismo, por medio de la coordinación con el INDER para fomentar proyectos de encadenamientos productivos; coordinación con la Universidad Estatal a Distancia para fomentar procesos de capacitación en materia de emprendedurismo; coordinación con el Instituto Costarricense de Electricidad para propiciar inversiones que ayuden a la comunidad a proyectarse como sitio para practicar el turismo rural comunitario (Mural de Energías Limpias y Estudio de Suelo para la construcción del Mercado de Artesanías); coordinación con la Universidad Latina para implementar procesos de enseñanza del idioma Inglés en la Comunidad; negociaciones con Tour Operadores (Swiss Travel) para incorporar a emprendedores locales en su operación de visita al Parque Nacional Rincón de la Vieja; todas estas acciones beneficiaron la comunidad de Curubandé.
- Diseño de una estrategia de mercadeo turístico para el Área de Conservación Guanacaste, que permita posicionar los productos turísticos del ASP, para mejorar su promoción: -Implementación de “Fam Trips” atendiendo a grupos de interés (agencias, grupos de incentivos, guías y tour operadores).

1.3 Plan Global de Inversiones.

El costo del Proyecto es el equivalente a US\$25.573.364, según la siguiente distribución por categorías de inversión y por fuentes de financiamiento:

PLAN GLOBAL DE INVERSIONES ORIGINAL

Categoría	BID	Local	Total	%
1. Inversiones para el desarrollo turístico sostenible	15.200	1.045	16.245	65,0
2. Fortalecimiento de la planificación y gestión sostenible del turismo	1.680	0	1.680	6,7
3. Fortalecimiento institucional del SINAC	1.160	581	1.741	7,0
4. Administración, supervisión y auditoría	460	1.824	2.284	9,1
Subtotal	18.500	3.450	21.950	87,8
5. Imprevistos	500	0	500	2,0
6. Gastos financieros	0	2.550	2.550	10,2
Intereses	0	2.500	2.500	
Comisión de Crédito	0	50	50	
F.I.V. 0%	0	0	0	
Total	19.000	6.000	25.000	100
Porcentaje	76%	24%	100%	

Fuente: Ley N° 8967



PLAN DE INVERSIONES MODIFICADO (referencia Document ID EZSHARE-1878153619-102)

Componente	BID	Local	Total	%
1: Inversiones para el Desarrollo Turístico Sostenible	\$15.102.937	\$795.374	\$15.898.310	62,27%
2: Fortalecimiento de la Planificación y Gestión Sostenible del Turismo	\$1.598.816	\$26.083	\$1.624.899	6,35%
3: Fortalecimiento Institucional SINAC	\$1.310.018	\$581.000	\$1.891.018	7,39%
4. Administración, Supervisión y Auditoría	\$516.475	\$2.620.905	\$3.137.381	12,27%
5. Imprevistos	\$471.753	\$0	\$ 471.753	1,84%
6. Gastos financieros	\$0	\$2.550.000	\$0,00	9,97%
	\$19.000.000	\$6.573.364	\$25.573.364	100,00%

Fuente: Información suministrada por la encargada de Contabilidad, Proyecto BID-Turismo.



1.4 Ejecución Financiera.

Monto del presupuesto ejecutado.

Los siguientes cuadros, muestran los recursos que se ejecutaron con Financiamiento BID y Fuente Local, tanto Municipal como del SINAC.

MONTO DEL PRESUPUESTO EJECUTADO CON RECURSOS PRÉSTAMO

Componente	Presupuesto	Ejecutado	% Ejecutado
1: Inversiones para el Desarrollo Turístico Sostenible	\$15.102.937	\$15.092.552,17	99,93%
2: Fortalecimiento de la Planificación y Gestión Sostenible del Turismo	\$1.598.816	\$1.598.601	99,99%
3: Fortalecimiento Institucional SINAC	\$1.310.018	\$1.273.015	97,18%
4. Administración, Supervisión y Auditoría	\$516.475	\$505.319,11	85,23%
5. Imprevistos	\$471.753	\$255.664,83	54,19%
6. Gastos financieros	\$0	\$0	0,00%
	\$ 19.000.000	\$18.725.152	98,55%

Fuente: Información suministrada por la encargada de Contabilidad, Proyecto BID-Turismo.



MONTO DEL PRESUPUESTO EJECUTADO CON CONTRAPARTIDA

Componente	Presupuesto	Ejecutado	% Ejecutado
1: Inversiones para el Desarrollo Turístico Sostenible	\$795.374	\$685.986,60	80,96%
2: Fortalecimiento de la Planificación y Gestión Sostenible del Turismo	\$26.083	\$26.083	100,00%
3: Fortalecimiento Institucional SINAC	\$581.000	\$581.000	100,00%
4. Administración, Supervisión y Auditoría	\$2.620.905	\$2.620.905	100,00%
5. Imprevistos			0,00%
6. Gastos financieros	\$2.550.000	\$879.852,20	34,50%
	\$6.573.363	\$4.793.826,72	79,90%

Fuente: Información suministrada por la encargada de Contabilidad, Proyecto BID-Turismo.

(1) Recursos aportados por las Municipalidades.

Utilización de recursos remanentes.

Tal y como lo establece el Contrato de Préstamo, el SINAC justificó ante el BID, algunas de las obras ejecutadas con recursos del SINAC, que son atinentes e incluso complementarias a las realizadas a través del Proyecto, con ello se logró el reconocimiento de recursos y que el remante por US\$138.451,46, se traslade al Fondo de Parques Nacionales. En el Anexo N° 1, se muestra la justificación del SINAC para la utilización de los recursos remanentes del Proyecto.

1.5 Metas y resultados originalmente planificados y finales.

La descripción de los resultados obtenidos en el Proyecto, se realizó en el punto 1.2. del presente informe, específicamente, en el apartado denominado: Actividades ejecutadas por componente y subcomponente. Todos los resultados obtenidos cumplen con lo planificado y aportan a los objetivos del Proyecto.

De acuerdo con lo planificado, en la matriz de resultados del Proyecto (PMR), se tenían previstos 25 productos macro del Proyecto, a saber:

1. Obras de infraestructura turística dentro de las ASP rehabilitada o desarrollada.
2. Obras de infraestructura turística fuera de las ASP rehabilitadas o desarrollada.
3. Planes y procesos de gestión de las ASP desarrollados.
4. Material educativo y divulgativo de turismo en ASP producido y divulgado.
5. ASP con personal capacitado en gestión turística.
6. ASP con sistema de monitoreo de impacto del proyecto.



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
UNIDAD COORDINADORA
PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE TURISMO EN ÁREAS
SILVESTRES PROTEGIDAS



7. Municipios con instrumentos de mejoramiento ambiental en operación.
8. Municipios con instrumento financiero para incrementar la recaudación a nivel municipal en aplicación.
9. Personal de los municipios capacitados en Turismo sostenible.
10. Gestión sostenible del turismo a nivel del sector privado.
11. Iniciativas de inversión y negocios identificadas.
12. Grupos locales capacitados para operar servicios no esenciales en las ASP.
13. Guías turísticos capacitados.
14. Actores del sector privado capacitados en turismo sostenible.
15. Encadenamientos productivos en turismo funcionando.
16. Conformado equipo de turismo sostenible.
17. ASP equipadas para la gestión del turismo.
18. Personal del SINAC capacitado en turismo sostenible.
19. Plan estratégico diseñado.
20. Manuales y procedimientos administrativos actualizados.
21. Sistema de recaudación electrónica de ingresos en operación.
22. Sistema de contabilidad diseñado y operando.
23. Estrategia de mercadeo diseñada.
24. Publicaciones de promoción turística para las ASP realizadas.
25. Plataforma electrónica de comunicación disponible.

Se trabajó en todos los productos esperados, buscando lograr las unidades de medida planificadas para cada uno de ellos. De los 25 productos, no sé logró el cien por ciento de lo planificado, únicamente en dos metas: a) en las obras de infraestructura turística fuera de las ASP rehabilitadas o desarrollada (la meta original era de 40 obras y únicamente se realizaron 19); lo anterior, porque no todas las municipalidades lograron aportar el co-financiamiento definido; b) Encadenamientos productivos funcionando, la meta original planificada era de 4, no obstante se obtuvieron dos. En este caso, importante resaltar que el proceso de organización y desarrollo comunal supera el plazo de ejecución del proyecto.

Además, es importante resaltar que el resultado planificado para lograr el sistema de contabilidad diseñado y operando no fue financiado por el Proyecto, por cuanto el Departamento Financiero Contable del SINAC, indicó que esta actividad la estaban desarrollando directamente con el Ministerio de Hacienda. Otro aspecto a identificar es, que el resultado denominado: Conformado Equipo de Turismo Sostenible, se mantuvo durante la ejecución del Proyecto, lo anterior, por cuanto las plazas de especialistas en turismo, fueron aprobadas bajo el concepto de "servicios especiales" por el plazo de ejecución del proyecto. Actualmente, el SINAC está haciendo las gestiones para lograr tener plazas permanentes para gestión del turismo.

En el Anexo N° 2, se muestra el PMR o Matriz de Resultados del Proyecto, que es la "Relación entre los objetivos del proyecto y los indicadores de resultados".

En el Anexo N° 3, se muestra el PMR o Matriz de Resultados con el detalle de la Ejecución Financiera.



1.6 Principales lecciones aprendidas de la ejecución del proyecto.

A nivel municipal la designación de los enlaces fue acertada en casi todas las entidades. Dicha designación fue un proceso de comunicación con los alcaldes para socializar el componente del Proyecto, solicitar la designación del enlace y desplazarse a todas las comunidades involucradas. Es decir, que es importante seguir contando y fortalecer el vínculo con estos enlaces, compartiéndoles la visión del proceso de seguimiento que podría existir junto a la colaboración y alianza con SINAC.

El SINAC no contaba con una serie de mecanismos técnicos, instrumentos legales y procesos formales que permitieran el desarrollo de procesos de una forma fluida, para alcanzar las metas y objetivos planteados en los periodos de tiempo correspondiente.

En el momento de formular los Proyectos, se debe revisar el planteamiento de ejecución que se establece. En el caso particular de este Proyecto, fue planificado con una visión de trabajo y responsabilidades divididas en diferentes departamentos del SINAC. Este esquema no funcionó por las diferencias en tiempos, plazos, visiones, responsabilidades que tienen un Proyecto, en relación con las actividades ordinarias de la institución. Si bien es un hecho que el tema se corrigió en el momento en que se fortaleció la Unidad Coordinadora, se perdió tiempo en la ejecución.

Se debe revisar en la formulación de los Proyectos, si se define que el incremento del presupuesto producto del diferencial cambiario, es un trámite que se realiza directamente y en forma anual desde la Dirección de Presupuesto Nacional.

La Gestión Turística en las Áreas Silvestres Protegidas, es uno de los principales mecanismos que tiene el SINAC, para lograr mayor acercamiento con las municipalidades y comunidades aledañas a las ASP.

La visión de profesionales en turismo, permitió el desarrollo de una infraestructura turística adecuada a las necesidades del visitante, y un mejor acercamiento con el sector turístico privado. También facilitó la elaboración de documentos técnicos como la Estrategia de Turismo Sostenible, que facilitarán al SINAC la mejora en su accionar en temas de gestión turística.

La capacitación constante y el seguimiento y monitoreo son esenciales para el desarrollo del Proyecto.

Se debe analizar la pertinencia de los productos esperados, en relación con los productos esperados en el Proyecto. Temas como encadenamientos productivos, capacitaciones, convenios con diferentes órganos requieren mayor plazo de lo inicialmente planificado.



Recomendaciones para la preparación y evaluación, ejecución, seguimiento y monitoreo, y cierre de futuros Proyectos.

Dar seguimiento al Plan de Mantenimiento y uso de las instalaciones construidas con el Proyecto. Velar por que se cumpla lo establecido en el plan de mantenimiento en temas de garantías. Velar por un adecuado uso de las instalaciones, antes, durante el proceso de permiso y futura concesión de servicios no esenciales.

Seguimiento de las asistencias técnicas que se elaboraron en el Subcomponente Municipal: velar que las Municipalidades implementen y de seguimiento a los productos que fueron entregados por el Proyecto.

Elaborar un Plan de Acción por parte del Comité Asesor, que permita dar seguimiento, monitorear y evaluar todos los resultados obtenidos en el marco del Proyecto, una vez que este finalice. Dicho Plan deberá contemplar al menos: indicadores, responsables, tiempos de ejecución, instituciones involucradas, entre otros.

Todo el esfuerzo realizado hasta ahora, disminuiría su efectividad, si no se continúa con todos los procesos que el Proyecto inició: mejora en infraestructura, creación de material didáctico y promocional, mercadeo, capacitación de funcionarios, relaciones con las comunidades locales, acercamiento con gobiernos locales, actividades en conjunto con la academia e instituciones encargadas de procesos de formación, entre otros.

1.7 Plan de Sostenibilidad de los productos o entregables del Proyecto.

Para la sostenibilidad de los productos obtenidos en el marco del Proyecto, el SINAC, a través de las instancias correspondientes, deberá dar seguimiento a los productos entregados. Importante resaltar, que la institución tiene las herramientas necesarias para dar ese seguimiento, entre ellas:

1. Cada una de las obras construidas tiene su plan de mantenimiento.
2. El Concejo Nacional de Áreas de Conservación (CONAC), aprobó en su presupuesto 2018, el monto correspondiente a ₡500.000.000,00, para mantenimiento de la infraestructura.
3. Dentro de la estructura organizativa de la Secretaria Ejecutiva del SINAC, aprobada por el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN), se tiene identificado el proceso denominado: Gestión del Turismo para la Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad y los Recursos Naturales. Este proceso se encuentra dentro del Departamento denominado Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad y los Servicios Ecosistémicos (CUSBSE) de la Secretaría Ejecutiva del SINAC. Ya se identificó dentro del Plan Presupuesto 2018, actividades de seguimiento a resultados del Proyecto.
4. El desarrollo del Sistema de Servicios No Esenciales, mediante el cual el SINAC está facultado para dar permiso de uso y/o concesión de los servicios turísticos (entre otros), es otra opción que pueden facilitar la operación de las obras construidas.



5. Existe un acuerdo del CONAC, para solicitar ante el Ministerio de Hacienda la autorización de plazas para contratar especialistas en Gestión del Turismo Sostenible, que le den el seguimiento a los productos del Proyecto y a los objetivos del Programa de Turismo.

En el Anexo N° 4, se muestran los oficios de entrega de Productos del Proyecto a instancias del SINAC.

1.8 Informe de la Administración del Recurso Humano.

Para la ejecución del Proyecto, se logró obtener autorización de la Autoridad Presupuestaria para contratar 19 plazas, bajo la modalidad de servicios especiales. De ellas, trece eran especialistas en turismo, un arquitecto, un especialista en mercadeo, dos profesionales en adquisiciones, uno en capacitación y uno en contabilidad. El personal del proyecto, trabajó en conjunto con personal de planta del SINAC, todo de acuerdo con lo definido en el Reglamento Operativo del Proyecto.

En el Anexo N° 5, se detalla el recurso humano y los salarios del personal que prestó servicios durante la ejecución del Proyecto BID-Turismo (personal pagado por servicios especiales y personal que formó parte de la contrapartida del mismo).

2. Adquisición de Bienes y Servicios.

Con los recursos del Proyecto, se financió construcciones, equipamiento, bienes y servicios varios, todos en cumplimiento con los objetivos del Contrato de Préstamo.

2.1 Reporte de Inventario de bienes y activos.

En el Anexo N° 6, se detalla el inventario de los activos adquiridos en el marco del Proyecto.

En el Anexo N° 7, se detalla el inventario de los bienes adquiridos en el marco del Proyecto.

2.2 Reporte de Servicios contratados.

En el Anexo N° 8, se detalla el inventario de los servicios adquiridos en el marco del Proyecto.

2.3 Cuentas de Depósito.

Para la ejecución del Proyecto, se tuvo las cuentas número **73911170521924878** en dólares y número **73911170521925694** en colones.

En el Anexo N° 9, se muestra el cierre de las cuentas bancarias que se utilizaron en la ejecución del Proyecto.



En el Anexo 9, se muestra también la justificación final de las cuentas e informe semestral del Fondo Rotatorio.

3. Otros informes a aportar.

Con el fin de aportar informes relacionados con cierre del Proyecto, se adjuntan los siguientes informes:

En el Anexo N° 10, se muestra el Informe Final de la Auditoría Financiera del Proyecto BID Turismo realizada para el año 2017.

En el Anexo N° 11, se muestra el Informe de la Evaluación Final del Proyecto.

En el Anexo N° 12, se muestra la Memoria Final de Ejecución del Proyecto.

4. Archivo de la documentación del Proyecto.

La documentación generada por el Proyecto, ha sido resguardada en una de las oficinas que se utilizó como la Unidad de Adquisiciones del Proyecto. El SINAC, no cuenta actualmente con un responsable de Archivo Institucional, por lo que los mismos han sido entregados formalmente al Director Ejecutivo. Es importante mencionar que se siguieron los lineamientos institucionales de archivo.

En el Anexo N° 13, se muestran los oficios donde la Coordinadora del Proyecto hace entrega formal del Archivo de documentación a la Dirección Ejecutiva del SINAC.

5. Conclusiones.

El Proyecto proporcionó al SINAC la infraestructura idónea para la atención del turismo dentro y fuera de las ASP, mejorando la percepción del visitante sobre los servicios turísticos ofrecidos en las 10 áreas silvestres protegidas involucradas en el Proyecto; y logrando aumentar el ingreso financiero.

El Proyecto propició una interacción muy beneficiosa entre el Área de Conservación y algunos actores locales que estaban sin atención: como son las comunidades locales, tour operadores, gobiernos locales, guías locales, la academia, investigadores, diferentes instituciones públicas que trabajan en diferentes temas en materia de desarrollo social.

Los convenios firmados con las Municipalidades, mejoraron la gestión sostenible con las ASP, generaron un mayor beneficio económico y ambiental en las comunidades aledañas al Proyecto, mejoraron las actividades económicas y ambientales de sus comunidades. A su vez, ambas instituciones seguirán monitoreando para que se cumpla



con el uso sostenible de las mismas, y para que se les brinde el mantenimiento solicitado.

La incorporación de profesionales de turismo durante la ejecución del Proyecto, fue esencial para su éxito, ya que se apropiaron en todas sus fases de ejecución, más allá de las funciones definidas para cada puesto.

Se fortalecieron las competencias del personal, y se contribuyó a desarrollar las capacidades del SINAC, por medio de la dotación de nuevas herramientas, procedimientos para la ejecución y planificación del turismo en las áreas silvestres protegidas, y se brindó la capacitación necesaria al personal para fortalecer la gestión del turismo de forma eficiente.

Los actores locales de turismo se identificaron y se beneficiaron con el desarrollo del Proyecto, por medio del fortalecimiento de su gestión turística con las capacitaciones que se brindaron, con la identificación de atractivos turísticos, y con la formulación de convenios de apoyo entre el SINAC y las comunidades aledañas al Proyecto.

Obstáculos presentados durante la ejecución del proyecto.

Capacidad insuficiente o intermitente del Organismo Ejecutor para atender las tareas: El personal del SINAC involucrado en la ejecución del proyecto tuvo que atender las funciones ordinarias de sus puestos, adicionalmente, de las tareas que demanda la ejecución del Proyecto.

Una de las medidas que se tomó fue la emisión de una directriz por parte de la Dirección Ejecutiva del SINAC, asignando a los funcionarios de la Unidad Coordinadora del Proyecto, y sus obligaciones correspondientes. Se contrató adicionalmente servicios profesionales para apoyar las labores del Organismo Ejecutor, tales como: un arquitecto, un ingeniero civil, un consultor individual para la asesoría legal, un especialista en administración de empresas, un especialista en monitoreo y seguimiento del Proyecto, y un especialista en temas administrativos. En todo el periodo de ejecución del Proyecto, se solicitó la renovación de las plazas de forma anual para el Proyecto.

Dificultad para avanzar los procesos de adquisiciones: Los tiempos en procesos de contrataciones fueron más amplios que lo planificado originalmente. Se capacitó a los funcionarios de la Unidad Ejecutora del Proyecto en materia de adquisiciones, de conformidad con las Políticas de Contratación del BID. Se tuvo comunicación constante con otras instancias del SINAC, ajena a la Unidad Coordinadora del Proyecto, para la elaboración de términos de referencia de las adquisiciones.

Dificultad para operativizar, desembolsar y liquidar los proyectos con los Municipios: La elaboración de los términos de referencia para los proyectos municipales, requirieron mayor tiempo de lo planificado, y se tuvo que buscar asesoría y acompañamiento de otras instancias, dado que el Organismo Ejecutor no tiene experiencia en los proyectos a contratar. Se capacitó a los funcionarios municipales en



las metodologías de adquisiciones del BID, para llevar a cabo procesos de adquisiciones expeditos.

Dificultad para Escasez de oferentes interesados en áreas específicas: Durante los procesos licitatorios, la participación de oferentes fue sido limitada, lo que ha implicado declarar infructuosos estos procesos, e iniciar el proceso nuevamente. Se utilizó otros medios para publicar y comunicar los procesos en licitación; y se tuvo que cambiar los métodos de contratación en algunos casos.

Dificultad Lentitud en el pago de facturas del Proyecto: Se tuvieron atrasos en el pago de las facturas por parte del Área Financiera-Contable del SINAC. Se realizaron reuniones con los responsables, para revisar los procesos y tomar las medidas necesarias para agilizar los diferentes pagos del Proyecto.

Disminución del presupuesto del Proyecto por la no incorporación del diferencial cambiario: Se realizó una devolución de fondos del préstamo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ya que no se ejecutaron en el marco del Proyecto, por no contar con el presupuesto requerido para su ejecución.

6. Anexos.

Anexo N° 1:

Oficio CID/CCR/1360/2017. Document ID: EZSHARE-1878153619-100. Referencia: CR-L1001.1824/OC-CR. Programa de Turismo en Áreas Silvestres Protegidas. Solicitud autorización Uso de Recursos Remanentes.

Oficio CID/CCR/1462/2017. Document ID: EZSHARE-1878153619-102. Referencia: CR-L1001.1824/OC-CR. Programa de Turismo en Áreas Silvestres Protegidas. No Objeción Reasignación de recursos entre categorías de inversión.

Anexo N° 2:

PMR Planificación del Producto.

Anexo N° 3:

PMR Ejecución Financiera.

Anexo N° 4:

Oficio SINAC-SE-DE-BIDTURISMO-691-2017. Entrega de Manuales de Mantenimiento y Planos As Built de los diseños y las obras ejecutadas mediante el Proyecto Turismo en Áreas Silvestres Protegidas.



Oficio SINAC-SE-DE-BIDTURISMO-692-2017. Entrega de los productos generados por el Proyecto BID-Turismo en Áreas Silvestres Protegidas.

Anexo N° 5:

Detalle del recurso humano y los salarios del personal que prestó servicios durante la ejecución del Proyecto BID-Turismo (personal pagado por servicios especiales y personal que formó parte de la contrapartida del mismo).

Anexo N° 6:

Inventario de los activos adquiridos en el marco del Proyecto.

Anexo N° 7:

Inventario de los bienes adquiridos en el marco del Proyecto.

Anexo N° 8:

Inventario de los servicios adquiridos en el marco del Proyecto.

Anexo N° 9:

Cierre de las cuentas bancarias que se utilizaron en la ejecución del Proyecto.

Justificación final de cuentas e Informe semestral Fondo Rotatorio.

Anexo N° 10:

Informe Final de la Auditoría Financiera del Proyecto BID Turismo realizada para el año 2017.

Anexo N° 11:

Informe de la Evaluación Final del Proyecto.

Anexo N° 12:

Memoria Final de Ejecución del Proyecto.

Anexo N° 13:

Oficio SINAC-SE-DE-BIDTURISMO-693-2017. Entrega de los documentos generados en el proceso de contratación y seguimiento del Proyecto de Turismo en Áreas Silvestres Protegidas.



SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN
SECRETARÍA EJECUTIVA
UNIDAD COORDINADORA
PROYECTO FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE TURISMO EN ÁREAS
SILVESTRES PROTEGIDAS



Oficio SINAC-SE-DE-BIDTURISMO-647-2017. Entrega formal de la documentación administrativa generada en el marco del Proyecto BID Turismo, así como documentos correspondientes a la cooperación técnica no reembolsable.