



ADAPTACIÓN **BASADA EN**
ECOSISTEMAS

Diálogo y acción:

Funcionalidad y
autovaloración de
mecanismos de
gobernanza para la
AbE en Costa Rica



Diálogo y acción:



Funcionalidad y autovaloración
de mecanismos de gobernanza
para la **AbE** en **Costa Rica**

CATIE no asume la responsabilidad por las opiniones y afirmaciones expresadas por los autores en las páginas de este documento. Las ideas de los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la institución. Se autoriza la reproducción parcial o total de la información contenida en este documento, siempre y cuando se cite la fuente.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, 2025.

Citación sugerida:

Soto, JL; Calvo, F. 2025. Diálogo y acción: funcionalidad y autovaloración de mecanismos de gobernanza para la AbE en Costa Rica. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 68 p.



Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Oficinas registradas:

Bonn y Eschborn, Alemania.

Dirección:

Av 25 Rohrmoser, San José, Costa Rica
Teléfono: +506 2520-1535

Proceso realizado en el marco del programa Escalando medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural (EbA LAC) implementado por la Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit, UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza) y CATIE (Centro Agronómico Tropical de la Investigación y Enseñanza).

www.ebalac.com

El programa es parte de la Iniciativa Climática Internacional (IKI). El Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores (BMUV) apoya esta iniciativa en la base de una decisión tomada por German Bundestag.

Publicación:

Diálogo y acción: Funcionalidad y autovaloración de mecanismos de gobernanza para la AbE en Costa Rica

Elaboración:

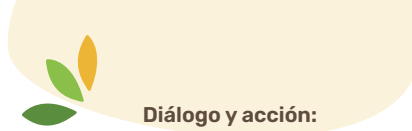
J. Larissa Soto y Fernando Calvo

Revisión:

Arlene López-Sampson e Ileana Ávalos

Por encargo de Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores (BMUV).

Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad exclusiva del autor/de los autores y pueden no coincidir con las del programa "Escalando medidas de Adaptación basada en ecosistemas en la América Latina rural (EbA LAC)" de la GIZ.

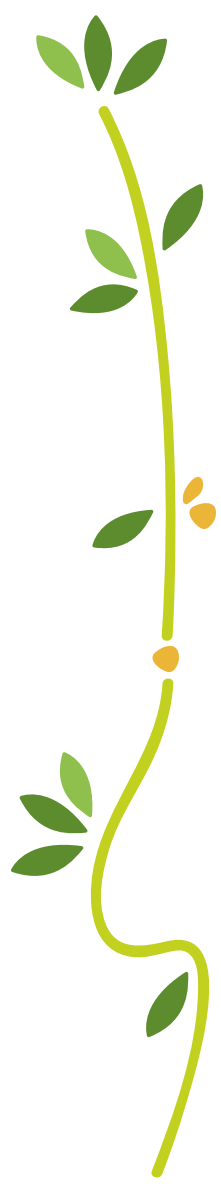


Agradecimientos

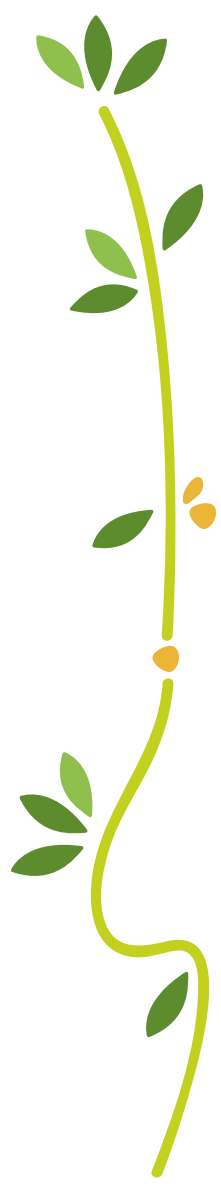
A los comités locales de los corredores biológicos Paso de las Nubes y San Juan-La Selva y a personas miembro de la CODESOSA, por su valiosa participación y colaboración en este proceso.



Índice



Abreviaturas	7
Presentación	9
Resumen	10
Punto de partida: fortaleciendo la gobernanza para la adaptación	12
Comités locales de corredor biológico (CLCB).	14
Comisión del Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Sarapiquí (CODESOSA): un mecanismo de gobernanza <i>sui generis</i>	17
Brújula para el diálogo: descripción del proceso	18
Antecedente: proceso de priorización de mecanismos de gobernanza	18
Evaluación de funcionalidad de los mecanismos de gobernanza	23
Procedimiento para el análisis cualitativo	24
Comité Local de Corredor Biológico Paso de las Nubes (CLCBPN)	27
Evaluación de funcionalidad	27
Autovaloración	31
Hacia el fortalecimiento del CLCBPN	37
Comité local del Corredor Biológico San Juan-La Selva (CLCBSS)	39
Evaluación de funcionalidad	39
Autovaloración	44
Cambio climático y adaptación	48
Hacia el fortalecimiento del CLBSS	50
Iniciativa para la creación de la Comisión del Desarrollo Sostenible de la Cuenca del río Sarapiquí (CODESOSA)	52
Perspectivas sobre la funcionalidad de la CODESOSA	54
Un impulso a la CODESOSA	58
De la reflexión a la acción	60
Referencias	63
Anexos	65



Cuadros

Cuadro 1. Organizaciones a las que pertenecen las personas asociadas al momento de la evaluación del comité local Corredor Biológico San Juan-La Selva, Costa Rica 16

Cuadro 2. Estructura de la herramienta de valoración de la gobernanza para la AbE a escala de paisaje definida por el programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural en Costa Rica. . . 19

Cuadro 3. Detalle de los grupos focales realizados para la autovaloración de los mecanismos de gobernanza del programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural en Costa Rica. 21

Cuadro 4. Criterios de la evaluación de funcionalidad de los mecanismos de gobernanza definidos por el programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural 23

Cuadro 5. Relación entre criterios e indicadores de la herramienta de autovaloración y funcionalidad utilizada para la evaluación de los mecanismos de gobernanza del programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural en Costa Rica. 25

Cuadro 6. Calificación asignada a cada indicador por el comité local de Corredor Biológico Paso de las Nubes, Costa Rica 34

Cuadro 7. Puntajes asignados a cada indicador por el comité local del Corredor Biológico San Juan-La Selva, Costa Rica 46

Cuadro 8. Organizaciones con representantes oficialmente nombrados al día del grupo focal. 53

Cuadro 9. Relación entre los criterios de funcionalidad, la ley de la CODESOSA y su reglamento 54

Figuras

Figura 1. Área geográfica que cubren los mecanismos de gobernanza priorizados por el programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural, Costa Rica 13

Figura 2. Puntajes promedio de cada criterio de autovaloración del comité local de Corredor Biológico Paso de las Nubes, Costa Rica 32

Figura 3. Comparación entre los resultados de la autovaloración realizada (2024) y los del proceso de priorización de criterios e indicadores (2021) del mecanismo de gobernanza Corredor Biológico Paso de las Nubes, Costa Rica . . 33

Figura 4. Puntajes promedio de cada criterio de autovaloración del comité local del Corredor Biológico San Juan-La Selva, Costa Rica 45

Figura 5. Comparación con la autovaloración de la priorización del comité local del Corredor Biológico San Juan-La Selva, Costa Rica 49

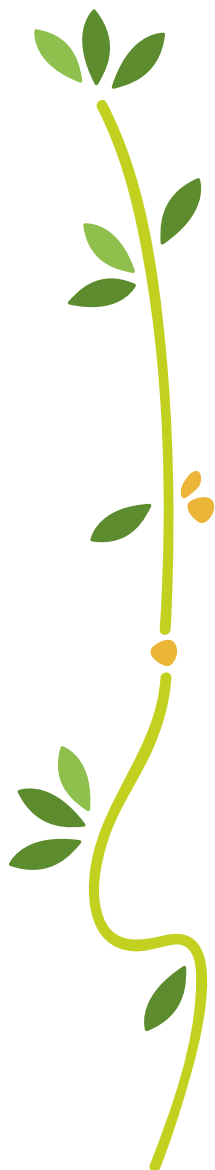
Abreviaturas



AbE:	Adaptación basada en ecosistemas
ACAHN:	Área de Conservación Arenal-Huetar Norte, Costa Rica
ACC:	Área de Conservación Central, Costa Rica
ASADA(S):	Asociación(es) administradora(s) de sistema(s) de acueductos y alcantarillados comunal(es)
ASP:	Áreas silvestres protegidas
APROCSARA:	Asociación Protectora de la Cuenca del Río Sarapiquí, Costa Rica
BMUV:	Ministerio Federal Alemán de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores
CATIE:	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CATUSA:	Cámara de Turismo de Sarapiquí, Costa Rica
CB:	Corredor(es) biológico(s)
CBPN:	Corredor Biológico Paso de las Nubes, Costa Rica
CBSS:	Corredor Biológico San Juan-La Selva, Costa Rica
CCCI:	Consejo cantonal de coordinación institucional
CCT:	Centro Científico Tropical, Costa Rica
CODESOSA:	Comisión del Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Sarapiquí, Costa Rica
CONAC:	Consejo Nacional de Áreas de Conservación, Costa Rica
COOPELESCA:	Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos, Costa Rica
CLCB:	Comité(s) local(es) de corredor biológico
CLCBPN:	Comité local del Corredor Biológico Paso de las Nubes, Costa Rica
CLCBSS:	Comité local del Corredor Biológico San Juan-La Selva, Costa Rica
EbA LAC:	Programa Escalando medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural (EbA LAC)



- FUBONO:** Fundación Bosque Nuboso de Occidente, Costa Rica
- FUNDECOR:** Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central, Costa Rica
- GIZ:** Cooperación alemana para el desarrollo
- ICT:** Instituto Costarricense de Turismo, Costa Rica
- IKI:** Iniciativa Climática Internacional
- MAG:** Ministerio de Agricultura y Ganadería, Costa Rica
- MG:** Mecanismo(s) de gobernanza
- MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Costa Rica
- MINAE:** Ministerio de Ambiente y Energía, Costa Rica
- ONG:** Organización(es) no gubernamental(es)
- PNCB:** Programa Nacional de Corredores Biológicos, Costa Rica
- RNVSM:** Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Maquenque, Costa Rica
- SINAC:** Sistema Nacional de Áreas de Conservación, Costa Rica
- UNED:** Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica
- UICN:** Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, Costa Rica
- UPANACIONAL:** Unión de Pequeños Productores Agropecuarios Costarricenses



Presentación

En el marco de la identificación de estructuras de gobernanza a nivel local y de paisaje que facilite el escalamiento de medidas de adaptación basada en ecosistemas (AbE), se realizó un mapeo, caracterización y priorización de los mecanismos de gobernanza existentes y promisorios en las zonas de intervención del programa “Escalando medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural” (EbA LAC). Estas estructuras fueron analizadas utilizando una herramienta de valoración basada en un conjunto de criterios e indicadores que se consideraron esenciales para el escalamiento de medidas de AbE.

Este documento es parte del proceso de sistematización realizado y corresponde a un proceso de recopilación de resultados de la evaluación de la funcionalidad y la autovaloración de los mecanismos de gobernanza con los que el Programa trabajó a través del fortalecimiento de sus capacidades en cada uno de los países de alcance. Es vista de lo anterior, algunos aspectos metodológicos son concurrentes en los tres documentos.

En el caso de esta publicación, se presentan los resultados de la sistematización realizada en Costa Rica. Los otros dos casos corresponden a:

Soto, JL: Calvo, F. 2025. Tradición y futuro: funcionalidad y autovaloración de mecanismos de gobernanza para la AbE en Guatemala. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 35 p.

Soto, JL: Calvo, F. 2025. Funcionalidad y autovaloración de mecanismos de gobernanza para la ACC/AbE en Ecuador. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 36 p.

Resumen

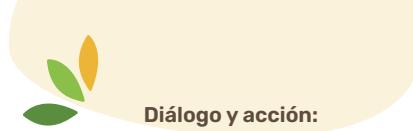
Este documento presenta los resultados de la evaluación de funcionalidad y autovaloración de tres mecanismos de gobernanza (MG) clave para el escalamiento de adaptación basada en ecosistemas (AbE) en Costa Rica: el Comité Local de Corredor Biológico Paso de las Nubes (CLCBPN), el Comité Local de Corredor Biológico San Juan-La Selva (CLCBSS) y la Comisión del Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Sarapiquí (CODESOSA)¹. Estos mecanismos juegan un rol importante en la implementación del enfoque de (AbE) y la gobernanza participativa en sus territorios.

A través del análisis de funcionalidad, el Programa EbA LAC reconoce que no basta con la existencia formal de los mecanismos, además deben operar de manera efectiva y, del mismo modo, tampoco es suficiente implementar medidas de adaptación de forma aislada. El enfoque AbE requiere una planificación estratégica para alcanzar su máximo potencial. Sin planificación, las sinergias entre actores y acciones seguirían siendo limitadas.

El análisis detalla los desafíos comunes y específicos, así como las oportunidades de cada mecanismo en cuatro áreas: capacidad en información, monitoreo y evaluación; sostenibilidad financiera; participación y coordinación en el paisaje y el enfoque transformador de género y sensibilidad al conflicto. Estas son las áreas que componen la evaluación de funcionalidad.

En la autovaloración realizada al interior de cada uno de los mecanismos de gobernanza se tomaron como referencia los 14 criterios con sus respectivos indicadores, priorizados por el Programa en 2021, y que exploraban los puntos de vista de la membresía. Lo anterior permitió comparar los resultados de ambos ejercicios y permitió evidenciar los cambios observados, así como generar una reflexión grupal dentro de cada mecanismo de gobernanza.

1 Priorizados en el marco del WP.1.2 del Programa EbA LAC sobre la base de criterios para escalar AbE: Enfoque de género, otros grupos vulnerables y sensibilidad a conflictos; Fundamentos relacionados con cambio climático y eventos extremos; Desarrollo del mecanismo, agenda y capacidades; Soluciones AbE impulsadas; Toma de decisiones (hacia la gobernanza horizontal y vertical); Planificación e implementación; Valor agregado en monitoreo, evaluación y mejoras; Documentación disponible sobre su gestión; Calidad de gobernanza; Eficacia, eficiencia, confianza y participación; Escalabilidad (EbA LAC s. fb.)



Según los resultados obtenidos, en el caso del CLCBPN, se destacó la importancia de mejorar su sostenibilidad financiera, al tiempo que se considera que se debe promover la participación y la sensibilización en las comunidades que aún desconocen su rol dentro del corredor biológico.

El CLCBSS, por su parte, enfrenta un reto significativo para que su posicionamiento en el territorio no decaiga. La pandemia de COVID-19, que inició en 2020 y se prolongó hasta 2022, la sobrecarga de labores en parte de su membresía y la disminución de sus recursos financieros, han afectado la capacidad de implementar proyectos de manera sostenida.

Por otro lado, de cara al inicio de sus labores (2025), las y los miembros de CODESOSA reflexionaron sobre la necesidad de alinear sus prioridades ya determinadas por Ley², creando una dinámica de trabajo ágil. La legitimidad de la Comisión en el territorio y la ley que la respalda, serán uno de los motores para que pueda servir a su misión de articular alianzas para el desarrollo y la protección de la cuenca del río Sarapiquí.

Las similitudes en los desafíos que enfrentan estos MG reflejan limitaciones estructurales en la gestión territorial, como la necesidad de contar con personal dedicado para las labores administrativas, operativas y la gestión de proyectos. La rotación de representantes y la falta de recursos financieros son retos permanentes, pero el poder de las alianzas ha sido determinante para sostener el trabajo en todos los casos. El aporte de las entidades que conforman los MG ha sido muy valioso para mantener su funcionamiento y enfrentar estos desafíos.

Finalmente, aunque se reconoce la importancia del enfoque de género, aún queda un largo camino para fortalecer esta perspectiva en la gestión de los MG.

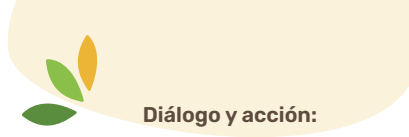
Este documento debe interpretarse como una oportunidad para reflexionar sobre los avances logrados y los desafíos que enfrentan estos MG. La honestidad y autocrítica mostrada por quienes participaron en el proceso, es una muestra de su compromiso con el fortalecimiento de la gobernanza para la adaptación al cambio climático en sus territorios.

El esfuerzo del proceso de autovaloración y evaluación de funcionalidad forma parte del apoyo del programa Escalando las Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural (EbA LAC) que, a través de su componente de gobernanza, busca fortalecerla a nivel local, subnacional, nacional y regional para el escalamiento de medidas de adaptación basada en ecosistemas.

EbA LAC es financiado por el Ministerio Federal Alemán de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores (BMUV), a través de su Iniciativa Climática Internacional (IKI) y es implementado por la Cooperación alemana para el desarrollo (GIZ), como agencia líder en asocio con la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) en tres países: Ecuador, Guatemala y Costa Rica.

² Ley N° 10152 de 2022, y su reglamento, el Decreto N° 44473-MINAE, de mayo del 2024





Punto de partida: fortaleciendo la gobernanza para la adaptación

Enfrentar los desafíos del cambio climático requiere no solo de soluciones técnicas, sino también de estructuras sólidas y efectivas que sean plataforma para guiar el proceso de adaptación. Los mecanismos de gobernanza (MG), como los comités y comisiones que trabajan en la gestión de los recursos naturales y la protección de los ecosistemas, juegan un papel decisivo en este esfuerzo. Los comités locales de corredor biológico (CLCB), por ejemplo, son MG participativa que inciden en la conservación y la conectividad ecológica de un área equivalente al 38% de la superficie de Costa Rica (Morera-Beita *et al.* 2021). Contar con MG fuertes es clave para que comunidades locales y quienes se encarguen del proceso de toma de decisiones puedan implementar medidas de adaptación en general, y enfoques de AbE en particular, de manera efectiva en cualquier paisaje.

Pero, más allá de su existencia, es esencial que los MG sean evaluados, reflexionados y ajustados con base en experiencias. Solo a través de procesos de diálogo, la evaluación continua y la disposición para aprender de los aciertos y los errores, se puede garantizar que estos cumplan con su misión.

Múltiples estudios (Carrick *et al.* 2022; Hage *et al.* 2010; Chen *et al.* 2012; Fraser *et al.* 2006; Sterling *et al.* 2019; Ferkany y Whyte 2011), respaldan que el diálogo y la reflexión son componentes fundamentales de los procesos participativos y facilitan el aprendizaje social, mejoran la gobernanza, empoderan a las comunidades y promueven la justicia ambiental. Para ello, los procesos requieren inclusividad, empoderamiento y el cultivo de habilidades participativas para abordar retos ambientales complejos, especialmente en medio de situaciones de incertidumbre como las que plantean los impactos climáticos.

En este documento se presentan los resultados de una evaluación detallada de tres MG priorizados en 2021 para el trabajo del Programa EbA LAC en Costa Rica: la recientemente (junio 2024) reglamentada Comisión del Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Sarapiquí (CODESOSA), el Comité local del Corredor Biológico Paso de las Nubes (CLCBPN) y el Comité local del Corredor Biológico San Juan-La Selva (CLCBSS). El área geográfica que cubren los MG se puede visualizar en la **Figura 1**.



A lo largo del informe se analiza cada mecanismo, su funcionalidad y autovaloración y los resultados se comparan con los obtenidos en el proceso de priorización llevado a cabo en 2021 por EbA LAC, con el fin de seleccionar aquellos mecanismos con mayor potencial para impulsar el enfoque AbE.

A través del ejercicio realizado, se buscó evidenciar el avance en el cumplimiento del indicador del Programa de tener al menos un mecanismo de gobernanza sensible a género que promoviera la AbE en el paisaje y hasta qué punto los tres MG analizados se acercaban al cumplimiento efectivo de este objetivo. Este informe ofrece recomendaciones específicas para el fortalecimiento de cada uno de ellos y contribuir a su sostenibilidad a largo plazo, además de servir como una guía para mejorar y consolidar los procesos participativos de gestión, fomentando el diálogo, la reflexión y la acción colectiva de los diversos actores en el paisaje.

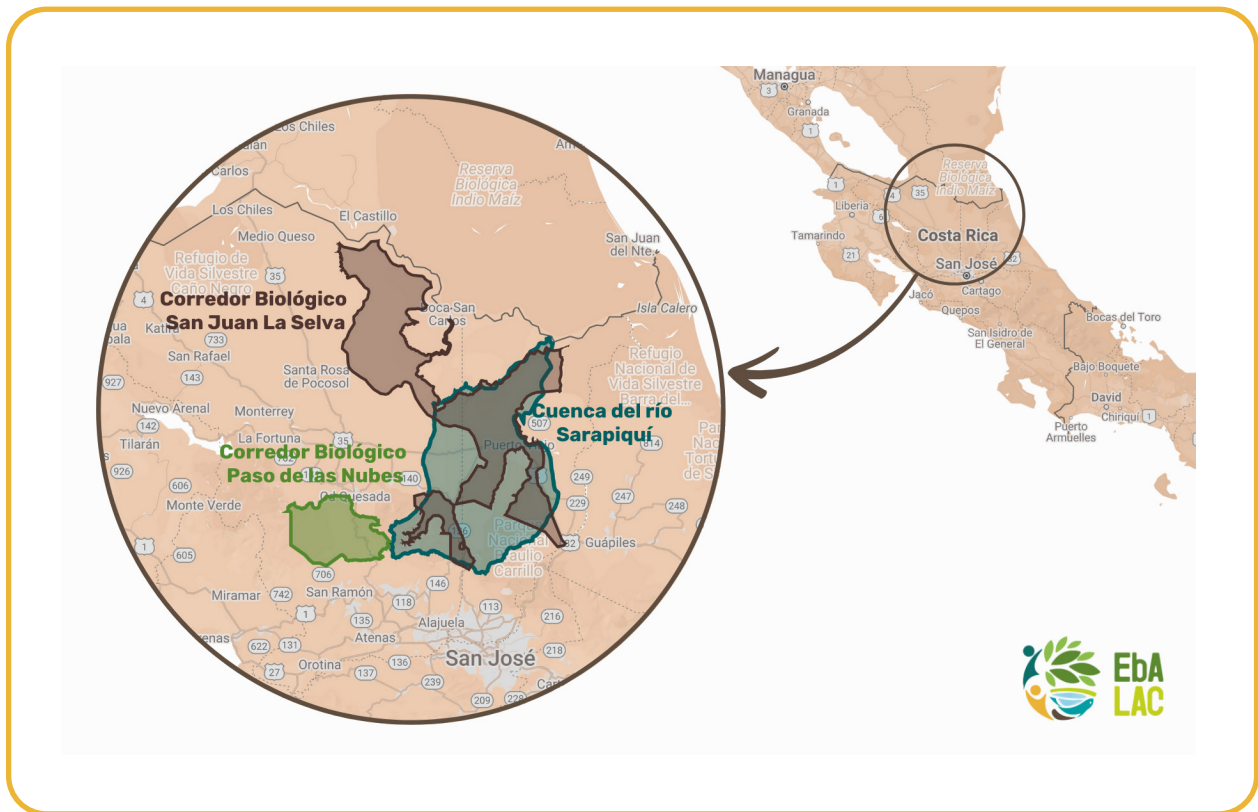
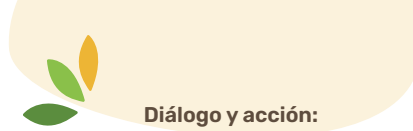


Figura 1.

Área geográfica que cubre los mecanismos de gobernanza priorizados por el programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural, Costa Rica



A continuación, se describen las estructuras que representan, a quiénes involucran y cuáles son los alcances y limitaciones de cada uno de los MG.

Comités locales de corredor biológico (CLCB)

Alcances y limitaciones

Los CB en Costa Rica son espacios de conectividad que pueden ser continuos o discontinuos, enlazando fragmentos de hábitat y áreas núcleo como parques nacionales o reservas biológicas; estas áreas núcleo son clave para la conservación de la biodiversidad. Los CB no constituyen una categoría oficial de conservación, ya que incluyen tanto propiedades privadas como públicas. Su principal objetivo es fomentar la conectividad ecológica, al mismo tiempo que integran esfuerzos de gestión productiva y conservación ambiental (Horskins *et al.*, citado por Morera-Beita *et al.* 2021).

Para garantizar una gestión efectiva de los CB, en 2006 se estableció el Programa Nacional de Corredores Biológicos (PNCB). La creación de un CB requiere el registro de un consejo local, un perfil técnico y un plan estratégico avalado por los consejos regionales y aprobado por el Consejo Nacional de Áreas de Conservación (CONAC); todo adscrito al Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) (Morera-Beita *et al.* 2021; Villate *et al.* 2008).

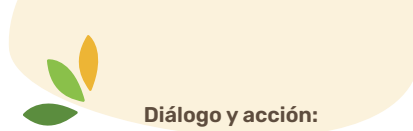
Además, los CB no exigen la expropiación de tierras, sino que se enfocan en la gestión territorial a través de la participación activa de la sociedad civil. Este programa, por ejemplo, asigna prioridad a los CB para la implementación del pago por servicios ambientales (Morera-Beita *et al.* 2021; Villate *et al.* 2008).

Según la regulación del PNCB (MINAE 2016), un CLCB es una plataforma participativa para gestionar y consolidar los CB. Estos comités pueden facilitar la canalización de recursos de cooperación técnica y financiera, así como asistencia técnica, para apoyar las tareas que les compete.

Un CLCB está integrado por actores que representan diversas organizaciones, como el SINAC, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones de base comunitaria, sectores productivos, gobiernos locales y actores privados, lo que favorece una participación inclusiva y multiactor en la toma de decisiones.

A nivel institucional, los CLCB cuentan con el respaldo del SINAC, lo que les conecta con un sistema de gobernanza nacional. Sin embargo, es importante señalar que su capacidad de influir en decisiones de mayor alcance siempre tendrá un enfoque y un propósito de carácter local. Además, este respaldo no elimina su dependencia de la disponibilidad de recursos y del compromiso voluntario de sus miembros, lo que frecuentemente dificulta la continuidad de sus acciones.





Presentación del Corredor Biológico Paso de las Nubes (CBPN)

El CBPN se extiende sobre 40.136,8 hectáreas, conectando dos áreas protegidas clave: el Parque Nacional Juan Castro Blanco y la Reserva Biológica Alberto Manuel Brenes. Ubicado entre los cantones de San Ramón, Alfaro Ruiz y San Carlos, este corredor se destaca no solo por su función de conectividad biológica, sino también por su importancia para la captación de agua, tanto para el consumo humano como para la generación eléctrica y la agricultura (Morera-Beita *et al.* 2021; GIZ Oficina Cambio Climático y Transporte en Costa Rica 2024).

La región alberga zonas de vida del bosque pluvial premontano y del bosque muy húmedo premontano, lo que le confiere un valor ecológico adicional (Morera-Beita *et al.* 2021). Sin embargo, en las últimas décadas, la nubosidad característica que le confirió su nombre ha disminuido debido al cambio en la cobertura boscosa y a los efectos del cambio climático, lo que ha afectado la retención de humedad y alterado las condiciones climáticas locales (Elizondo 2007).

El CBPN cuenta con el apoyo de un comité local desde 2015, que incluye actores oficialmente electos mediante una asamblea. Entre los sectores representados de manera formal se encuentran las organizaciones de base productiva, el gobierno local, asociaciones administradoras de sistemas de acueductos y alcantarillados comunales (ASADAS) e instituciones públicas. Además, el comité incluye actores específicos del comercio, el turismo, el sector eléctrico y el ámbito académico. A pesar de que quienes integran el CBPN provienen de estos sectores, el corredor ha adoptado una dinámica flexible que permite la inclusión de otros actores que, aunque no hayan sido electos formalmente, son considerados estratégicos para la gestión integral del territorio (GIZ Oficina Cambio Climático y Transporte en Costa Rica 2024). Este comité se ha propuesto impulsar actividades de conservación y mejora de los sistemas socio-productivos locales (Elizondo 2007).

Presentación del comité local del Corredor Biológico San Juan-La Selva (CLCBSS)

El CBSS, ubicado en el norte de las provincias de Heredia y Alajuela, se extiende sobre 226.429 hectáreas y conecta áreas protegidas cruciales para la conservación de la biodiversidad, tanto en Costa Rica como en Nicaragua. Oficializado en 2001, dentro del marco del proyecto Corredor Biológico Mesoamericano, el CBSS fue creado con el objetivo de mantener la conectividad entre las áreas protegidas del sureste de Nicaragua y los sistemas de conservación de Costa Rica (Villate *et al.* 2008). El CBSS se encuentra principalmente dentro del Área de Conservación Arenal-Huetar Norte (ACAHN), con una menor porción en el Área de Conservación Central (ACC).



El corredor abarca un rango altitudinal que va desde los 30 hasta los 3000 metros sobre el nivel del mar, permitiendo la presencia de ocho zonas de vida distintas, como bosques muy húmedos tropicales y premontanos. Los ecosistemas incluyen humedales, bosques riparios, ciénagas y marismas, que son esenciales para la conservación de numerosas especies, incluidas algunas en peligro, como la lapa verde. La diversidad ecológica y altitudinal del CBSS lo convierte en un espacio vital para la conectividad entre áreas fragmentadas (Morera-Beita *et al.* 2021; Villate *et al.* 2008).

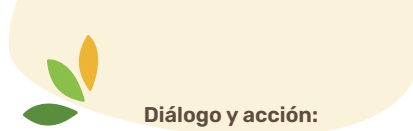
A nivel organizativo, el comité local que trabaja por el CBSS tiene la particularidad de que cuenta con el apoyo de la Asociación Corredor Biológico San Juan-La Selva, establecida en 2019. Así, por lo general, las personas miembro del CL pertenecen también a esta asociación (**Cuadro 1**), pero no es un requisito. El CLCBSS como tal incluye representantes de la sociedad civil, empresas privadas y entidades del Estado (CBSS s. f.), pero no se listan aquí ya que, para el momento de los grupos focales, la membresía estaba atravesando algunos cambios.

Cuadro 1.

Organizaciones a las que pertenecen las personas asociadas al momento de la evaluación del comité local Corredor Biológico San Juan-La Selva, Costa Rica

Reserva Ecológica Bijagual	Organización para Estudios Tropicales (OET) - Estación de Investigación La Selva
Refugio de Vida Silvestre El Nogal	Reserva Biológica Tirimbina
Consultoría independiente	Centro de aprendizaje y conservación de Sarapiquí (CECOS)
Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central (FUNDECOR)	Sistema Nacional de Áreas de Conservación - Área de Conservación Huetar Norte (SINAC - ACAHN)
Aguas Bravas Rafting	Cámara de Turismo entre Lagunas y Bosques (CATULABO)
Asociación de Ecoturismo de Cureña (AECOTUCO)	Centro Científico Tropical (CCT)

Fuente: Información proporcionada por el punto focal



Comisión del Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Sarapiquí (CODESOSA): un mecanismo de gobernanza *sui generis*

La CODESOSA es un mecanismo de gobernanza único en su tipo. Se fundamenta en la Ley N° 10152 “para el desarrollo sostenible de la cuenca del río Sarapiquí y la protección de su cauce principal”, promulgada en 2022 y su reglamento y el Decreto N° 44473-MINAE, que fue publicado apenas en mayo del 2024. No existe en Costa Rica ninguna otra comisión de desarrollo de cuenca como esta.

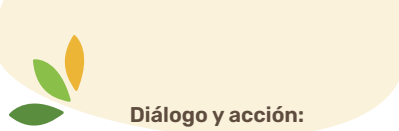
A diferencia de los CLCB, que se centran en la conectividad ecológica entre áreas protegidas, la CODESOSA tiene un mandato mucho más amplio: coordinar tanto la conservación como el desarrollo sostenible de la cuenca, integrando a una variedad de actores públicos y privados en un esfuerzo conjunto (artículo 2) (MINAE 2022).

La Ley estipula que la CODESOSA sea conformada por autoridades de Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Ministerio de Salud, además del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y la Municipalidad de Sarapiquí, así como por representantes de la Cámara de Turismo Sostenible de Sarapiquí, la Asociación Protectora de la Cuenca del Río Sarapiquí, la Comisión de Salvaguarda de la Cuenca del Río Sarapiquí, la Universidad Estatal a Distancia, la Universidad Nacional, asociaciones de desarrollo integral de Sarapiquí y ONG de la zona (MINAE 2022; UNED 2023).

Como se mencionó arriba, el alcance de la CODESOSA no se limita a la conservación. Busca, de manera puntual y por 25 años como mínimo, impedir nuevos proyectos hidroeléctricos y mineros, buscando la restauración ecológica del daño que ha experimentado hasta el día de hoy el cauce del río. A través de su plan integral de manejo, abordará temas como el desarrollo económico local, el turismo sostenible y la educación ambiental (MINAE 2022 y 2024).

Los grupos con los que se trabajó son clave y profundamente comprometidos con su labor. Si bien el informe hace énfasis en áreas de mejora, esto no implica una falta de capacidad en su funcionamiento. Al contrario, refleja el genuino esfuerzo que dedicaron para aprovechar el proceso de evaluación como una herramienta para seguir fortaleciendo su gestión.





Brújula para el diálogo: descripción del proceso

A través de implementar un análisis de funcionalidad, el Programa EbA LAC reconoce la importancia de asegurar que los mecanismos no solo existan formalmente, sino que operen de manera efectiva y contribuyan a la implementación de la AbE (EbA LAC s. f.a).

Esta sección tiene como objetivo clarificar el enfoque metodológico seguido en cada etapa, destacando los elementos que guían tanto la reflexión interna de los mecanismos de gobernanza como la evaluación de su funcionalidad. Se describen los antecedentes que explican la creación de los criterios de evaluación, cómo se aplicaron durante el 2024 y el procedimiento utilizado para el análisis cualitativo.

Antecedente: proceso de priorización de mecanismos de gobernanza

El Programa EbA LAC, centrado en la implementación de medidas de adaptación basada en ecosistemas en áreas rurales de América Latina, seleccionó los MG evaluados en este documento tras un proceso participativo iniciado en 2021. Este proceso incluyó la definición de pautas específicas que ayudaron a discernir cuáles mecanismos tenían el mayor potencial para impulsar la AbE, lo que condujo a la decisión de trabajar con tres MG con influencia en el paisaje de intervención del programa EbA LAC en Costa Rica.

Los tres MG fueron analizados con base en una serie de criterios e indicadores que se definieron a partir de una revisión exhaustiva del marco conceptual y la experiencia existente en gobernanza a escala de paisaje y para la AbE. La herramienta preliminar integró estudios clave de instituciones como CATIE, GIZ y UICN, así como de productos técnicos generados por el programa EbA LAC en Ecuador, Costa Rica y Guatemala. Esta herramienta fue socializada y ajustada en un taller regional en 2021, adaptándose posteriormente a los contextos específicos de cada país.

Los criterios e indicadores definidos para Costa Rica, presentados en el **Cuadro 2**, están fundamentados en los principios establecidos en la estructura base de la herramienta de valoración de la gobernanza para la AbE a escala de paisaje. Estos principios incluyen: funcionamiento adecuado de la gobernanza para el desarrollo sostenible, coordinación política e institucional, visión y planificación del paisaje, ambiente y acción climática, gestión del conocimiento, sostenibilidad económica y capacidad de gestión AbE (EbA LAC 2022; EbA LAC s. f.b).



Los análisis preliminares abordaron siete MG a nivel del paisaje del programa EbA LAC en Costa Rica. Utilizando información secundaria disponible, se tomaron en consideración actores y estructuras vinculadas a instituciones como el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), el MAG y el MINAE.

Finalmente, se seleccionaron tres mecanismos con puntos fuertes en temas como la confianza, la diversidad y la participación; también se identificaron áreas de mejora comunes, especialmente en aspectos como la justicia, la equidad, la gobernanza vertical y el acceso a recursos financieros (EbA LAC 2022; EbA LAC s. f.b). Este documento retoma ese ejercicio inicial para reflejar la valoración de estos mecanismos en sus propios términos con el objetivo de dar continuidad a su fortalecimiento.

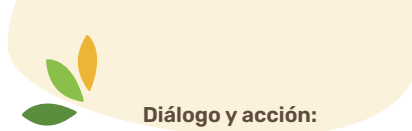
A continuación, se presenta la estructura de la herramienta de valoración de la gobernanza para la AbE a escala de paisaje en Costa Rica, que incluye la lista de criterios e indicadores utilizados tanto en el proceso de priorización como en la presente autovaloración. En esta oportunidad se han omitido los criterios 1, 4 y 5: “Diversidad y participación”, “Territorialidad” y “Temporalidad”, debido a que la naturaleza de los MG no ha cambiado en términos de composición, ubicación geográfica o el tiempo de funcionamiento. Por esta razón, no se consideró pertinente evaluar dichos aspectos.

Cuadro 2.

Estructura de la herramienta de valoración de la gobernanza para la AbE a escala de paisaje definida por el programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural en Costa Rica

Criterio 1. Diversidad y participación
1.1. El MG representa a un actor en sí
1.2. Está conformado por entidades solamente de igual naturaleza
1.3. Está conformado por entidades de diversa naturaleza con relaciones de poder simétricas
Criterio 2. Enfoque de género, otros grupos vulnerables y sensibilidad a conflictos
2.1. Está conformado con perspectiva de género
2.2. Integra a otros grupos vulnerables
2.3. Aborda con sensibilidad la prevención y manejo de conflictos (ambientales, o de tenencia, crónicos o agudos, latentes o declarados)
Criterio 3. Fundamentos relacionados con cambio climático y eventos extremos
3.1. Entre los problemas y desafíos fundamentales del mecanismo están el cambio climático, los eventos extremos y otras amenazas relacionadas
Criterio 4. Territorialidad
4.1. La extensión territorial del mecanismo y su dinámica en el tiempo coinciden bien con el área de consolidación y/o escalamiento del programa

Criterio 5. Temporalidad
5.1. Lleva tiempo acumulado desde su creación, está vigente, ha tenido continuidad y ha reaccionado oportunamente ante contingencias
Criterio 6. Desarrollo del mecanismo, agenda y capacidades
6.1. Tiene un nivel de desarrollo formal, cuenta con miembros y organización, objetivos y metas, capacidades, autonomía, proyectos, planes e información
Criterio 7. Soluciones AbE impulsadas
7.1. Promueve, en el marco de las opciones de infraestructura y tecnología para la adaptación, soluciones basadas en ecosistemas/la naturaleza
Criterio 8. Toma de decisiones (hacia la gobernanza horizontal y vertical)
8.1. Se toman decisiones relevantes; el organigrama es representativo; se informa, se consulta, se concilia, se negocia, se incide y se reporta
8.2. Relaciona diversos actores presentes en el territorio (paisaje), es decir, es un mecanismo de gobernanza horizontal
8.3. Relaciona actores a nivel nacional, regional, provincial y/o cantonal, con aquellos del territorio; es de gobernanza vertical
Criterio 9. Planificación e implementación
9.1. Se pone en práctica lo teórico y se ejecuta lo declarado, evidenciando su puesta en marcha, avances, logros y dificultades
Criterio 10. Valor agregado en monitoreo, evaluación y mejoras
10.1. El mecanismo es valioso, agrega valor; se monitorean y evalúan sus procesos, resultados e impactos; se plantean mejoras y se adoptan
Criterio 11. Documentación disponible sobre su gestión
11.1. Se documenta bien el mecanismo, de manera formal; la documentación está completa, actualizada y disponible (transparencia y acceso)
Criterio 12. Calidad de gobernanza
12.1. Hay "legitimidad y voz": participación social, acceso a información, representación e incidencia de interesados y apoyo a grupos vulnerables
12.2. Hay "subsidiariedad": la responsabilidad de la gestión recae sobre la entidad más cercana
12.3. Hay "dirección": visión estratégica largo plazo; compatibilidad y armonía de políticas, planes, estrategias y obligaciones; monitoreo y evaluación
12.4. Hay "desempeño": se evalúa la eficacia de la gestión; se comparten los resultados y lecciones aprendidas; se fortalecen las comunidades y otros interesados



12.5. Hay “responsabilidad y rendición de cuentas”: transparencia; información sobre decisiones, derechos y reclamos; retroalimentación social del desempeño
12.6. Hay “justicia y equidad” en la distribución de los costos y los beneficios y respeto de los derechos comunitarios y de pueblos indígenas
Criterio 13. Eficacia, eficiencia, confianza y participación
13.1. El mecanismo es consistente, rinde cuentas sobre resultados económicos, sociales y ambientales y vela por el imperio de la ley con imparcialidad y transparencia
13.2. El mecanismo es efectivo al definir, implementar y conseguir, es eficiente al alcanzar beneficios al menor costo y genera confianza entre la población
13.3. El mecanismo cuenta con recursos financieros para poder ejecutar acciones y la capacidad para gestionarlos
Criterio 14. Escalabilidad
14.1. El mecanismo es escalable, puede generar transformaciones y cambios, es útil, genera apropiación, es sostenible y se adaptaría a otros paisajes

Fuente: EbA LAC (2022)

Proceso de autovaloración en 2024

La autovaloración de los MG se llevó a cabo en septiembre de 2024 mediante un grupo focal para cada uno, como se observa en el **Cuadro 3**.

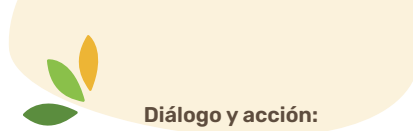
Cuadro 3.

Detalle de los grupos focales realizados para la autovaloración de los mecanismos de gobernanza del programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural en Costa Rica

Mecanismo de gobernanza	Fecha y horario	Lugar	Participantes
CLCBSS	2 de septiembre de 2024, 9:00 am a 1:40 pm	Reserva Biológica La Tirimbina	10
CODESOSA ³	3 de septiembre de 2024, 9:00 am a 1:40 pm	Reserva Biológica La Tirimbina	7
CLCBPN	11 de septiembre de 2024, 8:00 am a 1:00 pm	Centro Agrícola Cantonal de Zarcero	8

3 No se considera reunión oficial de la CODESOSA. Las personas participantes, no obstante, estuvieron involucradas en su creación y/o serán parte de la comisión cuando inicie.





El proceso se dividió en dos etapas. En la etapa de preparación, se organizaron las sesiones en ubicaciones accesibles para las personas miembros: Sarapiquí fue la sede de las sesiones de CL-CBSS y CODESOSA, mientras que Zarcero acogió al CLCBPN. El día del encuentro se dispusieron las salas en semicírculo para facilitar la interacción y se utilizaron diapositivas para la introducción, así como papelógrafos impresos para el desarrollo de las actividades.

El contexto de la autovaloración fue presentado al inicio de cada sesión, proporcionando un panorama de los antecedentes y del proceso de priorización del Programa. Se abrió un espacio donde las personas participantes compartieron sus perspectivas y expectativas.

El proceso de autovaloración como tal se estructuró en cuatro pasos. Primero, antes de discutir cada criterio, se explicaron los indicadores asociados para garantizar que todos comprendieran el tema. La dinámica de participación se moderó con un objeto que regulaba el uso de la palabra, promoviendo intervenciones claras y breves. La interacción fue documentada mediante fotografías y notas en tiempo real, registrando tanto las contribuciones verbales como las dinámicas grupales.

Finalmente, cada persona participante evaluó los criterios con una escala de 0 a 2, utilizando papeles adhesivos; el promedio de las votaciones fue registrado inmediatamente. Al concluir la evaluación se ofreció un espacio de reflexión sobre el ejercicio, permitiendo a quienes estaban presentes proponer mejoras para futuros procesos.

En el caso de la CODESOSA, como MG incluido en este documento, no se presentan las puntuaciones de la autovaloración ya que muchos de los criterios eran inaplicables en la coyuntura del momento (nombramiento oficial de los representantes y en espera de la primera sesión de trabajo). Además, entre las personas que participaron no hubo el consenso suficiente sobre la pertinencia de puntuar. Sin embargo, los criterios se utilizaron como insumos para orientar el diálogo y, a su vez, este diálogo alimentó el análisis de las perspectivas futuras sobre la funcionalidad del mecanismo.

Análisis de los datos de la autovaloración

Originalmente, la escala de evaluación para los indicadores en la autovaloración proponía valores discretos (0, 1, 2), representando la ausencia, implementación parcial o implementación completa de cada indicador. Sin embargo, por iniciativa de las personas participantes se introdujo el uso de decimales para captar de manera más precisa las percepciones sobre el progreso de los indicadores. Este ajuste permitió reflejar valores intermedios entre “nulo”, “parcial” y “completo” y además aportó en términos de expresión de las personas que participaron.

Todos los gráficos y las puntuaciones del proceso de autovaloración se acompañaron con las apreciaciones cualitativas de los participantes del ejercicio con el fin de facilitar la interpretación y comprensión de los resultados obtenidos. Por lo tanto, todas las notas que se tomaron en las discusiones alimentaron el análisis de los datos realizado para la evaluación de funcionalidad de los MG y que se explicarán en la **Sección 3.3**. Procedimiento para el análisis cualitativo.



En la sección dedicada a la autovaloración de cada MG se hace un énfasis especial en los elementos relativos a la gobernanza para la AbE, en particular los criterios 3 y 7, ya que estos no se mencionan explícitamente en la evaluación de funcionalidad.

Evaluación de funcionalidad de los mecanismos de gobernanza

Asegurando el impacto

Desde la formulación del Programa, se establecieron cuatro criterios que definen qué se entiende por un mecanismo de gobernanza funcional. Estos criterios buscan garantizar que estos incluyan a representantes con poder de decisión a nivel nacional, subnacional y local, integren a actores clave de diferentes sectores y promuevan la equidad de género en su composición y funcionamiento.

Además, se considera que un MG funcional es capaz de promover la implementación de la AbE a gran escala, concretando y armonizando los intereses de las diferentes partes interesadas. Estos aspectos son esenciales para asegurar que la gobernanza no sea solo un ejercicio formal, sino que contribuya activamente al desarrollo de comunidades y ecosistemas resilientes⁴.

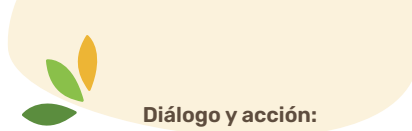
De esa manera, como un esfuerzo en el marco del Programa se aplicaron los criterios del **Cuadro 4** para verificar la funcionalidad de los tres mecanismos de gobernanza seleccionados. Así, el concepto de “funcionalidad” no solo está basado en la representatividad y equidad, sino también en la capacidad de los mecanismos para generar consensos y tomar decisiones en favor de la implementación de medidas de adaptación a nivel territorial.

Cuadro 4. Criterios de la evaluación de funcionalidad de los mecanismos de gobernanza definidos por el programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural

Criterio 1	Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación
Criterio 2	Sostenibilidad financiera
Criterio 3	Participación y coordinación en el paisaje hacia la gobernanza multinivel
Criterio 4	Enfoque transformador de género y sensibilidad al conflicto

Fuente: elaboración propia con base en EbA LAC (s.f a)

⁴ EbA LAC (2022); EbA LAC (s.f.b)



Evaluación de funcionalidad de 2024

El proceso de evaluación de funcionalidad se realizó mediante doce entrevistas estructuradas en profundidad: cuatro por cada MG. Los criterios de selección incluyeron trayectoria de participación en el MG, diversidad de género y edad, además de su disponibilidad. Las entrevistas se llevaron a cabo de forma virtual entre el 16 y el 22 de agosto de 2024, con una duración de 30 a 60 minutos. Todas fueron grabadas con consentimiento previo y se tomaron notas detalladas por escrito utilizando una guía de entrevista. Para garantizar la confidencialidad, a las y los participantes se les asignó un número y se les recordó que la información era anónima. Posteriormente, se revisaron las grabaciones para asegurar la precisión de las notas, las cuales se usaron solo para verificación interna.

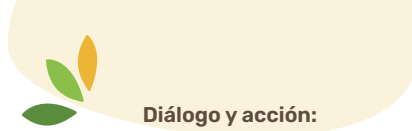
Procedimiento para el análisis cualitativo

El análisis de datos, tanto de las entrevistas como de las notas de los grupos focales, se realizó mediante un enfoque cualitativo, centrado en la identificación de temas, patrones y conceptos clave en grandes volúmenes de texto. Este proceso se estructuró a través de la codificación, asignando códigos a segmentos de texto que luego se organizaron en familias por afinidad temática. Esto permitió generar relaciones entre categorías, lo que resultó en un análisis más profundo (Muñoz 2003).

Se utilizó el *software QualCoder*, con el cual se construyó la unidad hermenéutica basada en las guías de entrevista completas y en la sistematización de los grupos focales especialmente las notas de las discusiones grupales. La codificación se llevó a cabo siguiendo los criterios e indicadores previamente establecidos (**cuadros 2 y 4**), priorizando las relaciones entre ellos. En este proceso se crearon familias de códigos iniciales como “Criterios de funcionalidad” e “Indicadores de autovaloración”. Durante el refinamiento del análisis, surgieron nuevas familias, como “Instituciones” y “Aplicación de la herramienta”, así como códigos adicionales como “Relación con la comunidad” y “Comunicación externa”.

Para aprovechar su complementariedad, los resultados de los grupos focales también se codificaron utilizando los criterios de funcionalidad. En el **Cuadro 5** se muestra cómo los criterios e indicadores utilizados en la evaluación de funcionalidad guardan estrecha relación con los criterios de la autovaloración. De ahí que este análisis profundiza en la evaluación de funcionalidad para evitar redundancias y brindar una presentación más clara de los resultados.





Cuadro 5.

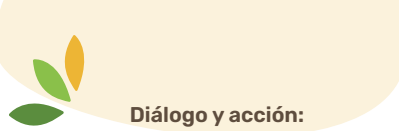
Relación entre criterios e indicadores de la herramienta de autovaloración y funcionalidad utilizada para la evaluación de los mecanismos de gobernanza del programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural en Costa Rica

Criterios e indicadores de la autovaloración	Criterios de evaluación de funcionalidad
Criterio 2. Enfoque de género, otros grupos vulnerables y sensibilidad a conflictos	Criterio 4. Enfoque transformador de género y sensibilidad al conflicto
2.1. Está conformado con perspectiva de género	
2.2. Integra a otros grupos vulnerables	
2.3. Aborda con sensibilidad la prevención y manejo de conflictos (ambientales, o de tenencia, crónicos o agudos, latentes o declarados)	
Criterio 3. Fundamentos relacionados con cambio climático y eventos extremos	Ninguno
3.1. Entre los problemas y desafíos fundamentales del mecanismo están el cambio climático, los eventos extremos y otras amenazas relacionadas	
Criterio 6. Desarrollo del mecanismo, agenda y capacidades	Criterio 1. Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación
6.1. Tiene un nivel de desarrollo formal, cuenta con miembros y organización, objetivos y metas, capacidades, autonomía, proyectos, planes e información	
Criterio 7. Soluciones AbE impulsadas	Ninguno
7.1. Promueve, en el marco de las opciones de infraestructura y tecnología para la adaptación, soluciones basadas en ecosistemas/la naturaleza	
Criterio 8. Toma de decisiones (hacia la gobernanza horizontal y vertical)	Criterio 3. Participación y coordinación en el paisaje hacia la gobernanza multinivel
8.1. Se toman decisiones relevantes; el organigrama es representativo; se informa, se consulta, se concilia, se negocia, se incide y se reporta	
8.2. Relaciona diversos actores presentes en el territorio (paisaje), es decir, es un mecanismo de gobernanza horizontal	
8.3. Relaciona actores a nivel nacional, regional, provincial y/o cantonal, con aquellos del territorio; es de gobernanza vertical	
Criterio 9. Planificación e implementación	Criterio 1. Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación
9.1. Se pone en práctica lo teórico, se ejecuta lo declarado, evidenciando su puesta en marcha, avances, logros y dificultades	
Criterio 10. Valor agregado en monitoreo, evaluación y mejoras	Criterio 1. Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación
10.1. El mecanismo es valioso, agrega valor; se monitorea y evalúa sus procesos, resultados e impactos; se plantean mejoras y se adoptan	



Criterios e indicadores de la autovaloración	Criterios de evaluación de funcionalidad
<p>Criterio 11. Documentación disponible sobre su gestión</p> <p>11.1. Se documenta bien el mecanismo, de manera formal; la documentación está completa, actualizada y disponible (transparencia y acceso)</p>	<p>Criterio 1. Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación</p>
<p>Criterio 12. Calidad de gobernanza</p> <p>12.1. Hay “legitimidad y voz”: participación social, acceso a información, representación e incidencia de interesados y apoyo a grupos vulnerables</p> <p>12.2. Hay “subsidiariedad”: la responsabilidad de la gestión recae sobre la entidad más cercana</p> <p>12.3. Hay “dirección”: visión estratégica largo plazo; compatibilidad y armonía de políticas, planes, estrategias y obligaciones; monitoreo y evaluación</p>	<p>Criterio 3. Participación y coordinación en el paisaje hacia la gobernanza multinivel</p>
<p>12.4. Hay “desempeño”: se evalúa la eficacia de la gestión; se comparten los resultados y lecciones aprendidas; se fortalecen las comunidades y otros interesados</p>	<p>Criterio 1. Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación</p>
<p>12.5. Hay “responsabilidad y rendición de cuentas”: transparencia; información sobre decisiones, derechos y reclamos; retroalimentación social del desempeño</p>	<p>Criterio 3. Participación y coordinación en el paisaje hacia la gobernanza multinivel</p>
<p>12.6. Hay “justicia y equidad” en la distribución de los costos y los beneficios y respeto de los derechos comunitarios y de pueblos indígenas</p>	
<p>Criterio 13. Eficacia, eficiencia, confianza y participación</p> <p>13.1. El mecanismo es consistente, rinde cuentas sobre resultados económicos, sociales y ambientales y vela por el imperio de la ley con imparcialidad y transparencia</p> <p>13.2. El mecanismo es efectivo al definir, implementar y conseguir, es eficiente al alcanzar beneficios al menor costo, y genera confianza entre la población</p> <p>13.3. El mecanismo cuenta con recursos financieros para poder ejecutar acciones y la capacidad para gestionarlos</p>	<p>Criterio 2. Sostenibilidad financiera</p>
<p>Criterio 14. Escalabilidad</p> <p>14.1. El mecanismo es escalable, puede generar transformaciones y cambios, es útil, genera apropiación, es sostenible y se adaptaría a otros paisajes</p>	<p>Criterio 3. Participación y coordinación en el paisaje hacia la gobernanza multinivel</p>

Fuente: Elaboración propia con base en EbA LAC (s.f. b); EbA LAC (2022)



Comité Local de Corredor Biológico Paso de las Nubes (CLCBPN)

Evaluación de funcionalidad

Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación

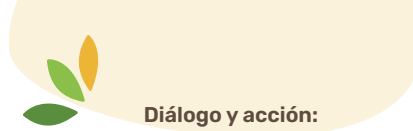
En general, el comité ha implementado herramientas y medios para organizar su gestión, siguiendo los lineamientos proporcionados por SINAC y mantiene una dinámica de trabajo estructurada. Utilizan actas y registran acuerdos para asegurar el seguimiento de las decisiones. Además, contar con el apoyo constante del personal del SINAC, según lo estipula la Ley, ha facilitado tanto la organización como el avance de los acuerdos. Una funcionaria del SINAC se encarga de la mayor parte de las tareas de coordinación y de las gestiones administrativas, gracias a que tiene designado una fracción de su tiempo para ello.

El comité destaca por su diversidad y heterogeneidad en la composición, con representación de varios sectores (véase la **sección 1.1.2**), pero enfrenta problemas de rotación y fluctuación en la asistencia de quienes son miembros, lo que compromete la continuidad y ejecución de los proyectos. Las personas que participaron consideran que se recargan labores en la funcionaria, aunado a que el tiempo dedicado al corredor por parte de las demás representaciones es voluntario. De ahí que afirmen experimentar dificultad para avanzar con proyectos más ambiciosos y en la falta de empoderamiento del corredor por parte de quienes conforman el comité.

Además, el plan de gestión⁵ vigente data de 2017 y no se han realizado actualizaciones o evaluaciones recientes, ni se han implementado nuevas herramientas en los últimos años. Sus miembros mencionan que esto se debe a que la actualización del plan requiere más tiempo del que consideran poder dedicar en este momento.

⁵ Plan de gestión del corredor biológico es una herramienta que define actividades e indicadores para priorizar acciones, elaborada participativamente y alineada con el plan estratégico del PNCB del SINAC. Véase <https://corredoresbiologicoscr.org/guia-para-la-creacion-y-gestion-de-corredores-biologicos-de-costa-rica/>





En este sentido, un área crítica que requiere atención es el monitoreo y la evaluación de las acciones del corredor. La herramienta de evaluación proporcionada por SINAC se sigue parcialmente para orientar las tareas, pero el ejercicio integral se pospone dado a que indican que es demandante en tiempo y recursos. Esta falta de monitoreo sostenido también afecta la planificación y ejecución de proyectos, ya que muchas tareas quedan pendientes y se arrastran de un año al siguiente sin una evaluación rigurosa del avance.

Por último, si bien disponen de una carpeta en la nube para almacenar la documentación, enfrentan dificultades relacionadas con la actualización y accesibilidad, lo que sobrecarga a unas pocas personas y el espacio en la plataforma es limitado. Los esfuerzos por sistematizar la información con la ayuda de estudiantes de colegios técnicos han sido valiosos, pero aún queda trabajo por hacer para recopilar y organizar la documentación de años anteriores. En este momento se enfocan en la sistematización de actas, agendas de reuniones, informes de gestión y documentos relacionados con acciones, actividades y proyectos.

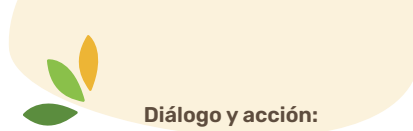
Sostenibilidad financiera

Las disposiciones actuales impiden que el corredor gestione dinero por su cuenta, lo que ha frenado su capacidad para acceder y ejecutar fondos, a pesar del interés demostrado en explorar mecanismos de financiamiento. A lo largo de los años han recibido apoyo de organizaciones como GIZ y han gestionado ocasionalmente recursos en especie de conciliaciones por delitos ambientales. Esta última fuente, sin embargo, no ha sido suficientemente estable ni significativa como para ofrecer sostenibilidad.

El CLCBPN ha contado con algunos socios empresariales y miembros del comité con experiencia en temas de responsabilidad social empresarial –como lo demuestra la implementación de pasos de fauna gracias al apoyo de empresas como la Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos (COOPELESCA)–, pero el grupo considera que estas iniciativas no han sido aprovechadas para asegurar financiamiento continuo. La percepción dentro del comité es que este respaldo empresarial, aunque positivo, podría frenar la búsqueda proactiva de alternativas adicionales de financiamiento porque no les incentiva a explorar nuevas oportunidades fuera de su zona de confort.

Otro reto es la alta rotación de quienes son miembros del comité (debida, principalmente a la disponibilidad de tiempo) y la falta de un equipo fijo que se dedique exclusivamente a la gestión de recursos financieros o en especie. La ausencia de una persona que de manera permanente se encargue de las tareas administrativas y de gestión financiera ha provocado una constante pérdida de memoria institucional. Las actividades generan una carga significativa sobre unos pocos individuos, lo que limita la capacidad de innovación y búsqueda de nuevas oportunidades.





Para generar una caja chica que permita cubrir gastos menores, como el café para las visitas a las reuniones, por ejemplo, se han propuesto ideas como la venta de artículos promocionales del CBPN. Sin embargo, estas iniciativas no han progresado, ya que el comité señala que depende en gran medida del trabajo voluntario de sus miembros, quienes tienen otras responsabilidades laborales que limitan su disponibilidad para dar seguimiento a la idea. Por otro lado, comentan que han contado con pasantías de estudiantes de colegios técnicos, gracias a quienes se ha organizado parcialmente la documentación digital.

Otro aspecto mencionado por sus miembros, relacionado con las finanzas y la transparencia, tiene un origen más estructural. Consideran que la falta de inversión del Estado en el desarrollo socioproductivo y ambiental del territorio afecta negativamente la percepción que la población tiene sobre el comité local y las instituciones que lo integran. Esto representa un desafío para el comité, ya que la desconfianza en las instituciones estatales puede dificultar el apoyo de la comunidad y la colaboración necesaria para avanzar en sus proyectos.

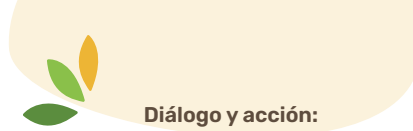
Participación y coordinación en el paisaje hacia la gobernanza multinivel

El CLCBPN ha mantenido una relación activa con diversos actores del territorio, especialmente a través de colaboraciones con instituciones como el SINAC, la municipalidad de Zarcero y organizaciones locales como la Fundación Bosque Nuboso de Occidente (FUBONO) y COOPELESCA. Estos actores han sido claves en la gestión de temas relacionados con la conservación y restauración de ecosistemas, reforestación y conectividad en el paisaje.

En coordinación entre las representaciones que son parte del comité, se han logrado avances en materia de conectividad en puntos críticos, por ejemplo, para mitigar el impacto de la nueva carretera a San Carlos. Mientras tanto, la relación con ciertos actores del sector agrícola y ganadero sigue siendo incipiente. Aunque UPANACIONAL ya forma parte del comité, su incorporación aún no ha generado una vinculación significativa del sector agropecuario con las actividades del corredor. No obstante, su presencia representa una oportunidad para fomentar una mayor integración y dinamismo en el futuro.

A pesar de los logros alcanzados, en algunos casos las relaciones establecidas en el marco del corredor biológico tienden a ser más personalistas que institucionales. Esto significa que, cuando una organización o institución cambia a la persona asignada, los vínculos y procesos pueden verse interrumpidos o debilitados. La dependencia de las relaciones personales, en lugar de un compromiso institucional sólido y continuo, genera un riesgo para la estabilidad y consistencia de los procesos a largo plazo.





En cuanto a la eficiencia en la cooperación, coordinación y comunicación con actores externos al comité, las opiniones están divididas; algunas personas señalaron una eficiencia adecuada y otras resaltaron que la saturación de tareas y la fluctuación en la participación limitan el desempeño en estos aspectos. Si bien se ha tenido éxito en la coordinación interna, el reto radica en expandir su alcance a otros actores clave que no siempre están representados en las reuniones.

Por otra parte, se percibe que la incidencia del comité es baja en actores que no están directamente vinculados al comité, como las municipalidades de San Ramón y San Carlos. En opinión de las personas que participaron en las entrevistas y el grupo focal, estos dos gobiernos locales han mostrado poco interés a pesar de los esfuerzos del comité por integrarlos como asistentes regulares a las reuniones.

Los actuales miembros del Comité consideran que aún hay un gran desconocimiento entre la población local sobre la existencia del corredor y sus funciones. Muchas personas que viven dentro del corredor no tienen claro qué es ni cómo funciona y, con ello, tampoco comprenden que las comunidades pueden hacer contribuciones a la conectividad ecológica, en el malentendido común de que un corredor biológico es solo una franja de bosque. Al mejorar el entendimiento de estos aspectos entre la comunidad y los actores clave, se puede fortalecer el sentido de pertenencia y apoyo hacia el corredor.

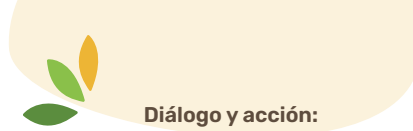
Enfoque transformador de género y sensibilidad al conflicto

Aunque algunas personas participantes del proceso indicaron que no perciben discriminación en sus cotidianidades y que las personas son bienvenidas al comité sin importar su género, también es evidente que no existe una integración consciente del enfoque de género en los planes del comité. Esto se refleja en la falta de herramientas para reconocer y abordar desigualdades en el acceso y manejo de los recursos naturales que podrían estar ocurriendo pero que no se nombran explícitamente. El propio desconocimiento de estas dinámicas normalizadas impide una reflexión más profunda, lo que sugiere que la capacitación en esta temática es fundamental. Es probable que, tras un proceso formativo, el comité mismo identifique desigualdades que ahora permanecen invisibles.

La discusión tendió a desarrollarse en torno a la paridad de género, sin que señalaran que, por sí sola, la paridad no es suficiente para garantizar la equidad dentro y fuera del comité. Sus miembros no logran identificar si existen estrategias o mecanismos internos que abordan la equidad de género ni cómo este enfoque ha sido integrado.

Sin embargo, se puede rescatar que, a pesar de no contar con estrategias formales, el comité muestra cierta sensibilidad al reconocer a las mujeres campesinas como un grupo particularmente vulnerable en el contexto del corredor y al mencionar que procuran dirigir acciones hacia ellas, aunque no mencionaron ninguna específicamente.





Además, aunque no ha sido un objetivo explícito, se observa una notable participación y liderazgo de mujeres dentro del comité, lo que refleja un entorno en el que las mujeres han podido asumir roles clave en la toma de decisiones y en la gestión de proyectos. Esta participación en posiciones de liderazgo contribuye a la dinámica del comité y fortalece la representación de las voces femeninas en la planificación y ejecución de acciones.

El manejo de conflictos es otro aspecto en el que el CLCBPN muestra vacíos. Aunque no se han experimentado conflictos graves, quienes participaron reconocen que esto podría cambiar con el tiempo, especialmente cuando se aborden temas más sensibles como los planes reguladores. La ausencia de protocolos de resolución de conflictos puede convertirse en un desafío en el futuro, particularmente en un entorno donde la gestión territorial involucra actores con intereses muy diversos.

Autovaloración

La autovaloración del CLCBPN muestra una percepción general de que en todos los criterios hay un buen desempeño, pero que no es enteramente satisfactorio. Como se aprecia en la **Figura 2**, todos los puntajes, excepto el del criterio 10, se encuentran cercanos al 1,5. Las personas que participaron demostraron ser capaces de realizar comentarios autocríticos, pero reconocen que existen márgenes de mejora, por lo que ningún criterio alcanzó el 2, es decir, la calificación más alta.

Asimismo, se puede notar una distribución bastante uniforme, en donde ningún criterio quedó con calificación promedio cercana al 0,5. Sin embargo, como puede notarse en el **Cuadro 6**, algunos indicadores dentro del mismo criterio fueron considerablemente menores a los demás.

Por ejemplo, puede observarse que los criterios 2, 8, 12 y 13 tienen varios indicadores y que los puntajes no siempre son similares. Dentro del enfoque de género, otros grupos vulnerables y sensibilidad a conflictos, es la integración de otros grupos vulnerables lo que lleva hacia abajo el promedio, que de otro modo se habría encontrado muy cercano al 2. Algo similar pasa en la toma de decisiones, donde se considera que la gobernanza vertical puede mejorarse y que la eficacia, eficiencia, confianza y participación se puntúan alto pero la disponibilidad en sí de los recursos disminuye el promedio del puntaje.

Dicho en otros términos, ajustes en ciertos temas críticos mejorarían considerablemente la autovaloración del comité: una mayor integración de los grupos vulnerables; mayor trabajo en la relación con actores regionales y nacionales; evaluarse anualmente e integrar las mejoras producto de estos ejercicios; contar con más recursos financieros y escalar su trabajo a un territorio mayor. Aun cuando reconocen y expresan interés por abordar mejor los aspectos mencionados, los promedios que arrojaron las votaciones también fueron útiles para que el comité pudiera mirar, bajo una luz más colectiva, los puntos fuertes. Las calificaciones más altas se las asignaron a la conformación con perspectiva de género, la prevención y manejo de conflictos, la rendición de cuentas y la eficiencia en alcanzar beneficios al menor costo.



En el indicador 12.2 se cuenta con un voto menos, ya que una de las personas se retiró temporalmente de la sesión y se reincorporó después, detalle que se toma en cuenta para el cálculo del promedio.

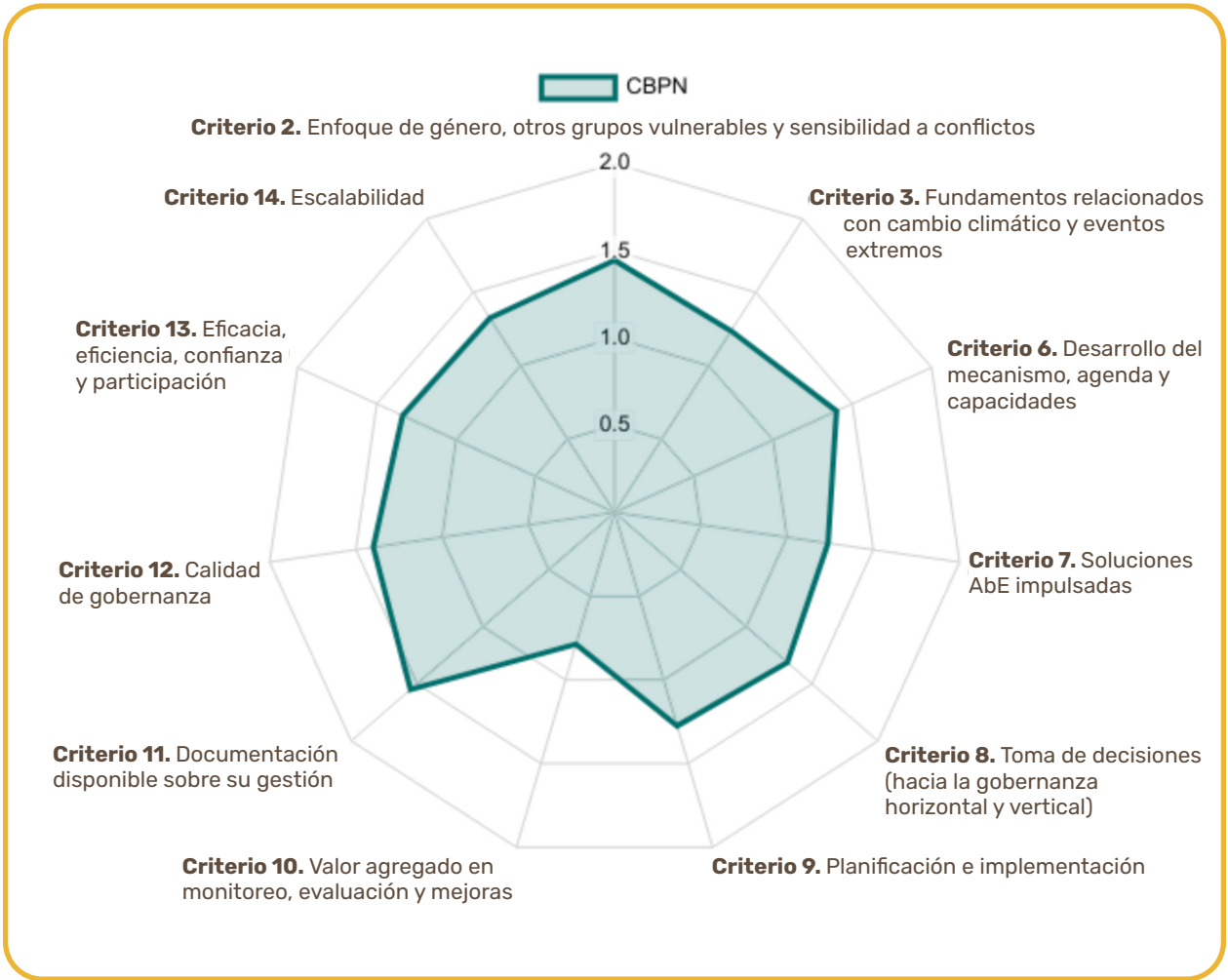


Figura 2. Puntajes promedio de cada criterio de autovaloración del comité local de Corredor Biológico Paso de las Nubes, Costa Rica

La comparación realizada con los resultados del proceso de priorización de criterios e indicadores del 2021, aunque en esa ocasión la metodología varió un poco⁶ y las personas informantes no fueron todas las mismas, indica que el Criterio 10 “Valor agregado en monitoreo, evaluación y mejoras”, experimentó un retroceso (**Figura 3**). Esta calificación se explica ya que, durante el año 2024, no se realizaron evaluaciones sistemáticas y porque consideran que el plan de gestión del 2017 ya está desactualizado.

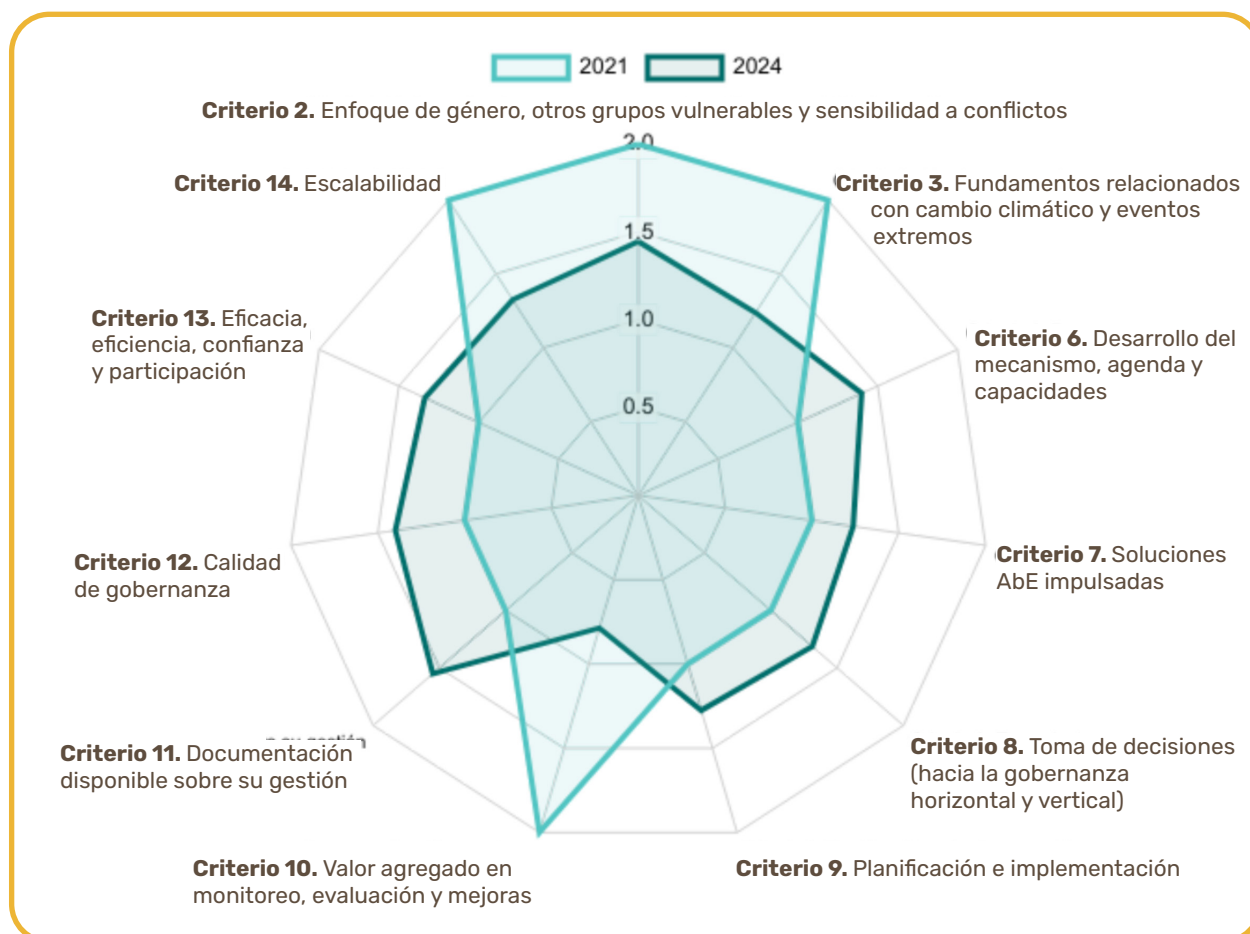


Figura 3.

Comparación entre los resultados de la autovaloración realizada (2024) y los del proceso de priorización de criterios e indicadores (2021) del mecanismo de gobernanza Corredor Biológico Paso de las Nubes, Costa Rica

Fuente: Elaboración propia con base en EbA LAC (2022) y resultados de grupo focal del 2024

⁶ Debido a la pandemia de COVID-19, en ese momento no se realizaron espacios participativos presenciales. Las personas que contribuyeron lo hicieron mediante formularios en línea, para todos los MG considerados.

Gracias a las discusiones en el grupo focal y a la información generada en las entrevistas, se puede destacar que la mayor criticidad en los criterios 2, 3 y 14 proviene de una comprensión más integral adquirida con el apoyo de EbA LAC pues algunas de las personas participantes fueron parte del ciclo de capacitación en el formato de formación de formadores en AbE, impulsado por el Programa. Durante la reflexión sobre las calificaciones asignadas a estos criterios, las personas utilizaron con soltura conceptos relacionados con la adaptación, reconociendo que avanzar hacia un escenario más cercano al nivel 2 dependía de aplicar lo aprendido en este ciclo de formación.

En los demás criterios, la puntuación fue más alta que en 2021, pero no se le asignó la máxima nota a ninguno, cautela que expresa cómo la discusión presencial de desafíos y aciertos contribuyó a matizar los puntos de vista, reflejándose en puntajes intermedios, pero indicándose mejoras en 7 de los 11 criterios puestos en consideración.

Cuadro 6.

Calificación asignada a cada indicador por el comité local de Corredor Biológico Paso de las Nubes, Costa Rica

Criterios	Indicadores	Promedio	Total votos	Suma votos
Criterio 2. Enfoque de género, otros grupos vulnerables y sensibilidad a conflictos	Indicador 2.1. Está conformado con perspectiva de género	1,69	8	13,5
	Indicador 2.2. Integra a otros grupos vulnerables	0,95	8	7,6
	Indicador 2.3. Aborda con sensibilidad la prevención y manejo de conflictos (ambientales o de tenencia, crónicos o agudos, latentes o declarados)	1,70	8	13,6
Criterio 3. Fundamentos relacionados con cambio climático y eventos extremos	Indicador 3.1. Entre los problemas y desafíos fundamentales del mecanismo están el cambio climático, los eventos extremos y otras amenazas relacionadas	1,24	8	9,9
Criterio 6. Desarrollo del mecanismo, agenda y capacidades	Indicador 6.1. Tiene un nivel de desarrollo formal, cuenta con miembros y organización, objetivos y metas, capacidades, autonomía, proyectos, planes e información	1,40	8	11,2
Criterio 7. Soluciones AbE impulsadas	Indicador 7.1. Promueve, en el marco de las opciones de infraestructura y tecnología para la adaptación, soluciones basadas en ecosistemas/la naturaleza	1,24	8	9,9

Crterios	Indicadores	Promedio	Total votos	Suma votos
Criterio 8. Toma de decisiones (hacia la gobernanza horizontal y vertical)	Indicador 8.1. Se toman decisiones relevantes; el organigrama es representativo; se informa, se consulta, se concilia, se negocia, se incide y se reporta	1,34	8	10,7
	Indicador 8.2. Relaciona diversos actores presentes en el territorio (paisaje), es decir, es un mecanismo de gobernanza horizontal	1,55	8	12,4
	Indicador 8.3. Relaciona actores a nivel nacional, regional, provincial y/o cantonal, con aquellos del territorio; es de gobernanza vertical	1,05	8	8,4
Criterio 9. Planificación e implementación	Indicador 9.1. Se pone en práctica lo teórico, se ejecuta lo declarado, evidenciando su puesta en marcha, avances, logros y dificultades	1,28	8	10,2
Criterio 10. Valor agregado en monitoreo, evaluación y mejoras	Indicador 10.1. El mecanismo es valioso, agrega valor; se monitorean y evalúan sus procesos, resultados e impactos; se plantean mejoras y se adoptan	0,79	8	6,3
Criterio 11. Documentación disponible sobre su gestión	Indicador 11.1. Se documenta bien el mecanismo, de manera formal; la documentación está completa, actualizada y disponible (transparencia y acceso)	1,55	8	12,4
Criterio 12. Calidad de gobernanza	Indicador 12.1. Hay "legitimidad y voz": participación social, acceso a información, representación e incidencia de interesados y apoyo a grupos vulnerables	1,58	8	12,6
	Indicador 12.2. Hay "subsidiariedad": la responsabilidad de la gestión recae sobre la entidad más cercana	1,36	7	9,5
	Indicador 12.3. Hay "dirección: visión estratégica largo plazo; compatibilidad y armonía de políticas, planes, estrategias y obligaciones; monitoreo y evaluación	1,48	8	11,8
	Indicador 12.4. Hay "desempeño": se evalúa la eficacia de la gestión; se comparten los resultados y lecciones aprendidas; se fortalecen las comunidades y otros interesados	1,25	8	10
	Indicador 12.5. Hay "responsabilidad y rendición de cuentas": transparencia; información sobre decisiones, derechos y reclamos; retroalimentación social del desempeño	1,48	8	11,8

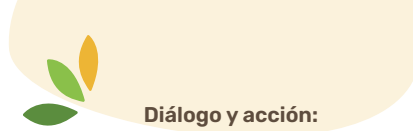
Crterios	Indicadores	Promedio	Total votos	Suma votos
	Indicador 12.6. Hay “justicia y equidad” en la distribución de los costos y los beneficios y respeto de los derechos comunitarios y de pueblos indígenas	1,26	8	10,1
Criterio 13. Eficacia, eficiencia, confianza y participación	Indicador 13.1. El mecanismo es consistente, rinde cuentas sobre resultados económicos, sociales y ambientales y vela por el imperio de la ley con imparcialidad y transparencia	1,63	8	13
	Indicador 13.2. El mecanismo es efectivo al definir, implementar y conseguir, es eficiente al alcanzar beneficios al menor costo y genera confianza entre la población	1,65	8	13,2
	Indicador 13.3. El mecanismo cuenta con recursos financieros para poder ejecutar acciones y la capacidad para gestionarlos	0,74	8	5,9
Criterio 14. Escalabilidad	Indicador 14.1. El mecanismo es escalable, puede generar transformaciones y cambios, es útil, genera apropiación, es sostenible y se adaptaría a otros paisajes	1,33	8	10,6

Cambio climático y adaptación

Como paso fundamental en la planificación hacia la adaptación al cambio climático, a lo interno de los MG analizados, debe haber un reconocimiento de cómo el territorio está experimentando los impactos meteorológicos. En la autovaloración del CLCBPN, sus miembros reconocen que, aunque la variabilidad climática y los eventos extremos les preocupan, no se abordan de manera explícita en el accionar cotidiano. La excepción es, quizá, cuando se aborda cómo puede afectar el cambio climático a la disponibilidad del recurso hídrico, lo que afecta muchas de sus actividades, especialmente en el sector de Zarcero. Sin embargo, algunos miembros han notado que hay impactos hidrometeorológicos, como los derrumbes provocados por lluvias excesivas, que no reciben la misma atención.

La reflexión que se desprende de esto es que, con la gobernanza actual del CB, cada uno de sus miembros contribuye a acciones de adaptación, pero desde su ámbito de acción y desde la organización que representa. Si la AbE no se planifica estratégicamente, el resultado de las sinergias seguirá siendo limitado. Es decir, debe pasarse del reconocimiento del cambio climático como un problema, a las estrategias de AbE creadas para responder específicamente a la realidad local.

Asimismo, falta una mayor cohesión de actores para abordar los impactos del cambio climático de manera uniforme en todo el corredor. El comité reconoce que muchas personas en el corredor aplican medidas de AbE sin ser conscientes de ello. Afirman además que el consenso sobre lo que constituye una medida AbE sigue siendo un desafío. Por ejemplo, se cuestiona si el uso de bioinsumos puede considerarse una medida de este tipo.



Los dos principales logros alcanzados con el apoyo del Programa EbA LAC en materia del enfoque AbE incluyen la incorporación de una línea de adaptación en el plan de trabajo del comité en el 2024. Aunque indican que su implementación actual es modesta, han reconocido que se han fortalecido las capacidades del comité, dotando al grupo de herramientas y conocimientos esenciales para liderar y promover acciones de adaptación en el territorio.

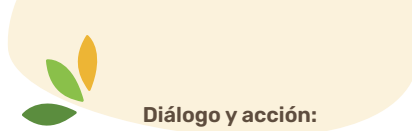
La profundización en este conocimiento parece haber llevado a las personas miembro a autoevaluarse con mayor exigencia, en comparación con los resultados que arrojó la priorización en 2021. Como se aprecia en la **Figura 3**, en el 2021 consideraban que la escalabilidad, el enfoque de género y la sensibilidad a conflictos, los fundamentos relacionados con el cambio climático y el valor agregado en monitoreo, evaluación y mejoras (criterios 2, 3, 10 y 14), se podían calificar con el puntaje más alto.

Hacia el fortalecimiento del CLCBPN

Incidencia y proyección territorial

- Es esencial que el CLCBPN replantee su enfoque de incidencia en el territorio, pasando de una estrategia basada principalmente en la pertenencia de actores al comité, a una postura más proactiva. Esto implica que, en lugar de esperar que los actores se integren y participen dentro del comité para influir, el comité pueda acercarse a las instituciones clave, como las municipalidades de San Carlos y San Ramón, y participar en sus procesos de toma de decisiones. También implica entender mejor los intereses de estos actores y plantear las sinergias con los intereses del corredor.
- Llama la atención que, siempre que se discutió cómo pueden estrecharse las relaciones a lo externo del comité, las propuestas se redujeron a invitar a más representantes a formar parte. Se debe problematizar esta percepción, ya que les está impidiendo desarrollar estrategias para trabajar con un número amplio de actores. Los MG tienen un número limitado de miembros posibles, por lo que la comunicación y las alianzas deben ir más allá de la membresía.
- En esa línea, es un aspecto a favor que el CLCBPN cuente con motivación para mejorar su proyección hacia la comunidad. Esto puede reforzarse al generar estrategias de comunicación adaptadas a las realidades locales, fortaleciendo la visibilidad y la incidencia del CLCBPN en el paisaje. El mismo comité ha demostrado creatividad al hacerlo “a bajo costo” mediante el uso de plataformas como *Facebook* y un grupo de *WhatsApp*.





Fortalecimiento de la gestión y la administración

- Las observaciones realizadas para este análisis no permiten develar de qué depende que las representaciones y los aportes institucionales sean más sólidas, más allá de disminuir la rotación de personas, de manera que la continuidad y las responsabilidades de las instituciones que representan no se vean comprometidas. No obstante, pueden establecerse procedimientos claros, de modo que, aunque las personas cambien, se tengan registros detallados de los compromisos y responsabilidades asumidos por cada miembro, según sus competencias. Además, la gestión del comité debe estar respaldada por un plan de gestión que aborde las agendas y llamados institucionales, de modo que la participación de las personas trascienda la iniciativa personal y obedezca a una visión de territorio común.
- Para garantizar la continuidad en la gestión de proyectos, es recomendable contar con una persona, aunque sea a tiempo parcial, para dedicarse exclusivamente a la gestión administrativa y financiera del corredor. Más allá de capacitar a sus miembros en la redacción y presentación de propuestas para mejorar su éxito en la obtención de fondos no reembolsables, hay que considerar estrategias para que eso sea viable en términos de la dedicación de tiempo que implica.

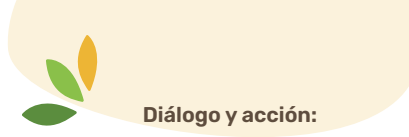
Sostenibilidad de recursos y financiamiento

- En lo que respecta a los recursos, se podría formalizar un convenio con alguna de las organizaciones miembro que cuente con personería jurídica, como la Fundación Bosque Nuboso, lo que les permitiría gestionar fondos más rápidamente sin la necesidad de crear una nueva entidad. Aprovechar esta estructura les podría dar mayor flexibilidad en la administración de recursos.
- Asimismo, el CBPN puede reactivar el acceso a fondos mediante propuestas bien estructuradas, por ejemplo, a través de fondos concursables o cooperación internacional, que es algo que en el pasado ya han realizado. Además, dado el éxito previo en proyectos de responsabilidad social empresarial, como el mencionado con COOPELESCA para colocar pasos de fauna, podría ser beneficioso estructurar alianzas con empresas locales de forma más estratégica y a largo plazo. Formalizar estos convenios podría abrir la puerta a nuevas colaboraciones en sectores como el agropecuario.

Enfoque de género y manejo de conflictos

- Aunque actualmente la participación de hombres y mujeres en el comité es vista como igualitaria, es evidente que el enfoque de género se incorpora débilmente. No obstante, el interés y la apertura están presentes y pueden aprovecharse de cara a una actualización del plan de gestión (aún no programada), con un adecuado acompañamiento en materia de género y grupos vulnerables. Si bien este grupo participó en eventos de capacitación sobre enfoque de género, no mencionaron nada al respecto, lo que sugiere que aún falta claridad en cómo llevar medidas con este enfoque a la acción.
- En cuanto al manejo de conflictos, se recomienda que el CBPN incorpore en su plan de gestión acciones específicas para atender conflictos y mantener la cohesión y la funcionalidad del comité a largo plazo. Además, sería valioso socializar los aprendizajes en manejo de conflictos que ya algunas(os) miembros han recibido, asegurando que todas las personas involucradas tengan acceso a estas herramientas.





Comité local del Corredor Biológico San Juan-La Selva (CLCBSS)

Evaluación de funcionalidad

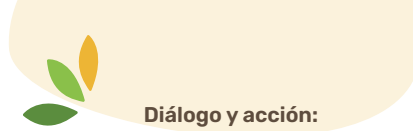
Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación

El CLCBSS ha implementado varias herramientas para mejorar su gestión, incluyendo el uso de la herramienta de evaluación de efectividad de manejo para corredores biológicos del SINAC (SINAC 2018). Los últimos resultados mostraron que las áreas de educación ambiental y participación ciudadana son las que han tenido un desempeño más débil. Si bien la herramienta les ha permitido realizar evaluaciones con cierta regularidad, los miembros perciben que la capacidad para dar seguimiento a los resultados es limitada, especialmente en la dimensión ecológica, que resulta ser la más compleja de medir.

Las personas que conforman el CLCBSS comentan que constituirse como una asociación con personería jurídica y estatutos ha sido un cambio significativo que ha mejorado la constancia en las reuniones y ha formalizado su estructura. Sin embargo, esta “innovación institucional” no necesariamente ha mejorado la gobernanza del comité, ya que argumentan que carecen de los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo todas las acciones planificadas, especialmente cuando han tenido planes de gestión muy ambiciosos.

De ahí que una de las principales debilidades identificadas es la falta de una persona que dé seguimiento técnico y administrativo, lo cual dificulta la ejecución efectiva de los proyectos y el seguimiento continuo de las iniciativas. Aunque se ha discutido la posibilidad de contratar a una persona al menos a tiempo parcial para labores administrativas y de gestión, esto aún no se ha concretado.





Además, sus miembros reconocen que las herramientas están disponibles y son adecuadas, pero la falta de seguimiento y ejecución de las tareas ha generado una sensación de desmotivación. Esto es palpable en los momentos en donde solo un pequeño grupo de personas se encarga de dar continuidad a los acuerdos. Además, la participación de todas las organizaciones que forman parte del comité ha disminuido y muchos(as) participantes se limitan a ser oyentes en las reuniones virtuales.

La gestión documental también ha sido un desafío para el CLCBSS. Aunque en 2016 se digitalizó gran parte de la documentación del corredor y se organizó en una carpeta en la nube, la actualización y el manejo de esta información no es uniforme entre los miembros y su gestión es una tarea demandante. La falta de recursos ha impedido que el comité disponga de una plataforma más centralizada y eficiente para el manejo de la información, lo que ha afectado la accesibilidad y el uso de la documentación, especialmente para nuevas iniciativas.

Sostenibilidad financiera

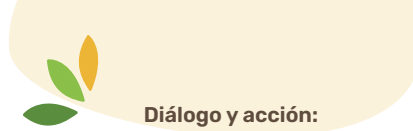
El CLCBSS reconoce que existen diversas fuentes de financiamiento disponibles y están al tanto de oportunidades para obtener fondos internacionales. Sin embargo, aunque tienen la personería jurídica desde 2020 y han mostrado creatividad al organizar rifas y ventas para cubrir gastos mínimos como el mantenimiento de la página *web* y costos legales, la falta de tiempo para preparar y dar seguimiento a propuestas de proyecto adecuadas sigue siendo un gran obstáculo. En suma, el poseer la personería no ha significado automáticamente una mejora en los ingresos del comité.

El CL ha intentado maximizar los recursos disponibles manteniendo las reuniones mensuales en formato virtual, lo que ha reducido costos, a expensas del contacto presencial. A su vez, la integración fluctuante de personas asociadas y no asociadas en estas reuniones virtuales hace que las agendas sean largas y difíciles de manejar, lo que añade una carga adicional a sus participantes. Es decir, perseguir un menor uso de recursos para reuniones no necesariamente les está beneficiando en términos de trabajo en equipo o gestión estratégica.

Participación y coordinación en el paisaje hacia la gobernanza multinivel

Las personas que conforman el CLCBSS afirmaron de forma unánime, tanto en las entrevistas como en el grupo focal, que han logrado mantener relaciones fructíferas con los actores del sector ambiental en su zona de influencia, lo que facilita la alineación de los objetivos entre las organizaciones. Por la historia del CBSS, también se puede hablar de un fuerte posicionamiento simbólico; es decir, el corredor es reconocido y se asocia a valores y logros de conservación.





Sin embargo, uno de los principales desafíos que enfrenta el mecanismo actualmente, según sus miembros, es la falta de relación con el sector agropecuario. Aunque no existe una relación problemática con este, la conexión es prácticamente nula. Si bien amerita mayor estudio, esto puede deberse a la membresía como tal: mayor afinidad con una problemática relacionada a la conservación, su formación en biología, o la naturaleza de las organizaciones que históricamente conformaron el CLCBSS. Esta situación, en la actualidad, limita el potencial del corredor para involucrar a estos actores clave en la conservación y gestión del paisaje.

En términos de incidencia en el paisaje, el corredor ha hecho esfuerzos de visibilidad a través de campañas en redes sociales y presentaciones ante el consejo local de la municipalidad de Sarapiquí, pero el impacto aún es limitado. Las personas que conforman el comité afirman que gran parte de la población no está familiarizada con la existencia del corredor ni con sus objetivos. Esto contradice el valor de los CB y su propósito: generar concertación social a través del nexo productivo y de conservación.

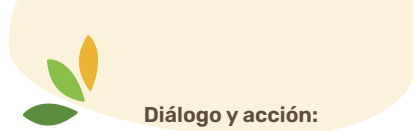
El desconocimiento comunitario sobre la importancia de la conectividad ecológica y la categoría de áreas silvestres protegidas (ASP), ha dificultado el avance en términos de participación y apropiación local de la iniciativa, pero debe subrayarse que esta situación no solamente recae en los CL, sino que también en el SINAC, gobiernos locales, el ICT y otros entes ligados con la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas.

El CLCBSS ha trabajado con organizaciones científicas y académicas, pero muchas de estas relaciones han perdido fuerza con el tiempo. La percepción de las personas miembro es que el corredor actúa como una “sombrija” para las organizaciones que forman parte de él, pero cada una de estas organizaciones sigue operando con motivación y compromiso destacables, aunque principalmente en función de sus propios proyectos e intereses.

Otro desafío clave es que, aunque el CLCBSS es considerado un referente local y nacional, especialmente por ser uno de los primeros corredores biológicos del país, carece del músculo operativo necesario para ejecutar plenamente su plan estratégico. Las comisiones existentes para manejar la incidencia y articulación se han debilitado y la participación ha disminuido desde la pandemia que inició en 2020.

Durante el grupo focal se mencionó la preocupación de que algunas ONG se vinculan al CB principalmente para mejorar su imagen, sin comprometerse con el trabajo que significa sumar sus voluntades para el cumplimiento de sus objetivos. Esta tendencia se refuerza al existir adscripciones simbólicas o de apoyo nominal al comité (llamados “aliados estratégicos”), que no necesariamente se traducen en contribuciones concretas. Las personas presentes en el grupo focal reflexionaron sobre la necesidad de replantear esa figura para evitar que las organizaciones se beneficien únicamente de que se les asocie con el CBSS, por ejemplo, para aplicar a fondos, sin aportar al cumplimiento de sus objetivos.





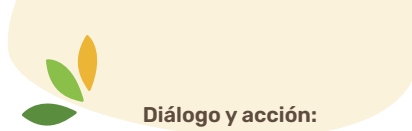
Otro aspecto que debilita al CLCBSS es la fragmentación de los esfuerzos de gobernanza que es evidente en la duplicación de tareas por las organizaciones miembro y en la falta de unificación de los espacios de gobernanza ambiental en el paisaje, como los consejos cantonales de coordinación institucional (CCCI)⁷, lo que genera ineficiencias en el uso de los recursos humanos y financieros disponibles.

Otro tipo de fragmentación tiene que ver con el aspecto geográfico. El CBSS cubre un área muy extensa y, debido a la conformación de la membresía actual del comité, se experimenta una focalización de esfuerzos en la zona central de Sarapiquí. Aunque el Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Maquenque (RNVSMM), históricamente es el corazón del corredor, los esfuerzos de gestión y coordinación del comité no han logrado integrar a estas regiones periféricas en los últimos años, como solía ser, debido a la falta de recursos y capacidad operativa y a la poca vinculación con organizaciones que trabajan en esas zonas. Los intentos previos de trabajar con subcorredores para gestionar la diversidad del corredor no se han sostenido y las actividades en áreas más remotas han quedado relegadas. Esto refleja la necesidad de una planificación más inclusiva y de recursos adicionales para asegurar que todas las áreas del corredor estén debidamente integradas en los esfuerzos de conservación y conectividad.

A nivel externo, además, es crítico atender la percepción social sobre la gestión del sector RNVS-MM. La búsqueda de su conservación está en la génesis misma del CBSS. A pesar de la llegada de fondos grandes para desarrollar proyectos en esta zona, ejecutados por diversas entidades, se señala que esto no se ha traducido necesariamente en mejoras reales en la calidad de vida de sus habitantes. El fracaso constante de los proyectos para sostener un trabajo estratégico que contemple no solo lo ecológico, sino también lo social, ha intensificado la percepción de que las organizaciones y consultorías externas están lucrando con los recursos del territorio. Mientras tanto, las personas locales, quienes tienen una conexión directa y a largo plazo con esa área protegida, no reciben el apoyo necesario para desarrollar sus propios proyectos sin depender de actores externos o caer en relaciones paternalistas. Esto ha generado una percepción de desigualdad y una sensación de injusticia en el acceso a fondos y recursos.

7 Los CCCI son órganos colegiados de coordinación y consulta del poder ejecutivo y de las instituciones descentralizadas, como los gobiernos locales; entre otros, integra a la alcaldía y a representaciones de cada ministerio y de cada institución descentralizada presente en el cantón. Puede incluir, como en el caso de Sarapiquí, representaciones de ONG en sus grupos de trabajo.





Enfoque transformador de género y sensibilidad al conflicto

En materia de enfoque de género, la diferencia entre lo que sugieren las entrevistas y lo que surgió en el grupo focal es reveladora⁸. En las entrevistas surgieron temas sensibles, como la sobrecarga de trabajo de las mujeres y la falta de reconocimiento del mismo, los cuales no se abordaron de manera abierta en el grupo focal. Esta diferencia indica que, en un espacio más público y compartido, los miembros del comité pueden sentir una presión para silenciar temas delicados o controversiales, como la desigualdad de género, por miedo a incomodar o generar conflicto. Es razonable que las dinámicas de poder dentro de un grupo no permitan siempre una discusión abierta y sincera de ciertos temas en entornos grupales.

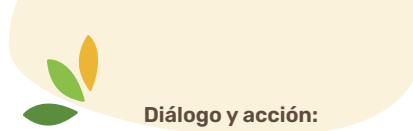
La Asociación del CBSS muestra una participación equitativa entre hombres y mujeres, especialmente en la toma de decisiones, donde hay varias mujeres en la junta directiva⁹. Sin embargo, el enfoque de género sigue siendo limitado en cuanto a acciones concretas. Aunque algunos(as) personas miembro la califican con un puntaje relativamente alto, se evidencia una falta de estrategias claras para atenderla.

Además, las tareas administrativas y operativas suelen recaer más en las mujeres, mientras que los cargos más visibles o representativos son ocupados principalmente por hombres. Esta situación ha generado una percepción de empoderamiento femenino que, en realidad, refleja una distribución desigual del trabajo, donde las mujeres suelen asumir la mayor parte de las labores sin que esto sea reconocido en todos los casos.

Se evidenció también una percepción entre algunos miembros respecto a que la falta de discriminación en el proceso de admisión de personas al comité es suficiente para garantizar la equidad. Sin embargo, esta visión revela una falta de sensibilidad para identificar dinámicas más sutiles de desigualdad, tanto dentro del comité como en el funcionamiento del corredor. La idea de que basta con abrir las puertas a cualquier persona interesada en participar, sin una reflexión más profunda sobre las barreras estructurales que enfrentan ciertos grupos, ignora la necesidad de una gestión proactiva hacia la equidad.

-
- 8 El género de la entrevistadora, y procesos previos en los que esta tuvo contacto con personas del CLCBSS, facilitó la apertura de las personas entrevistadas en un espacio de mayor confianza como lo puede ser una entrevista en profundidad.
 - 9 Esta afirmación la hacen ellos(as) mismos(as), pero la cantidad de mujeres en el comité o de la asociación no pudo constatarse ya que al momento del grupo focal y de las entrevistas, comentaron que se encontraban en un proceso de recambio.





En términos de manejo de conflictos, el CLCBSS no cuenta con un mecanismo formal para abordarlo y las personas miembro reiteran que hay relaciones cordiales y respetuosas entre quienes forman parte del Comité. La comunicación no verbal y la interacción durante el grupo focal dejaron ver que, en efecto, han construido un ambiente de trabajo ameno. Con ello, una de las personas entrevistadas apuntó a que la falta de disenso no es en sí misma un aspecto positivo y que simplemente en ocasiones puede tratarse de que algunos aspectos potencialmente conflictivos no se tratan con apertura.

Autovaloración

La autovaloración del CLCBSS evidencia que en más de la mitad de los criterios evaluados se cuenta con una calificación alta: entre 1,5 y 2 (**Figura 4**). Como se aprecia, la escalabilidad y la documentación aparecen bien puntuados, pero al mismo tiempo no se tiene una buena percepción general sobre la eficacia, eficiencia, confianza y participación, así como la planificación e implementación. Los demás criterios muestran puntajes cercanos a 1,5, lo que indica que se considera que quedan aspectos por mejorar para una valoración completamente satisfactoria.

Si bien ninguno de los criterios se puntuó con menos de 1, el criterio valorado con un menor puntaje promedio fue el 13. Eficacia, eficiencia, confianza y participación. En el **Cuadro 5** puede notarse cómo la disponibilidad de recursos financieros se “trae abajo” el promedio que le asignaron las personas que participaron del grupo focal (**Anexo 1**).

El Cuadro 7 muestra en detalle las calificaciones y la cantidad de personas que votaron en cada ocasión, ya que en diversos momentos de la sesión algunas personas salieron de la sala y se reincorporaron después. No obstante, los promedios revelan tendencias llamativas. Si bien la integración de género y de grupos vulnerables se evalúa de forma muy pareja mediante sus indicadores, no pasa lo mismo en criterios como la calidad de la gobernanza, la toma de decisiones, la eficacia, eficiencia y participación, en donde se percibe que hay rezagos en ciertos aspectos puntuales como la incidencia a nivel horizontal y vertical y la disponibilidad de recursos financieros. Dicha tendencia puede verse graficada en el **Anexo 1**.



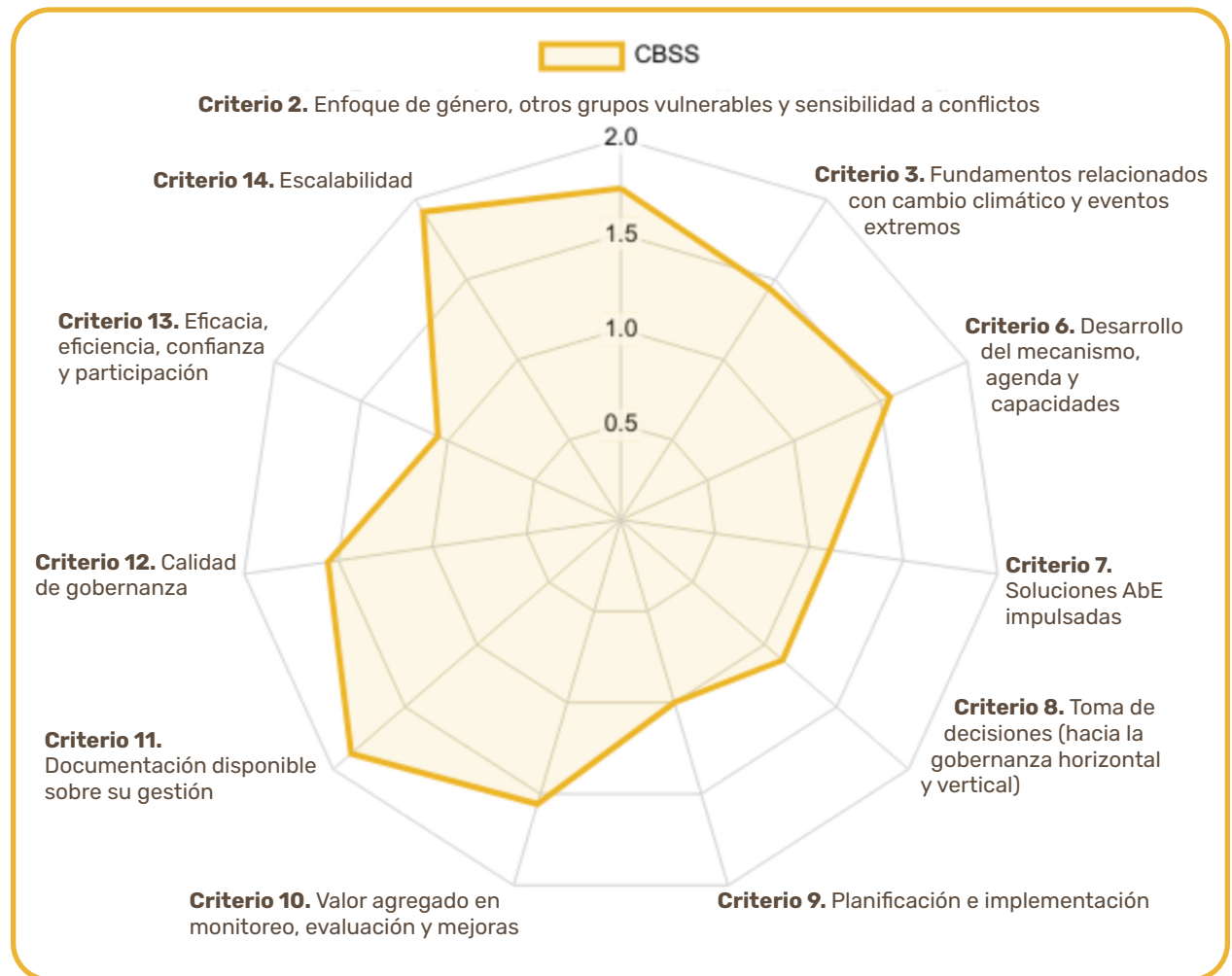


Figura 4.

Puntajes promedio de cada criterio de autovaloración del comité local del Corredor Biológico San Juan–La Selva, Costa Rica

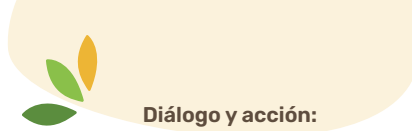
Fuente: Elaboración propia con base en EbA LAC (2022) y resultados de grupo focal del 2024

Cuadro 7.

Puntajes asignados a cada indicador por el comité local del Corredor Biológico San Juan–La Selva, Costa Rica

Criterios	Indicadores	Promedio	Total votos	Suma votos
Criterio 2. Enfoque de género, otros grupos vulnerables y sensibilidad a conflictos	Indicador 2.1. Está conformado con perspectiva de género	1,78	9	16
	Indicador 2.2. Integra a otros grupos vulnerables	1,72	9	15,5
	Indicador 2.3. Aborda con sensibilidad la prevención y manejo de conflictos (ambientales o de tenencia, crónicos o agudos, latentes o declarados)	1,72	9	15,5
Criterio 3. Fundamentos relacionados con cambio climático y eventos extremos	Indicador 3.1. Entre los problemas y desafíos fundamentales del mecanismo están el cambio climático, los eventos extremos y otras amenazas relacionadas	1,44	9	13
Criterio 6. Desarrollo del mecanismo, agenda y capacidades	Indicador 6.1. Tiene un nivel de desarrollo formal, cuenta con miembros y organización, objetivos y metas, capacidades, autonomía, proyectos, planes e información	1,56	9	14
Criterio 7. Soluciones AbE impulsadas	Indicador 7.1. Promueve, en el marco de las opciones de infraestructura y tecnología para la adaptación, soluciones basadas en ecosistemas/la naturaleza	1,11	9	10
Criterio 8.- Toma de decisiones (hacia la gobernanza horizontal y vertical	Indicador 8.1. Se toman decisiones relevantes; el organigrama es representativo; se informa, se consulta, se concilia, se negocia, se incide y se reporta	1,44	8	11,5
	Indicador 8.2 Relaciona diversos actores presentes en el territorio (paisaje), es decir, es un mecanismo de gobernanza horizontal	0,94	8	7,5
	Indicador 8.3 Relaciona actores a nivel nacional, regional, provincial y/o cantonal, con aquellos del territorio; es de gobernanza vertical	1,00	7	7
Criterio 9. Planificación e implementación	Indicador 9.1. Se pone en práctica lo teórico, se ejecuta lo declarado, evidenciando su puesta en marcha, avances, logros y dificultades	1,00	8	8
Criterio 10. Valor agregado en monitoreo, evaluación y mejoras	Indicador 10.1. El mecanismo es valioso, agrega valor; se monitorean y evalúan sus procesos, resultados e impactos; se plantean mejoras y se adoptan	1,56	9	14

Criterio 11. Documentación disponible sobre su gestión	Indicador 11.1. Se documenta bien el mecanismo, de manera formal; la documentación está completa, actualizada y disponible (transparencia y acceso)	1,88	8	15
Criterio 12. Calidad de gobernanza	Indicador 12.1. Hay "legitimidad y voz": participación social, acceso a información, representación e incidencia de interesados y apoyo a grupos vulnerables	1,81	8	14,5
	Indicador 12.2. Hay "subsidiariedad": la responsabilidad de la gestión recae sobre la entidad más cercana	1,76	7	12,3
	Indicador 12.3. Hay "dirección": visión estratégica largo plazo; compatibilidad y armonía de políticas, planes, estrategias y obligaciones; monitoreo y evaluación	1,97	7	13,8
	Indicador 12.4. Hay "desempeño": se evalúa la eficacia de la gestión; se comparten los resultados y lecciones aprendidas; se fortalecen las comunidades y otros interesados	1,10	8	8,8
	Indicador 12.5. Hay "responsabilidad y rendición de cuentas": transparencia; información sobre decisiones, derechos y reclamos; retroalimentación social del desempeño	1,38	8	11
	Indicador 12.6. Hay "justicia y equidad" en la distribución de los costos y los beneficios y respeto de los derechos comunitarios y de pueblos indígenas	1,31	8	10,5
Criterio 13. Eficacia, eficiencia, confianza y participación	Indicador 13.1. El mecanismo es consistente, rinde cuentas sobre resultados económicos, sociales y ambientales y vela por el imperio de la ley con imparcialidad y transparencia	1,56	9	14
	Indicador 13.2. El mecanismo es efectivo al definir, implementar y conseguir, es eficiente al alcanzar beneficios al menor costo y genera confianza entre la población	1,39	9	12,5
	Indicador 13.3. El mecanismo cuenta con recursos financieros para poder ejecutar acciones y la capacidad para gestionarlos	0,22	9	2
Criterio 14. Escalabilidad	Indicador 14.1. El mecanismo es escalable, puede generar transformaciones y cambios, es útil, genera apropiación, es sostenible y se adaptaría a otros paisajes	1,92	9	17,3



Puede notarse que, más allá de la puntuación baja en el aspecto financiero, otros indicadores fueron calificados muy cerca de 1, lo que indica una implementación parcial; entre ellos se pueden citar: efectividad para lograr beneficios al mejor costo (lo que se puede relacionar también con la necesidad de remarcar que no disponen de recursos), la justicia y equidad, la transparencia y rendición de cuentas, la promoción de AbE, la gobernanza horizontal y vertical y el paso de lo teórico a lo práctico. Este cumplimiento parcial encuentra correspondencia con lo expuesto en la evaluación de funcionalidad.

La comparación con la autovaloración de la priorización (**Figura 5**), puede servir para ahondar en los cambios de percepción sobre las acciones del comité debido a que en algunos criterios ya no hay coincidencia. Con respecto a la autovaloración del 2021, se mantiene una percepción alta sobre la escalabilidad, la eficacia y la eficiencia y el desarrollo formal del MG, así como el tema del monitoreo, que no obstante tuvo un ligero retroceso en el 2024.

Se considera que la toma de decisiones hacia la gobernanza horizontal y vertical no ha mejorado, sigue siendo incompleta su implementación, mientras que la documentación y el enfoque de género e inclusión experimentaron mejoras con respecto a tres años atrás

Llama mucho la atención que el criterio de eficacia, eficiencia, confianza y participación se había autoevaluado en 2021 con la mayor puntuación, pero en el 2024 se le otorga la mitad. Además de la carencia financiera antes mencionada, esa caída podría explicarse debido a que, en los meses cercanos a la aplicación de las herramientas de evaluación, el comité experimentó la salida de varias personas que decidieron dejar sus puestos después de analizar internamente las expectativas de cumplimiento de sus roles. Por todo ello, hay que considerar que la calificación también es intersubjetiva y es razonable que se viera influenciada por la desmotivación.

Cambio climático y adaptación

Las personas miembro del CLCBSS consideran que el mismo ha logrado avances al incluir el cambio climático y el recurso hídrico en sus estatutos (que datan de 2019), y en el plan de gestión (en proceso de actualización). Estos temas se reconocen como centrales para el futuro del corredor, aunque las acciones coordinadas desde el comité aún están en proceso de consolidación y creen que el puente entre el comité y el CCCI, o actores puntuales como el MAG, debe ser reforzado.

Los miembros del CLCBSS reconocen que, hasta ahora (2024), la respuesta frente los desafíos del cambio climático ha sido llevada a cabo principalmente de manera individual por las organizaciones que lo componen, con medidas aisladas que describen como beneficiosas “indirectamente”. Esto puede obedecer a que con el conocimiento que han venido adquiriendo sobre adaptación, tienen más claridad en que son acciones positivas para enfrentar algunas consecuencias de la variabilidad climática, pero que no necesariamente responden a una planificación de la AbE como tal. En suma, sigue siendo un trabajo por delante promover complementariedad, reducir duplicidad y hacer un mejor uso de los recursos con los que cuentan los actores.



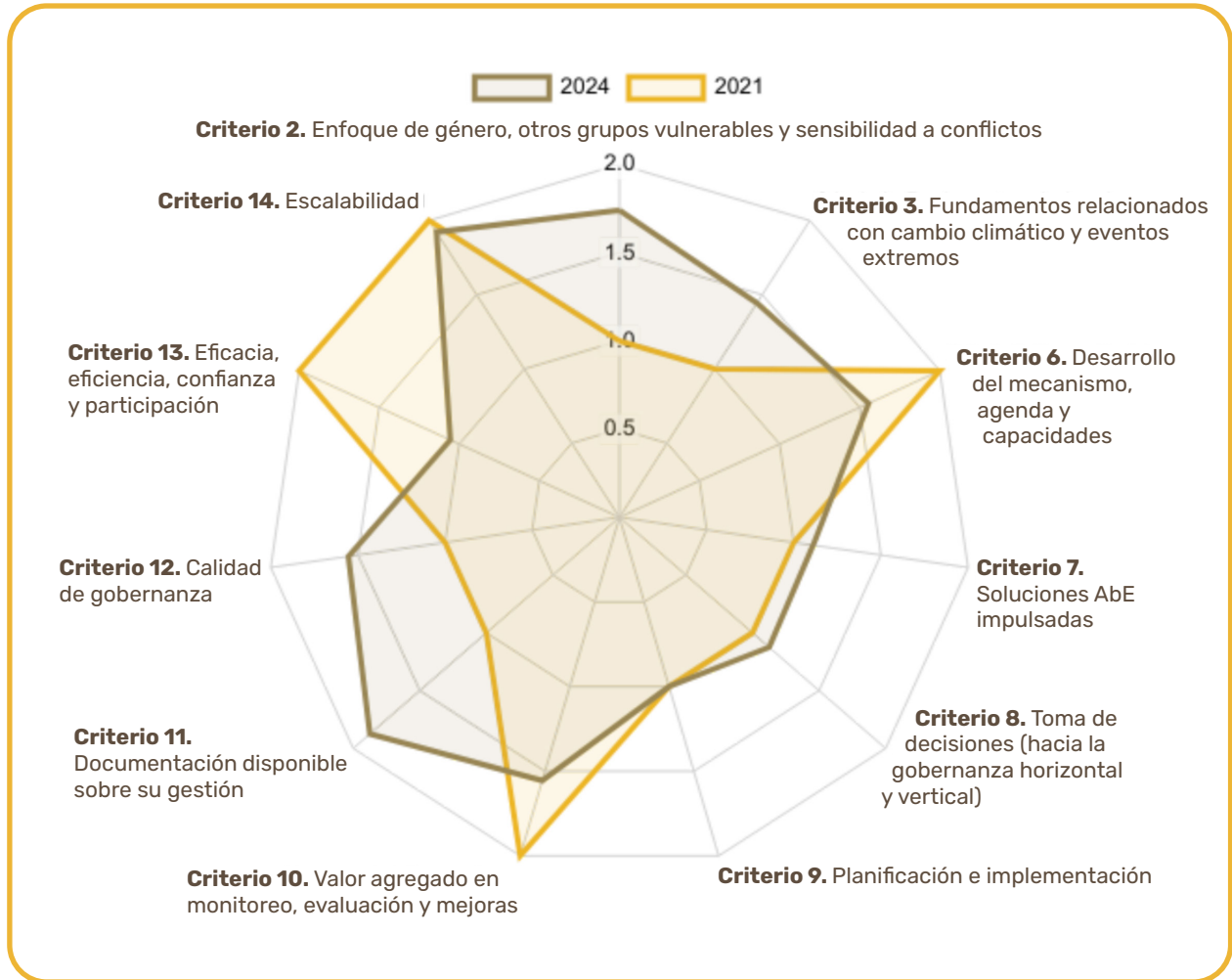
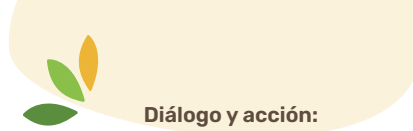


Figura 5. Comparación con la autovaloración de la priorización del comité local del Corredor Biológico San Juan-La Selva, Costa Rica
 Fuente: elaboración propia con base en EbA LAC (2022) y resultados de grupo focal del 2024

A pesar de estos esfuerzos individuales, el comité ha identificado que las medidas de AbE han comenzado a integrarse de manera más explícita en sus discusiones e ideas. Con el programa de formación de formadores en AbE y la participación comprometida de algunas organizaciones, el CLCBSS está cada vez más preparado para impulsar soluciones con enfoque de AbE de manera más coordinada y estructurada, lo que demuestra su compromiso con la adaptación frente a las amenazas climáticas que afectan al territorio.



Hacia el fortalecimiento del CLCBSS

Fortalecimiento de la gestión y la administración

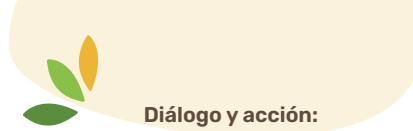
- Según las y los miembros del CLCBSS, se puede alcanzar una mejor ejecución de los proyectos y un seguimiento más constante de las iniciativas teniendo una persona dedicada a la gestión administrativa y operativa del comité, al menos a tiempo parcial.
- Esto no es nuevo si se considera que una de las épocas más prolíficas del CLCBSS coincidió con el apoyo significativo del Centro Científico Tropical (CCT), que proporcionó infraestructura, acceso a Internet y salarios para los profesionales encargados de coordinar la gestión del corredor. Ya, desde 2008, se había identificado que la fluctuación de capital financiero, junto con la participación voluntaria, complicaba la implementación de proyectos y la sostenibilidad del corredor a largo plazo¹⁰.
- Con respecto al valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación, se sugiere revisar el formato de las reuniones mensuales para hacerlas más eficientes. Reducir la duración de las agendas y enfocar las discusiones en los temas urgentes podría ayudar a que las reuniones sean más manejables y permitan una participación equitativa de sus miembros. Esto también contribuiría a aliviar la desmotivación o el desgaste que sienten algunas personas y mejorar la cohesión del grupo en torno a los objetivos del corredor.
- En cuanto a la gestión documental, se sugiere que el CLCBSS explore la posibilidad de consolidar su documentación en una plataforma centralizada que permita un acceso más eficiente y actualizado para todos los miembros. Si bien la nube ha sido una solución temporal, la creación de una plataforma específica para el corredor mejoraría la organización y facilitaría el uso compartido de información.

Sostenibilidad de recursos y financiamiento

- Se recomienda que el CLCBSS continúe explorando alternativas de financiamiento no tradicionales, como la responsabilidad social empresarial. Dado que el corredor cuenta con la ventaja de tener una asociación, que le permite por ejemplo tener una cuenta bancaria y que está posicionado en esferas ambientales del país, sería posible establecer alianzas con empresas locales o internacionales que estén interesadas en contribuir, especialmente aquellas que utilizan bienes comunes del corredor, para que destinen un porcentaje de sus ganancias a financiar proyectos específicos.

¹⁰ Véase el estudio de Villate *et al.* (2008), de donde se extrae: “Además, la participación voluntaria favorece las complicaciones a la hora de implementar los proyectos, “...algo que a nosotros nos hubiera gustado hacer al principio con la alianza hubiera sido solicitarle a cada organización miembro que aportará algo en concreto. Esto podría ayudar a cubrir el salario de una persona fija para que se encargue de coordinar la gestión del Corredor Biológico y aliviar la necesidad de siempre buscar fondos para cubrir salarios de la Coordinación. Hemos trabajado varios años sin salario...”.





Participación y representación

- Si bien, es casi una narrativa fundacional el hecho de que *cualquiera puede ser parte del comité*¹¹, es decisivo que el CLCBSS busque estrategias para aumentar la participación de todas las organizaciones que forman parte. Esto puede lograrse mediante incentivos simbólicos (como visibilidad en redes o material de comunicación), para el cumplimiento de los roles establecidos en los estatutos y dinamizando los proyectos para ofrecer motivación. Indirectamente, también puede lograrse a través de una estrategia de comunicación que muestre los logros del corredor y el impacto positivo de sus proyectos en las comunidades y los ecosistemas. Con todo esto, se puede redireccionar la tendencia que ya existe de contar con el valor agregado que otorga pertenecer al comité, destacando ahora la importancia de mantenerlo funcional.
- Existe la necesidad de fortalecer la relación con el RNVSM y otras áreas alejadas mediante una mayor colaboración con actores locales, a través de profesionales de las ciencias sociales, para disminuir las tensiones existentes entre algunas personas de la comunidad con las organizaciones de corte ambiental. La diversidad y el tamaño del CLCBSS requieren una estrategia más coordinada que permita la participación y representación de estas zonas, asegurando que los proyectos no se concentren solo en Sarapiquí.

Enfoque de género y manejo de conflictos

- Si bien existe una sensibilización sobre la relevancia de las comunidades, grupos vulnerables, mujeres y jóvenes, es necesario profundizar el entendimiento de cómo las desigualdades pueden manifestarse en todos los ámbitos y de varias formas. Fomentar una cultura de reflexión interna, donde los miembros del CLCBSS examinen colectivamente sus propias prácticas y estructuras de poder, puede ser un primer paso para asegurar que el corredor no solo sea inclusivo en teoría, sino también en la práctica, tanto para los miembros del comité como para las comunidades que representa. Con ello, es recomendable que el CLCBSS establezca espacios de diálogo seguros y confidenciales, como reuniones más pequeñas o sesiones facilitadas por terceros, donde los miembros puedan expresar preocupaciones que no suelen aflorar en los grupos más grandes.
- El CLCBSS no debe limitarse a contar con personas de grupos vulnerables o mujeres dentro del comité; es esencial adoptar estrategias que aseguren otros tipos de participación significativa y sensibilicen a las personas miembro del comité sobre las dinámicas que afectan a estos grupos. Esto requiere un enfoque proactivo que vaya más allá de la representación y aborde las barreras estructurales que dificultan que los beneficios sean más equitativos. El comité podría explorar alianzas con instituciones que ya trabajan con grupos vulnerables, como organizaciones comunitarias o entidades que promuevan la equidad de género y la inclusión social. Estas colaboraciones permitirían al CLCBSS ampliar su alcance y garantizar que sus acciones y decisiones consideren las necesidades y perspectivas de estas poblaciones, promoviendo su bienestar en el territorio.

11 De Villate et al. (2008): “El Comité ha estado abierto para todos los que estén interesados en participar. No se han establecido requisitos muy excluyentes para que un grupo se integre, el solamente que asista al menos a tres reuniones para que las organizaciones puedan constatar que está es el foro que realmente les interesa.”





Iniciativa para la creación de la Comisión del Desarrollo Sostenible de la Cuenca del río Sarapiquí (CODESOSA)

La cuenca del río Sarapiquí es una de las más grandes del país, con un área de drenaje de 1714,24 km², lo que representa el 3,35% del territorio nacional. Se extiende desde el volcán Poás hasta el río San Juan en Nicaragua. Además, recibe las aguas de numerosos ríos, como el San Rafael, Santo Domingo, San Fernando, Volcán, Pozo Azul, Tirimbina, entre otros. Aquí se da la interacción de varios cantones, aunque se destaca especialmente Sarapiquí de Heredia (UNED 2023).

La historia de la CODESOSA se remonta a la lucha contra la extracción de materiales y los proyectos hidroeléctricos en la zona. En el 2000, un plebiscito en Sarapiquí impidió la construcción de una represa en La Virgen (La Nación 2000), pero las actividades extractivas continuaron en otros sitios. La creación de la CODESOSA tiene raíces en estas y otras luchas ambientales, especialmente motivadas por la preocupación por el daño severo causado al río Sarapiquí¹².

El río Sarapiquí es un espacio ecológicamente valioso, ya que alberga más de 4000 especies de plantas, más del 50% de las especies de aves de Costa Rica, alrededor de 125 especies de mamíferos y el 30% de las especies de peces de agua dulce del país, muchas de ellas en peligro de extinción. Además, tiene un valor histórico y cultural significativo, ya que fue hogar de pueblos originarios como los Botos y de más de 171 asentamientos precolombinos (UNED 2023).

En 2022 se aprobó la Ley N° 10152, impulsada por la Comisión de Salvaguarda del Río Sarapiquí. Esta ley fue el resultado de años de trabajo colaborativo entre actores de la sociedad civil, instituciones académicas y la Asamblea Legislativa. Posteriormente, en 2024, se promulgó un reglamento para aplicar las disposiciones de la ley (UNED 2023 y algunas entrevistas)¹³.

¹² Entrevistas CRC001 y CRC002, 16/8/2024; y CRC005, 19/8/2024

¹³ Entrevistas CRC001 y CRC002, 16/8/2024; y CRC005, 19/8/2024.

Para el momento de la evaluación de los MG priorizados en Costa Rica (agosto y septiembre de 2024), la CODESOSA aún no se encontraba oficialmente conformada. La ley establece que el(la) ministro(a) de ambiente y energía, o la persona designada, es responsable de instalar y juramentar a la CODESOSA. Este proceso de conformación depende de la acreditación de todos y todas las representantes de las instituciones y organizaciones que integrarán la comisión, un paso que, hasta la fecha indicada arriba, no se había completado, así que al momento del grupo focal no se habían oficializado los nombramientos de la UNED y la Universidad Nacional (véase el **Cuadro 8**).

Cuadro 8. Organizaciones con representantes oficialmente nombrados al día del grupo focal

Ministerio de Ambiente y Energía
Ministerio de Agricultura y Ganadería
Instituto Costarricense de Turismo
Ministerio de Salud
Municipalidad Sarapiquí
Cámara de Turismo de Sarapiquí
ONG 1: Fundación de la Cordillera Volcánica Central
ONG 2: Reserva Biológica Tirimbina
Asociaciones de desarrollo
Asociación Protectora de la Cuenca del Río Sarapiquí (Aprocsara)
Comisión de Salvaguarda del Río Sarapiquí

Fuente: Dirección de Agua (2024).

Si bien este abordaje evaluativo difiere del que se hizo para los CLCB, las entrevistas y el grupo focal significaron, para las personas que participaron, un insumo preliminar para fomentar el diálogo. Debido a esta particularidad, el ejercicio de autovaloración no incluye puntuaciones, omite ciertos criterios que no podían ser considerados en esta etapa y se enfocó en aspectos específicos que podrían estimular una discusión productiva cuando empiece el trabajo activo de la CODESOSA.

Debe mencionarse también que en la sesión de la evaluación se encontraban varias personas que habían sido parte de la Comisión de Salvaguarda del río Sarapiquí, gracias a cuya plataforma se facilitó también la convocatoria. Sin embargo, no debe considerarse este un espacio evaluativo de esa agrupación, ya que la finalidad de la comisión de salvaguarda en su momento fue crear e impulsar la Ley N° 10152. Esta comisión se mantendrá en el futuro, pero aún no se define bajo qué modalidad y objetivos.

Perspectivas sobre la funcionalidad de la CODESOSA

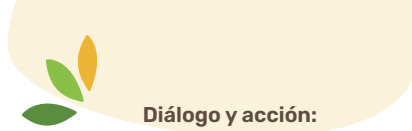
El **Cuadro 9** muestra como la Ley N° 10152 otorga a la CODESOSA competencias amplias en áreas como monitoreo, sostenibilidad financiera, participación y enfoque de género, lo que facilita la transversalización del enfoque AbE. Puede notarse como, tal cual está planteada, la CODESOSA cumple con los cuatro criterios de funcionalidad y es un MG ideal para el escalamiento de este enfoque en el paisaje. Sin embargo, es fundamental tomar en cuenta que las acciones propuestas por la CODESOSA deben alinearse primordialmente con sus disposiciones legales.

Cuadro 9. Relación entre los criterios de funcionalidad, la ley de la CODESOSA y su reglamento

Criterio de evaluación	Ley N° 10152	Decreto N° 44473-MINAE
Criterio 1. Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación	Artículo 6. Rendición de cuentas y liquidación (Informe trimestral de ejecución)	Artículo 12. Convocatoria y sesiones (agenda estructurada y moderación)
Criterio 2. Sostenibilidad financiera	Artículo 5. Financiamiento (Canon de agua y apoyo financiero)	Artículos 22-23. Instrumentos financieros e inversión del canon
Criterio 3. Participación y coordinación en el paisaje hacia la gobernanza multinivel	Artículo 2. Comisión del Desarrollo Sostenible (Coordinación con actores públicos y privados)	Artículos 9-10. Postulación abierta y coordinación (participación comunitaria)
Criterio 4. Enfoque transformador de género y sensibilidad al conflicto	Artículo 3. Integración (Igualdad de género y participación de la sociedad civil)	Artículo 8. Igualdad de género (paridad en la representación)

Fuente: Elaboración propia con base en MINAE (2022, 2024).

A continuación, se presentan algunas perspectivas sobre la funcionalidad futura de la CODESOSA, derivadas de la discusión del grupo focal. Deben tomarse prospectivamente y tienen como finalidad fortalecer la gobernanza del mecanismo en términos del enfoque AbE.



Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación

No se han creado herramientas o medios formales para registrar datos de gestión, dada la naturaleza incipiente del MG. Esta situación está estrechamente relacionada con la reciente aprobación de su reglamento, un documento que se percibe como un punto de partida fundamental para definir las próximas acciones operativas.

Existe un plan de gestión de cuenca, elaborado por actores vinculados con la cuenca con el apoyo del Programa EbA LAC. Este plan, orientado por la Ley N° 10152 y diseñado para la cuenca del río Sarapiquí, incluye proyectos estratégicos y el financiamiento necesario para su implementación. Sin embargo, no todas las personas presentes en el grupo focal participaron en su creación y aún debe ser conocido y discutido por la CODESOSA, lo que permitirá su apropiación por parte de todos los actores.

Aunque el apoyo a la Comisión de Salvaguarda del Río Sarapiquí para apoyar procesos clave de la CODESOSA ha sido valorado como “vital”, hubo participantes que advirtieron que la sobrecarga de procesos simultáneos con diferentes instituciones les ha saturado, especialmente el hecho de que se estuvieran evaluando procesos que aún no han comenzado formalmente, lo que añadió tensión en el grupo.

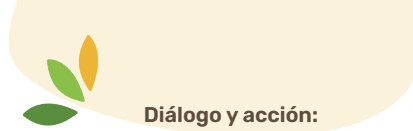
En términos de capacidad organizativa, se mencionó que durante la gestación de la Ley N° 10152 y su reglamento, donde se indica la creación de CODESOSA, hubo un esfuerzo por contar con una persona encargada de tareas administrativas, lo que permitió cierta sistematización temporal del trabajo. Sin embargo, la gestión voluntaria podría ser un desafío y la falta de continuidad en la labor administrativa podría afectar el progreso del mecanismo.

Finalmente, se identificó la necesidad de capacitar a las y los miembros futuros de CODESOSA en la sistematización y documentación de sus actividades. Aunque se reconoce la dedicación de varias personas en la conformación del mecanismo, es evidente que la falta de accesibilidad a la documentación e información ha limitado la transparencia.

Sostenibilidad financiera

Por ley, hay cierta disponibilidad financiera prevista para la CODESOSA. En el Artículo 5 se establece que la Dirección de Aguas del MINAE deberá trasladarle el 1% de lo recaudado por los cánones establecidos en la ley de aguas (MINAE 2022). Su capacidad para operacionalizar esos recursos y canalizarlos efectivamente hacia sus proyectos todavía no está resuelta, lo que podría retrasar la ejecución de sus planes iniciales y representar una limitación.





Asimismo, se dialogó sobre si es necesario contar con una figura jurídica para recibir fondos directamente o para ejecutar el canon de agua mencionado. Aunque hay quienes consideran que las operaciones básicas podrían cubrirse con esta asignación, se mencionó la necesidad urgente de nombrar personal dedicado exclusivamente a las labores administrativas y operativas ya que, según comentaron, experiencias previas de sus miembros en otras organizaciones les ha demostrado que el éxito operativo depende de contar con una persona que se encargue de tareas clave como convocar reuniones y gestionar las comunicaciones. Actualmente no hay claridad sobre cómo se costearía un puesto como ese.

Una propuesta que surgió, tanto en entrevistas como en el grupo focal, es la posibilidad de que las industrias extractivas, como las plantaciones de piña y banano, puedan participar en la cobertura parcial de los costos operativos de CODESOSA como parte de un acuerdo de compensación por el uso intensivo de los bienes comunes de la cuenca. Estas plantaciones, particularmente las de piña, tienen un gran impacto económico en la región y se sugirió apelar a su responsabilidad empresarial y socioambiental para que contribuyan al sostenimiento de la cuenca.

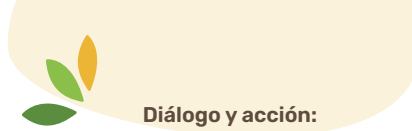
Participación y coordinación en el paisaje hacia la gobernanza multinivel

La capacidad de la CODESOSA para coordinar el trabajo de actores en el territorio está en una fase inicial. En términos de gobernanza multinivel, la Ley N° 10152 y su reglamento proporcionan una base sólida para establecer relaciones horizontales y verticales entre los actores. Sin embargo, la tarea pendiente será materializar estas relaciones en la práctica, lo que, en opinión de las personas que participaron en la sesión, requerirá identificar las amenazas a la cuenca y mapear de manera estratégica a las instituciones y actores que deberían involucrarse en la gestión del territorio.

Si bien se reconoce que existe un buen mapeo de actores en el territorio, y que la participación de distintas organizaciones es significativa, el desafío para CODESOSA será coordinar a estos grupos de manera efectiva, evitando duplicaciones de trabajo y asegurando que los actores desarticulados se alineen con los objetivos comunes. La expectativa de las personas presentes en el grupo focal es que CODESOSA asuma el rol de unir y coordinar a los diversos actores en la cuenca, lo cual será crucial para avanzar hacia una gobernanza integrada.

Uno de los mayores retos que se discutieron será lograr la legitimidad entre los distintos actores con los que tendrá que trabajar la Comisión, incluyendo ONG y ASADAS. En las entrevistas, las personas destacaron el respaldo y el acompañamiento de la Dirección de Aguas (Ministerio de Salud), al tiempo que persiste una tensión entre las personas que impulsaron a la CODESOSA con la Dirección de Geología y Minas (MINAE), que perciben como uno de los actores más lejanos. De no atenderse, este aspecto podría generar obstáculos a medida que CODESOSA busque implementar la ley de su creación.





A nivel local, la comprensión de la Ley N° 10152 por parte de las comunidades y otros actores representa una gran área de trabajo. Las personas que asistieron al grupo focal discutieron hasta qué punto el proyecto de ley reflejó la voluntad y el trabajo de amplias mayorías de la zona de interés. Esta situación pone de manifiesto el interés por desarrollar un trabajo de comunicación más cercano y claro con las comunidades para asegurar que comprendan y valoren la ley.

Enfoque transformador de género y sensibilidad al conflicto

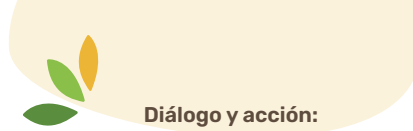
Se han identificado áreas clave que deben abordarse desde el principio para integrar estos temas de manera efectiva. En términos de enfoque de género, aunque algunos participantes califican a CODESOSA como moderadamente sensible al tema, no existen estrategias formales actualmente que abordan la equidad de género de manera directa dentro de la Ley, si bien el reglamento en su Artículo 8 estipula que “las partes que conforman la CODESOSA deberán velar por elegir representantes con igualdad de género”. Debe tomarse en cuenta que su implementación dependerá de las designaciones realizadas por las instituciones.

En su momento, la comisión de salvaguarda se conformó en su gran mayoría por hombres de mayor edad, pero quienes estaban presentes en el grupo focal reconocieron que Sarapiquí es una región donde predominan las mujeres y la juventud. Esto pone de manifiesto la necesidad de estrategias para asegurar que los beneficios de la gestión ambiental y territorial se distribuyan de manera equitativa en el territorio.

Con respecto al manejo de conflictos, ni la Ley N° 10152 ni su reglamento mencionan específicamente la gestión de conflictos dentro del marco de la organización o funcionamiento de CODESOSA. Sin embargo, ambos documentos incluyen disposiciones sobre la coordinación entre instituciones y la toma de decisiones colectivas, lo que podría implicar indirectamente la necesidad de manejo de conflictos en la práctica, particularmente cuando se trata de la participación de diferentes actores y la toma de decisiones conjuntas.

Sin embargo, en el grupo focal se menciona que la comisión podría ser un espacio adecuado para la prevención temprana de conflictos, particularmente en temas medioambientales. No obstante, se reconoce que la tipificación de los conflictos y los procedimientos de resolución deben ser establecidos una vez el mecanismo esté en funcionamiento. El rol de CODESOSA será más de coordinación y articulación, mientras que otros actores, como el MINAE, tendrían la función de arbitraje en conflictos de mayor escala. Por tanto, el desafío para CODESOSA será clarificar su papel en la prevención y manejo de conflictos dentro de su ámbito de competencias.





Cambio climático y adaptación

La cuenca del río Sarapiquí enfrenta diversos desafíos relacionados con el cambio climático, como las inundaciones, la pérdida de nacientes y la erosión de los márgenes del río. Aunque la CODESOSA aún no ha iniciado formalmente sus actividades, las personas que participaron en las conversaciones preliminares reconocen que el cambio climático y los eventos extremos deben ser abordados desde una perspectiva integral. La Ley de Salvaguarda del Río Sarapiquí fue creada precisamente con el objetivo de sustentar una adecuada gestión de la cuenca.

En cuanto a la AbE, las personas participantes discutieron la importancia de implementar a futuro medidas como la reforestación de los márgenes del río y la protección de las nacientes. Aunque ven a la CODESOSA principalmente como un mecanismo de gestión y no de ejecución, reconocen que su papel es fundamental para proveer información precisa que guíe la implementación de proyectos de AbE como los mencionados.

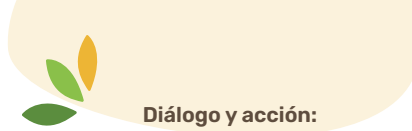
También surgieron ideas relacionadas con la infraestructura, como el uso de gaviones para controlar crecidas o el uso de drones para el monitoreo. De ahí que, una vez que la CODESOSA comience a operar, hay una oportunidad para que se nivele el conocimiento de lo que constituye AbE y lo que no, en especial por la membresía nueva que ha tenido menos contacto con el Programa EbA LAC.

Un impulso a la CODESOSA

Impulso a la gestión y la administración

- En cuanto a la estructura organizativa, es necesario evitar la dependencia de individuos y asegurar la distribución de responsabilidades entre todas las representaciones que constituirán la CODESOSA. Para ello, se recomienda la asignación de las labores administrativas a una persona que pueda asegurar la continuidad de las actividades y la sistematización de los procesos. Esto permitiría que las actividades no se vean interrumpidas por la falta de personal y reduciría el riesgo de desgaste de la membresía.
- Además de fortalecer la estructura organizativa, es necesario que el Plan de Manejo de la Cuenca del Río Sarapiquí sea ampliamente conocido y apropiado por todos los miembros del mecanismo. En el mismo tenor, será necesario establecer mecanismos claros para la referencia y almacenamiento de documentos, acompañados de una mayor apropiación de las herramientas desarrolladas para la gestión de la cuenca. A su vez esto fortalecerá las acciones para la recuperación de la memoria histórica ligada con los procesos de salvaguarda de la cuenca.





- Para complementar este esfuerzo, sería recomendable simplificar y priorizar los procesos en curso, evitando la sobrecarga de trabajo entre los miembros de CODESOSA. Aunque el apoyo de instituciones externas es vital, es necesario asegurar que los procesos sean manejables dentro de los recursos limitados disponibles, al tiempo que se evita la duplicidad. La priorización de acciones permitirá avanzar de manera más eficaz y sostenida en el cumplimiento de los objetivos de gobernanza.

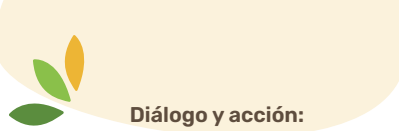
Sostenibilidad de recursos y financiamiento

- En paralelo a estos esfuerzos organizativos, será fundamental que CODESOSA pueda gestionar sus propios fondos, acceder a financiamiento externo y ejecutar el canon de agua. El hecho de que sea una figura legal estable es una gran ventaja para garantizar su sostenibilidad financiera a largo plazo. En este contexto, se recomienda explorar y formalizar acuerdos con las industrias extractivas a través de un esquema de compensación por su uso intensivo de los servicios ambientales.
- A medida que se desarrollen estos esfuerzos, CODESOSA debería continuar creando una cartera de proyectos para atraer inversiones específicas que permitan financiar actividades prioritarias en la cuenca. Esto debe ir acompañado de la planificación a largo plazo, que asegure la gestión adecuada de los recursos disponibles y la superación de las restricciones presupuestarias actuales.

Legitimidad, participación y prevención de conflictos

- Al mismo tiempo, para consolidar su legitimidad, CODESOSA deberá trabajar en fortalecer las relaciones de confianza con todos los actores del territorio, incluyendo las comunidades, para mejorar la comprensión de la Ley N° 10152 y su aplicación. Hasta el momento, la relación con la Dirección de Aguas del MINAE ha sido central, mientras que es un desafío superar la tensión existente con la Dirección de Geología y Minas, buscando mecanismos de diálogo que permitan avanzar en la protección efectiva de los bienes comunes.
- Finalmente, trabajar de manera efectiva con aliados y fortalecer esas relaciones será clave para atraer la atención de personas jóvenes al MG. Al crear un entorno dinámico y activo mediante colaboraciones estratégicas, el MG puede generar interés entre los jóvenes del territorio, quienes verán en CODESOSA una oportunidad de involucrarse en iniciativas relevantes y con impacto tangible.
- Aunque CODESOSA no sería responsable de arbitrar conflictos de gran escala, su papel en la prevención y coordinación será fundamental para evitar que estos escalen. Esto puede lograrse mediante la capacitación de sus miembros en resolución de conflictos y la creación de protocolos que puedan ser aplicados de manera proactiva. Será necesario fortalecer la comunicación y el posicionamiento dentro y fuera del mecanismo para asegurar que la ley y su implementación sean comprendidas por todos los actores.





De la reflexión a la acción

La gobernanza de un corredor biológico o una comisión de cuenca es clave para que acciones en adaptación al cambio climático sean efectivas y puedan escalar en un territorio. Por ejemplo, cuatro de los doce atributos clave para la gobernanza de la AbE están directamente relacionados con la misma, destacando la importancia de la participación comunitaria, la colaboración entre sectores, el trabajo en múltiples escalas y la necesidad de estructuras de gestión flexibles y adaptativas (EbA LAC (s. f.b)).

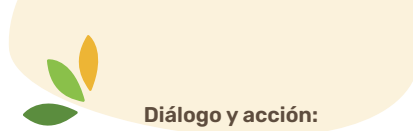
Es ineludible reconocer que la mayoría de los desafíos observados no son particulares de un solo MG, sino que responden a dinámicas estructurales que afectan su trabajo. Las similitudes entre los obstáculos enfrentados por los tres MG son más numerosas que sus diferencias por lo que la atención tanto de ellos como la de las autoridades ambientales y de toda organización que busque el fortalecimiento de este tipo de plataformas es urgente.

A continuación, se presenta un balance de algunas de las oportunidades y desafíos comunes en los MG, para contribuir a la comprensión de cómo esa gobernanza puede fortalecerse.

Se cuenta con disposición para mejorar capacidades en información, monitoreo y evaluación

- En los tres MG, aunque de formas distintas, existe la posibilidad de implementar o mejorar los sistemas de registro, monitoreo y evaluación de acciones, ya que de una u otra forma identifican la falta de sistematización de procesos y la necesidad de organizar mejor su documentación para garantizar la continuidad y accesibilidad de la información.
- Uno de los hallazgos más determinantes es la necesidad de contar con personal dedicado exclusivamente a la gestión, algo que se ha identificado como un factor clave para avanzar en sus tareas. CODESOSA tendrá una base sólida si adhiere el Plan de Gestión de la Cuenca del Sarapiquí, mientras que CLCBPN y CLCBSS han experimentado etapas de mayor sistematización, especialmente cuando contaron con apoyo institucional o externo.
- Este aspecto ha limitado la implementación de proyectos y ha generado una carga desigual entre la membresía, quienes realizan el trabajo mayoritariamente *ad honorem*. Además, la debilitación del MINAE y su impacto en el apoyo brindado por SINAC ha sido un condicionante que trasciende a todos los MG evaluados, afectando tanto su capacidad operativa como su capacidad para acceder a recursos.





- Siguiendo con la gestión de los CB, se comentó mucho sobre la “Herramienta para medir la efectividad de la gestión de CBs”. Este sistema del SINAC incluye veinte indicadores, distribuidos en cinco para el componente ecológico, nueve para el componente de gestión y gobernanza y seis para el componente socioeconómico y cultural (SINAC 2018). En el **Anexo 2** de este informe, se ofrece una relación entre aspectos de esta evaluación y esa herramienta, en caso de que este documento quiera usarse para informar ese proceso.

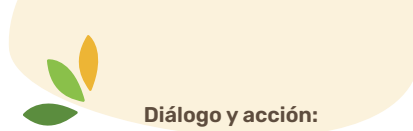
Existen desafíos estructurales para la sostenibilidad financiera y de recursos

- Se ha visto el poder de las alianzas como el verdadero pilar que ha sostenido el trabajo de los MG, más allá de los recursos económicos disponibles. Las alianzas interinstitucionales han permitido que los comités sigan funcionando a pesar de las dificultades financieras, lo que demuestra que la cooperación es clave para su sostenibilidad.
- Los tres MG enfrentan desafíos similares relacionados con la gestión financiera. CLCBPN y CLCBSS dependen más de actividades puntuales de financiamiento, como rifas y ventas, o de alianzas informales, lo que los coloca en una situación de mayor vulnerabilidad financiera. CODESOSA cuenta con una fuente de financiamiento asegurada por ley a través del 1% de los cánones del agua, lo que representa una ventaja en comparación con los otros MG, aunque aún necesita resolver cómo operacionalizar estos fondos.
- En todos los casos, existe una necesidad urgente de acceder a recursos externos y de diversificar las fuentes de financiamiento. Se identifican oportunidades para establecer alianzas con empresas privadas, especialmente a través de esquemas de responsabilidad social empresarial o compensaciones por uso de recursos naturales.
- Se identificó, entonces, tres pilares con los que se debe contar en todo momento: a) disponibilidad de fuentes de financiamiento, b) dedicación de tiempo para formular y ejecutar proyectos y c) condiciones legales y administrativas habilitantes para la gestión de dinero.

Los MG deben flexibilizar, ampliar y mejorar sus vínculos

- Los tres MG comparten el reto de integrar y coordinar a actores diversos en el territorio, evitando duplicidad de esfuerzos y logrando alineación con los objetivos comunes. Existen desafíos en términos de legitimidad con ciertos actores del territorio, lo que determina su capacidad para realizar incidencia o ganar apoyo.
- CODESOSA tiene una ventaja en términos de legitimidad institucional, pues su creación está respaldada por la Ley N° 10152, pero enfrenta tensiones con la Dirección de Geología y Minas del MINAE, al tiempo que debe posicionarse y dar a conocer sus alcances entre la población de la cuenca.
- Se observa que la relación con los actores del territorio sigue siendo entendida en términos de representación directa dentro del comité, lo que limita la posibilidad de generar articulación con actores externos que no necesariamente forman parte del MG, pero que podrían contribuir significativamente con sus fines.





Contribuir a transformar las desigualdades implica trascender la representación

- Otro aspecto crítico común a todos los MG, es que, si bien el enfoque de género es reconocido como relevante, aún no se comprende del todo su relación con la gestión de un paisaje. La falta de comprensión sobre cómo las dinámicas de género impactan en la gobernanza territorial es un área que requiere mayor reflexión y acción.
- No existen aún estrategias formales en ninguno de los MG para integrar el enfoque de género de manera proactiva. Se reconoce que la participación de mujeres o de grupos vulnerables es importante, pero las dinámicas de desigualdad no son analizadas y abordadas directamente.
- Los comités locales tienen una tradición más consolidada en términos de participación equitativa, con mujeres asumiendo roles importantes en la toma de decisiones, aunque aún existe desigualdad en la distribución de tareas administrativas y operativas. Por el contrario, CODESOSA iniciará con el reto de incluir progresivamente a mujeres y personas jóvenes, no sólo en su conformación, sino también entre sus prioridades de trabajo.

Existen las condiciones para implementar AbE de manera estratégica

- En los tres MG se identifica la importancia de abordar el cambio climático en sus territorios, a través de estrategias coordinadas de AbE. Gran parte de sus miembros se ha capacitado y comprende este enfoque.
- A pesar de ello, todos los MG han avanzado principalmente de manera aislada en la implementación de medidas (por organización, institución o a través de alianzas puntuales), lo que limita sus alcances a nivel de paisaje.
- Un vacío común se expresa a la hora de plantear medidas de adaptación, ya que por lo general se carece de una línea base con datos específicos sobre las condiciones iniciales de los ecosistemas y las comunidades involucradas para formular objetivos precisos y medibles. Sin una hipótesis, línea base y objetivos claros, cualquier medida corre el riesgo de ser inefectiva, aleatoria, fragmentada y difícil de evaluar, comprometiendo la posibilidad de reducir la vulnerabilidad de las comunidades y ecosistemas frente al cambio climático (Raymond *et al.* (2017); Córdoba-Muñoz (2021)).
- CODESOSA tiene un marco legal que respalda su papel para la orientación del enfoque de AbE a nivel de paisaje, pero aún necesita definir cómo operacionalizarlo. El CLCBPN y el CLCBSS, por su parte, han avanzado en algunas iniciativas, por lo que acumulan una serie de lecciones aprendidas que deben ser recuperadas, valoradas y replicadas desde su memoria documental y organizacional.

Los tres MG comparten desafíos relacionados con la consolidación o el sostenimiento de sus estructuras organizativas, la sostenibilidad financiera y la necesidad de estrategias formales para abordar temas de género, conflicto y cambio climático. No obstante, los resultados aquí presentados reflejan el nivel de honestidad, confianza y capacidad de autocrítica que demostraron las personas participantes durante el proceso. Este nivel de franqueza habla de su madurez organizacional y de un profundo compromiso con el proceso de mejora y fortalece la base sobre la cual se pueden construir futuros avances.

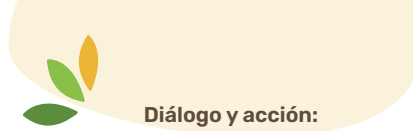




Referencias

- Carrick, J; Bell, D; Fitzsimmons, C; Gray, T; Stewart, G. 2022. Principles and practical criteria for effective participatory environmental planning and decision-making. *Journal of Environmental Planning and Management* 66(14): 2854-2877. Disponible en <https://doi.org/10.1080/09640568.2022.2086857>.
- CBSS (Corredor Biológico San Juan-La Selva). s. f. Corredor Biológico San Juan La Selva. Corredor Biológico San Juan La Selva. Disponible en <https://cbsanjuanlaselva.org/>
- Chen, Y; Milstein, T; Anguiano, C; Sandoval, J; Knudsen, L. 2012. Challenges and benefits of community-based participatory research for environmental justice: A case of collaboratively examining ecocultural struggles. *Environmental Communication* 6(3):403-421. Disponible en <https://doi.org/10.1080/17524032.2012.698291>.
- Córdoba-Muñoz, R. 2021. Adjustment. En Iza, A. (Ed.). *Governance for ecosystem-based adaptation*. Bonn, Germany, IUCN. (Environmental Policy and Law Paper No. 89).
- Dirección de Agua. 19 de agosto de 2024. EbA LAC - Evaluación de la CODESOSA (correo electrónico). San José, Costa Rica, Dirección de Agua, Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica.
- EbA LAC. (s. f.a). Fichas indicadores. s. l., s. e. 62 p. [Sin publicar].
- EbA LAC (Programa Escalando las Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural). s. f.b. Metodología para la valoración del potencial de mecanismos de gobernanza para escalar el enfoque de adaptación basada en ecosistemas a escala de paisaje. s. l., CATIE-GIZ-IUCN. 50 p. [Documento de trabajo sin publicar].
- EbA LAC (Programa Escalando las Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural). 2022. Mapeo, caracterización y línea base de los mecanismos de gobernanza a escala de paisaje en las áreas de intervención en Costa Rica del Programa EbA LAC. s. l., CATIE-GIZ-UICN. p. irreg. [Sin publicar].
- Elizondo, Y. 2007. Ficha técnica para la propuesta del Corredor Biológico Paso de las Nubes (CBPN). San Ramón, Costa Rica, s. e. Disponible en silو.tips_ficha-tecnica-para-la-propuesta-del-corredor-biologico-paso-de-las-nubes-cbpn.pdf.
- Ferkany, M; Whyte, K. 2011. The importance of participatory virtues in the future of environmental education. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 25:419-434. Disponible en <https://doi.org/10.1007/S10806-011-9312-8>.
- Fraser, E; Dougill, A; Mabee, W; Reed, M; Mcalpine, P. 2006. Bottom up and top down: Analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community empowerment and sustainable environmental management. *Journal of Environmental Management* 78(2): 114-127. Disponible en <https://doi.org/10.1016/J.JENVMAN.2005.04.009>.





- GIZ - Oficina Cambio Climático y Transporte en Costa Rica. 2024. Proyecto Corredores Biológicos (en línea, sitio web). Consultado 31 jul. 2024. Disponible en <https://biocorredores.org/corredoresbiologicos/el-proyecto>
- Hage, M; Leroy, P; Petersen, A. 2010. Stakeholder participation in environmental knowledge production. *Futures*, 42(3):254-264. Disponible en <https://doi.org/10.1016/J.FUTURES.2009.11.011>.
- La Nación (2000, 26 de junio). Disputa en Sarapiquí: Convocan a plebiscito el 24 de setiembre. La Nación. Disponible en <https://www.nacion.com/el-pais/disputa-en-sarapiqui/XMCK7UVRJNHRFGZWF7FU4MGCSE/story/>
- MINAE (Ministerio de Ambiente y Energía). 2016.. Regulación del Programa Nacional de Corredores Biológicos. Decreto Ejecutivo N° 40043-MINAE. Presidencia de la República, Ministerio de Ambiente y Energía. San José, Costa Rica. Publicado el 27 de enero 2017. https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2017/01/27/ALCA19_27_01_2017.pdf
- MINAE (Ministerio de Ambiente y Energía). 2022. Ley para el desarrollo sostenible de la cuenca del río Sarapiquí y la protección de su cauce principal. Ley N° 10152. Presidencia de la República, Ministerio de Ambiente y Energía. San José, Costa Rica. Publicado el 28 de abril 2022. <https://www.imprentanacional.go.cr/gaceta/?date=28/04/2022>
- MINAE (Ministerio de Ambiente y Energía). 2024. Reglamento a la Ley N° 10152 del 31 de marzo del 2022: Ley para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Sarapiquí y la Protección de su Cauce Principal. Decreto Ejecutivo N° 44473-MINAE. Presidencia de la República, Ministerio de Ambiente y Energía. San José, Costa Rica. Publicado el 07 de junio de 2024.
- Morera-Beita, C; Sandoval-Murillo, LF; Alfaro-Alvarado, LD. 2021. Evaluación de corredores biológicos en Costa Rica: estructura de paisaje y procesos de conectividad-fragmentación. *Revista Geográfica de América Central* 66(1):106-132. Disponible en <https://doi.org/10.15359/rgac.66-1.5>.
- Muñoz, J. 2003. Análisis cualitativo de datos textuales con Atlas/ti (Versión 2.4). Barcelona, España, Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible en <https://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0101.pdf>.
- Raymond, CM; Frantzeskaki, N; Kabisch, N; Berry, P; Breil, M; Razvan Nita, M; Geneletti, D; Calfapietra, C. 2017. A framework for assessing and implementing the co-benefits of nature-based solutions in urban areas. *Environmental Science & Policy* 77:15-24. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2017.07.008>
- SINAC (Sistema Nacional de Áreas de Conservación). 2018. Herramienta para medir la efectividad de gestión de Corredores Biológicos. San José, Costa Rica.
- Sterling, E; Zellner, M; Jenni, K; Leong, K; Glynn, P; BenDor, T; Bommel, P; Hubacek, K; Jetter, A; Jordan, R; Olabisi, L; Paolisso, M; Gray, S. 2019. Try, try again: Lessons learned from success and failure in participatory modeling. *Elementa: Science of the Anthropocene* 7(9). Disponible en <https://doi.org/10.1525/ELEMENTA.347>.
- UNED (Universidad Estatal a Distancia). 2023. Salvaguarda del Río Sarapiquí. Gestión Local, Universidad Estatal a Distancia. Disponible en <https://www.uned.ac.cr/direccion-de-extension/gestion-local/salvaguarda-rio-sarapiqui>
- Villate, R; Canet-Desanti, L; Chassot, O; Monge-Arias, G. 2008. El Corredor Biológico San Juan-La Selva: una estrategia exitosa de conservación. San José, Costa Rica, The Nature Conservancy, CATIE, Centro Científico Tropical. Comité Ejecutivo del Corredor Biológico San Juan-La Selva.

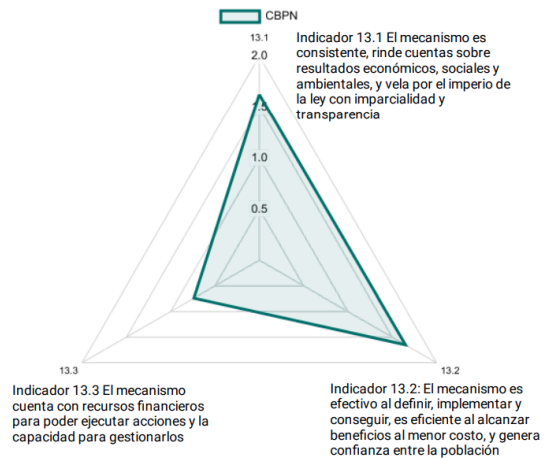
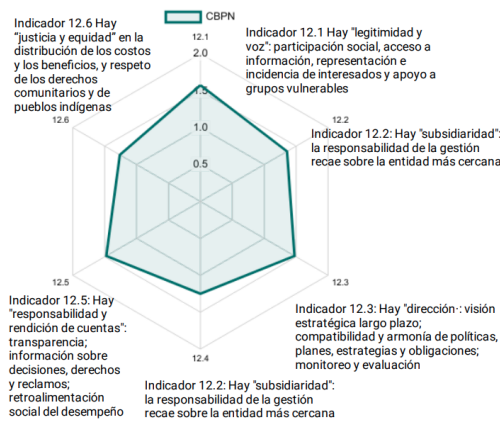
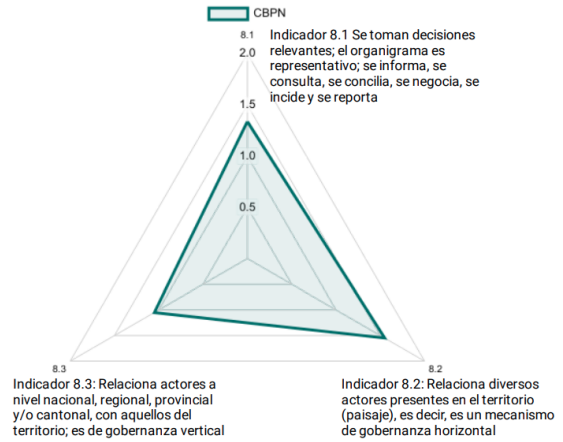
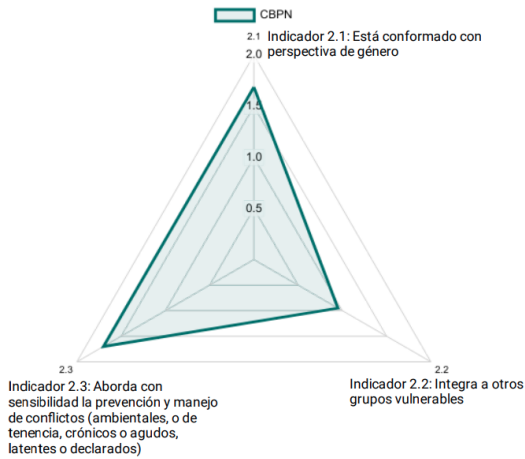




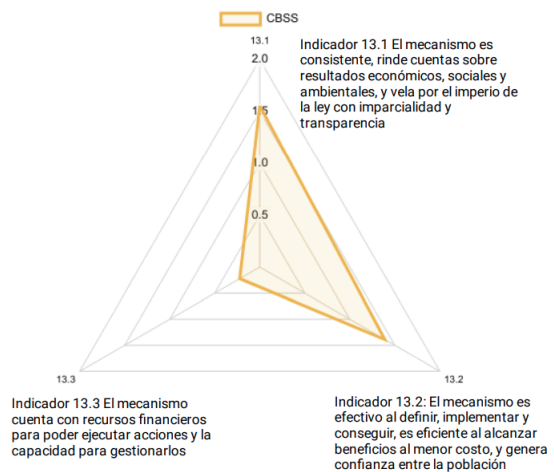
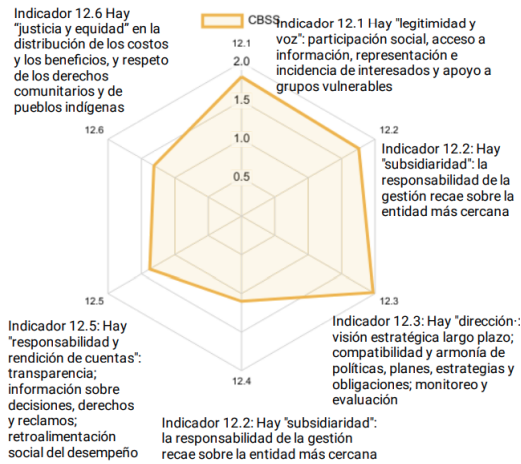
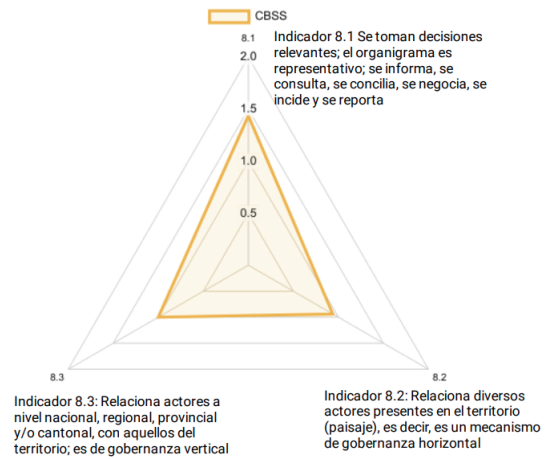
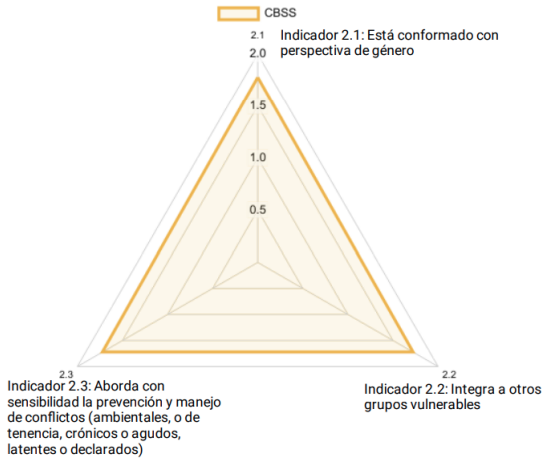
Anexos

Anexo 1. Gráficos de puntuación promedio de criterios con varios indicadores

CLCBPN - criterios 2, 8, 12 y 13



CLCBPN - criterios 2, 8, 12 y 13



Anexo 2. Relación entre herramientas de evaluación

Relación entre herramientas de evaluación	
Dimensiones e indicadores de la herramienta para medir la efectividad de la gestión de corredores biológicos	Relación con criterios e indicadores de la autovaloración de MG de EbA LAC
Dimensión ecológica	Criterios 3 y 7
E1 Cobertura natural	7.1
E2 Índice de biodiversidad	7.1
E3 Índice de resistencia	3.1
E4 Análisis de fragmentos	3.1
E5 Monitoreo de la población mínima viable	7.1; 3.1
Dimensión gestión y gobernanza	Criterios 2, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14
G1 Oficialización del CB por el PNCB	6.1
G2 Manejo adecuado del expediente	11.1; 12.5; 13.1
G3 Representación de intereses de actores importantes en la gestión	2.1; 2.2; 8.1; 8.2; 8.3; 12.1; 12.6; 14.1
G4 Constancia de las reuniones	6.1
G5 Cumplimiento de los acuerdos	8.1; 9.1
G6 Contenido del diagnóstico y plan de gestión	6.1; 11.1; 10.1*
G7 Implementación del plan de gestión	6.1; 9.1; 10.1*
G8 Articulación del plan de gestión	*
G9 Estrategia de gestión de recursos para la implementación del plan de gestión	13.1; 13.3
Dimensión socio-económico y cultural	2, 3, 7, 12 y 14
S1 Aseguramiento de los servicios ecosistémicos y mejoramiento de medios de vida	2.3; 3.1; 7.1; 12.6; 14.1
S2 Educación y comunicación ambiental, proyectos recreativos y culturales	2.3; 3.1; 12.6; 14.1
S3 Pagos por reconocimiento de beneficios ambientales	3.1; 12.6; 14.1
S4 Rehabilitación ecológica	3.1; 14.1
S5 Producción sostenible y en armonía con el objetivo del CB	3.1; 12.6; 14.1
S6 Iniciativas, certificaciones y sellos de sostenibilidad ambiental o ecológica	3.1; 12.6; 14.1

Fuente: Elaboración propia con base en SINAC (2018)



CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).



Solutions for Inclusive Green Development
Soluciones para el Desarrollo Verde Inclusivo



Tel. + (506) 2558-2000



comunica@catie.ac.cr



Sede Central, CATIE
Cartago, Turrialba, 30501
Costa Rica