

ASOCIACIÓN CORREDOR BIOLÓGICO TALAMACA -CARIBE

Plan de Sostenibilidad Económica para el Corredor Biológico Talamanca-Caribe

Documento Final: Estrategia Financiera de la ACBTC

Rebeca Brenes Roldán

9/28/2015

Índice de contenido

1	Introducción	3
1.1	Marco Político, Institucional y Social de los Corredores Biológicos en Costa Rica	3
1.1.1	Contexto Político e Institucionales de los Corredores Biológicos en Costa Rica	3
1.2	Contexto Social e Institucional de los Corredores Biológicos en Costa Rica	4
1.2.1	Elementos de Gestión de los Corredores Biológicos	4
2	Asociación Corredor Biológicos Talamanca-Caribe	4
2.1	Constitución de ACBTC	4
2.2	Objetivo General	5
2.2.1	Objetivos específicos del ACBTC	5
2.2.2	Misión	6
2.2.3	Visión	6
2.2.4	Actividades permitidas	6
2.2.5	Fuentes económicas permitidas	6
2.3	Estructura de la ACBTC	7
2.4	Diagnóstico General de la ACBTC	7
3	Análisis Económico-Financiero	9
3.1	Diagnóstico económico y financiero	9
3.1.1	Índices financieros	10
3.1.1.1	Resultado de los indicadores	11
3.1.2	Evolución de la Actividades Económicas	11
3.1.3	Ingresos	12
3.1.4	Egresos	13
3.2	Resultados Análisis Económico financiero de la ACBTC	14
4	Mecanismos Financieros para el ACBTC	16
4.1	Fortalecer los mecanismos de gestión de la ACBTC	16
4.2	Gestión económica y financiera	18
4.2.1	Planes de negocios	18
4.2.1.1	Creación de cadena de productiva	18
4.2.1.2	Desarrollar estrategia de captación de recursos	19
4.3	Gestión del Conocimiento: Estrategia de comunicación	19
4.3.1	Desarrollo de una Página Web dinámica	19
4.4	Otros estándares y financiamiento para conservación	20
4.4.1	Pago por Servicios Ambientales (PSA)	20
4.4.2	Agencias multilaterales	20
4.5	Mecanismos de Banca de Desarrollo	21
5	Conclusiones	21
6	Bibliografía	23

INFORMACIÓN SOBRE LA CONSULTORÍA

El siguiente estudio tiene como objetivo desarrollar una estrategia económica que asegure la disposición de recursos para la protección de las fincas, lo que apoyará también la sostenibilidad económica de la ACBTC.

Para la generación de este objetivo se realizaron las siguientes tareas:

- 1) Recopilación de la información de la ACBTC.
- 2) Verificación de la información recopilada en el campo.

La recopilación de información se realizó por medio del análisis de la información enviada por el personal del ACBTC. Es importante indicar que la información financiera se obtuvo de las auditorías realizadas para el período 2009-2012, lo cual permitió realizar un diagnóstico rápido, con las limitaciones por el corto periodo de análisis. La información recopilada con la entrevistas de campo permitió corroborar la información analizada de los documentos.

1 Introducción

Las Estrategias de Conservación requieren de recursos financieros que permitan la ejecución de sus actividades y alcanzar sus logros. Un aspecto clave para los corredores biológicos es la necesidad de contar con recursos financieros que garanticen la viabilidad y sostenibilidad para la realización de actividades de gestión a corto, mediano y largo plazo. (Perrens, 2013)

Los Corredores Biológicos se definen como espacios geográficos destinados al uso humano y que sirven de conexión entre dos áreas importantes de biodiversidad, permitiendo el intercambio genético entre ambos lugares y mantener la diversidad biológica para las futuras generaciones. (MINAE-SINAC, 2015)

Con respecto a la gestión, los corredores biológicos son una estrategia de conservación dirigida a mantener la conectividad de los paisajes con hábitats fragmentados. Costa Rica cuenta con 36 Corredores Biológicos que abarcan el 32% del territorio continental del país y son manejados bajo una perspectiva ecosistémica que fomenta la participación ciudadana y la toma de decisiones (MINAE-SINAC, 2015)

El establecimiento de los Corredores Biológicos corresponde a una gestión compleja, ya que esta busca crear la integración entre áreas silvestres protegidas y propiedades privadas, y a su vez mejorar las condiciones socioeconómicas de las comunidades involucradas (SINAC, 2008)

Bajo este contexto el Corredor Biológico Talamanca Caribe se crea y evoluciona para ser una pieza fundamental en la conservación y preservación de los recursos naturales de la región de Talamanca.

1.1 Marco Político, Institucional y Social de los Corredores Biológicos en Costa Rica

1.1.1 Contexto Político e Institucionales de los Corredores Biológicos en Costa Rica

Los Corredores Biológicos nacen como una iniciativa dentro de la Estrategia Global de Biodiversidad de 1992. A nivel regional en el año 1995 se suscribe un acuerdo entre los gobiernos de Centroamérica y México, que sienta las bases para la creación del Corredor Biológico Mesoamericano, bajo este contexto regional, en Costa Rica se crea el Programa Nacional de Corredores Biológicos en el año 2006. (Canet, 2012)

En Costa Rica hasta el año 2005 existían más de 34 iniciativas de Corredores Biológicos, sin embargo, dado que no existían lineamientos claros en cuanto su diseño, la gestión local ha estado enmarcada por la capacidad de estas iniciativas de articular la ejecución de funciones con los objetivos que ellos mismos se han establecido. El Programa Nacional de Corredores Biológicos se estableció en el año 2006, mediante Decreto Ejecutivo 33106-MINAE. (SINAC, 2008)

El Programa Nacional de Corredores Biológicos está compuesto por:

- Programa Regional para la consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano: plataforma regional, tiene un papel de facilitador y de enlace
- Red Nacional de Corredores Biológicos de Costa Rica: espacio de coordinación y apoya técnica y financieramente a las iniciativas de Corredores Biológicos, conformado por sociedad civil
- Programa Nacional de Corredores Biológicos: encargado de liderar y coordinar las acciones nacionales, conformado por funcionarios de SINAC
- Programas regionales de Corredores Biológicos: estructurada dentro de las áreas de conservación

- Consejos locales de Corredores Biológicos: formado por sociedad civil en grupos organizados (ong, representantes, líderes), que conformados como comisiones locales encargados de establecer la gestión participativa.

(Decreto 33106-MINAEm 2006, SINAC, 2008)

La gestión de los Corredores Biológicos se fundamenta en los consejos locales y otras plataformas de diálogo creados voluntariamente con la participaciones de asociaciones, ONG, productores, grupos organizados, entre otros. (MINAE-SINAC, 2015)

1.2 Contexto Social e Institucional de los Corredores Biológicos en Costa Rica

1.2.1 Elementos de Gestión de los Corredores Biológicos

Los Corredores Biológicos se desarrollan dentro de un contexto social y político particular, y por lo tanto hay factores importantes para su gestión exitosa, a saber:

- Tenencia de la tierra
- Involucramiento de las comunidades locales
- Integración con otros programas de manejo de la tierra
- Orientaciones estratégicas

(Bennett, 1999 mencionado por Perrens, 2013)

Para lograr la conservación de la biodiversidad en los corredores biológicos es necesario desarrollar una estrategia de gestión que involucre la participación de Instituciones y comunidades. Las estrategias de conservación basadas en comunidades trabajan mejor cuando hay un sistema local de control formal e informal para hacer cumplir las reglas y funciones (Barret et al 200; CATIE, 2006 , mencionado por Perrens 2013)

Los corredores biológicos son una estrategia de manejo del paisaje, que facilitan la implementación de acciones dirigidas a mitigar los problemas de degradación ambiental, mantener / aumentar la provisión de servicios ecosistémicos y mejorar las condiciones de vida de las poblaciones que se habitan en ellos. (Canet, 2012).

2 Asociación Corredor Biológicos Talamanca-Caribe

2.1 Constitución de ACBTC

La Asociación inicia su trabajo en el año 1992, constituida en una red de organizaciones locales de segundo grado y sin fines de lucro, con el objetivo en común de protección y manejo sostenible de los recursos naturales y como respuesta a los fenómenos naturales de la década de 1990 que azotaron la región, entre ellos el terremoto de limón, inundaciones y la extracción de especies y deforestación.

En el año 2013 se crea como Asociación de Organizaciones del Corredor Biológico Talamanca Caribe (ACBTC), cuyo fin es la conservación y uso sostenible de los ecosistemas y la biodiversidad en el territorio del Corredor Biológico Talamanca-Caribe y áreas aledañas. Actualmente la Asociación Corredor Biológico Talamanca Caribe (ACBTC) está compuesta por 17 organizaciones¹.

¹ ACOMUITA, ASOPYMEGA, ASIDECO, ASODECC, ATEC, APPTA, EL YÜE, Keköldi Wak Ka Koneke, ANAI, ASACODE, AMUPROWA, WIDECAS, ADITIBRI, ADITICA, ADI de Manzanillo, ADI Gandoca, ADI Hone Creek.

Se organiza a través de una Asamblea General con representantes de cada una de estas organizaciones locales y una Junta Directiva que es la encargada de dictar las políticas y directrices.

El corredor biológico Talamanca Caribe, se sitúa en el cantón de Talamanca, abarca 110 086 has. Este corredor biológico conecta importantes áreas protegidas, entre ellas el Parque Nacional La Amistad (PILA), la Reserva Biológica Hitoy Cerere, el Refugio de Vida Silvestre Gandoca Manzanillo y el Parque Nacional Cahuita. Incluye importantes áreas de territorios indígenas: Talamanca-Bribri, Talamanca-Cabécar, Talamanca Keköldi, Tayní y tierras privadas.

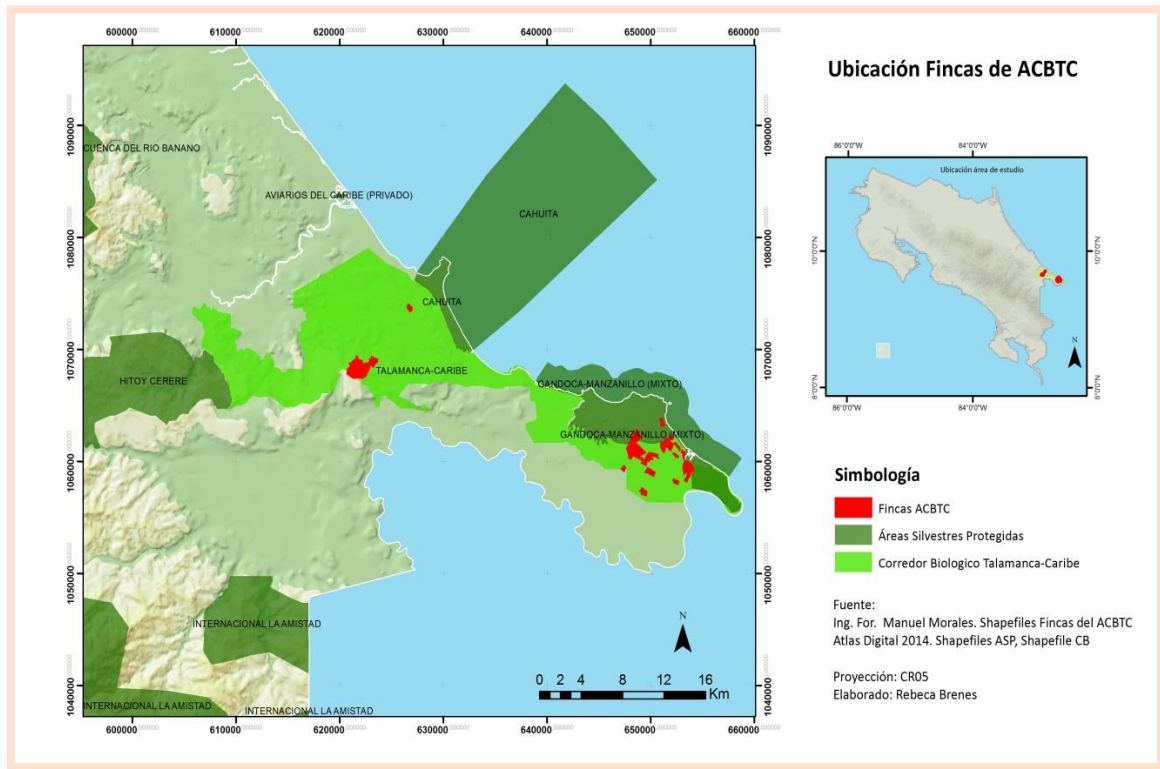


Figura 1. Ubicación del Corredor Biológico Talamanca – Caribe, áreas silvestres protegidas y fincas del ACBTC. Limón, Costa Rica. 2015

2.2 Objetivo General

Conservación y uso sostenible de los ecosistemas y la biodiversidad en el territorio del Corredor Biológico Talamanca-Caribe y área aledañas.

2.2.1 Objetivos específicos del ACBTC

- Apoyo al desarrollo sostenible de Talamanca
- Apoyo a la consolidación de territorios indígenas en Talamanca
- Fortalecimiento a las organizaciones locales que tenga dentro de sus fines la protección y manejo de los recursos naturales
- Apoyo al fortalecimiento de la identidad cultural en Talamanca
- Promoción e intercambio y la cooperación entre los miembros de la ACBTC
- Apoyo y fomento de acciones gubernamentales y privadas tendientes a la conservación del ambiente
- Mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los pobladores locales.
- Actividades
- Diseñar y ejecutar actividades de conservación de la biodiversidad

- Brindar capacitación y asesoría a las organizaciones, comunidades y pobladores de Talamanca
- Generación y divulgaciones de investigación clave sobre los recursos biológicos y socioculturales de la región
- Promover y organizar procesos, eventos y actividades educativas para el logro de las metas de la organización
- Gestionar recursos y apoyo ante diferentes entidades públicas y privadas nacionales e internacionales
- Generar y desarrollar actividades económicas que permitan la auto-sostenibilidad de la organización
- Incidir en el ámbito político en pro de la conservación y uso sostenible del ambiente
- Proteger la integridad biológica y usar de manera sostenible las fincas propiedades de la Asociación
- Promover actividades de producción sostenible entre los asociados
- Recibir la compraventa o donación tipo de bienes muebles e inmuebles que contribuyan a la conservación del ambiente.

2.2.2 Misión

Conservar la biodiversidad y ecosistemas de Talamanca a través del fomento de la capacidad de las organizaciones y comunidades, para el desarrollo sostenible y la conservación.

2.2.3 Visión

El CB Talamanca-Caribe estará constituido por un área de bosque o agro-ecosistemas que asemejan a bosques, y mantienen una conectividad boscosa desde el mar hasta la parte alta de la cordillera, incluyendo algunas áreas prístinas, que se mantienen protegidas, así como la zona marino costera.

La Asociación de Organizaciones del Corredor Biológico Talamanca Caribe, impulsa la protección y mejora de esos ecosistemas y recursos, y será una organización fortalecida junto con sus miembros y pobladores locales quienes habrán mejorado su calidad de vida en armonía con los recursos naturales de la zona

2.2.4 Actividades permitidas

- 1) Diseñar y ejecutar actividades de la conservación de la biodiversidad
- 2) Brindar capacitación y asesoría a las organizaciones, comunidades y pobladores de Talamanca
- 3) Generación y divulgación de investigación
- 4) Promover y organizar procesos, eventos y actividades educativas para el logro de las metas
- 5) Gestionar recursos y apoyo ante diferentes entidades públicas y privadas
- 6) Generar y desarrollar actividades económicas que permitan la auto-sostenibilidad
- 7) Incidir en el ámbito político en pro de la conservación y uso sostenible del ambiente
- 8) Proteger la integridad biológica y usar de manera sostenible las fincas propiedad de la ACBTC
- 9) Promover actividades de producción sostenible entre sus asociados

2.2.5 Fuentes económicas permitidas

- 1) Cuotas de ingreso y cuotas anuales a sus asociados
- 2) Donaciones públicas y privadas
- 3) Subvenciones y partidas específicas del Estado
- 4) Contratos y convenio licitos

2.3 Estructura de la ACBTC

La ACBTC está constituida a nivel de injerencia política por una Asamblea General, compuesta por las organizaciones que voluntariamente desean participar y ser parte de la ACBTC, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos. Esta Asamblea es la encargada de seleccionar por votación a los representantes de la Junta Directiva de la ACBTC la cual es la encargada de tomar decisiones. A nivel operativo, la ACBTC está conformada por una unidad administrativa y técnica. La unidad administrativa es la encargada de brindar atención al cliente y llevar los controles de gasto y pago de gastos operativos. La unidad técnica es la encargada de llevar las funciones operativas de regencias forestales y educación ambiental. En el caso de proyectos de cooperación con agencia multilaterales, la ACBTC en ocasiones contrata consultores que lleven a cabo los procesos, pero la ACBTC funciona como plataforma para gestionar el manejo de los recursos humanos y financieros (fig 2)

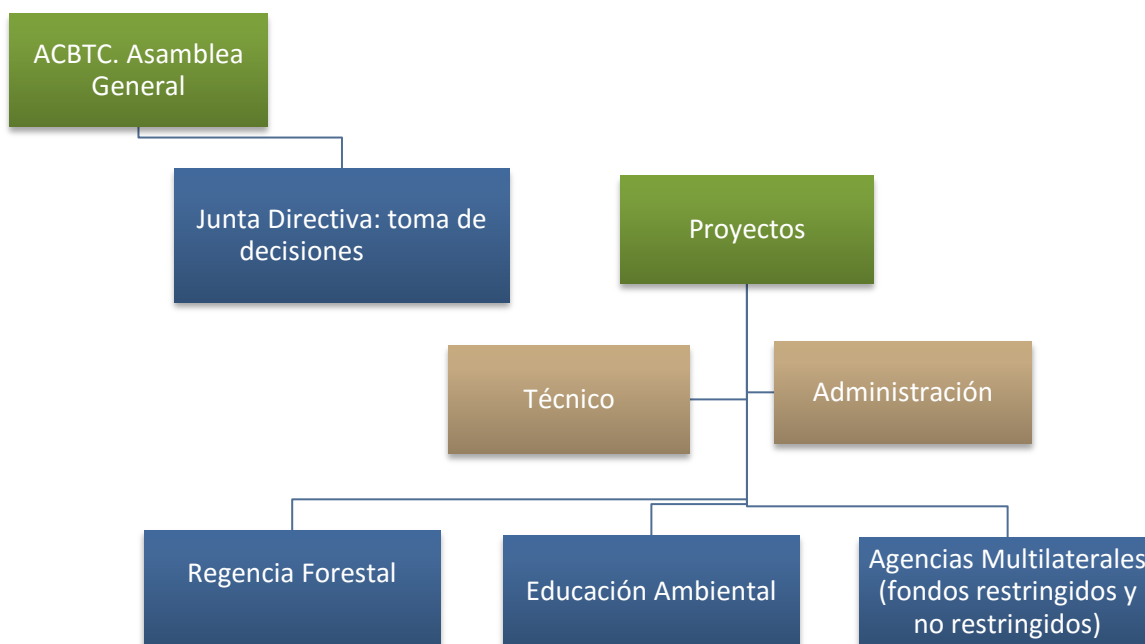


Figura 2. Estructura organizativa y operativa de la ACBTC. Talamanca. 2015

2.4 Diagnóstico General de la ACBTC

Según las consultas de campo realizadas a diferentes miembros de la Junta Directiva y de las organizaciones que conforman la Asamblea General, la ACBTC representa un elemento importante para el desarrollo socioeconómico de las comunidades locales. En general, la percepción que se tiene de la ACBTC es sumamente positiva, especialmente por el acompañamiento que este ha brindado en el desarrollo de los proyectos y que ha permitido crear conciencia sobre los recursos naturales en su área de influencia.

Se identificó que la ACBTC está bien posicionada en la región y es reconocida a nivel local, regional y nacional, desarrollando proyecto con diferentes ONG y organismos bilaterales y multilaterales. Esto ha permitido que la ACBTC cuente con amplia experiencia en el desarrollo de proyectos y con importantes capacidades creadas en educación ambiental, manejo y reproducción de especies forestales en el vivero forestal, servicios de regencia forestal y PSA, entre otros. Como aspectos negativos indicados para el ACBTC se menciona la falta en el seguimiento de los proyectos una vez que estos han finalizado, la disminución en cuanto el acompañamiento y en la comunicación directa con los beneficiarios e interesados (reuniones anuales, cambios de los regentes). En la figura 2 se muestra el análisis FODA realizado para el ACBTC.

Fortalezas

- Reconocimiento local, regional y nacional
- Plataforma establecida
- Capacidades instalada creada: vivero, educación ambiental, servicios de consultoría, festival ambiental
- Ejecución de proyectos PSA: métodos de precalificación (valor +)
- Servidumbre ecológicas
- Tierras propias

Oportunidades

- Fortalecer alianzas con instituciones estatales
- Proyectos REDD+
- Proyectos de carbono
- PSA SAF y otras modalidades
- Proyecto de manejo de residuos en Talamanca
- Aumentar exposición de actividades y proyectos: página web-boletín informativo
- Buscar patrocinadores para los proyectos
- Establecer una estructura de negocios con sus asociados
- Fuentes de financiamiento externo a través de bancos : Banca de Desarrollo BNCR, PYMES BAC

Debilidades

- Poco personal técnico para ejecución de proyectos y exceso de trabajo.
- Dependencia económica a proyectos de gobierno y agencias bilaterales/multilaterales
- Falta de visibilización / comunicación de los proyectos y labor del ACBTC
- Poco seguimiento de los proyectos ejecutados
- Pocas alianzas estratégicas con instituciones estatales locales y regionales
- Falta de compromiso de las organizaciones miembros del ACTC y altas expectativas sobre el ACBTC
- Se ha disminuido la comunicación con los asociados y beneficiarios de proyecto (reuniones anuales)

Amenazas

- Eliminación de incentivo PSA (Programa de Gobierno)
- Disminución en la colaboración bilateral/multilateral.
- Eventos naturales (inundaciones)
- Desconocimiento o poca experiencia en el desarrollo de propuestas
- Organizaciones miembros de la ACBTC con poco compromiso y falta de recursos
- Problemas locales / personales en la zona de Gandoca/Manzanillo
- Cambio climático

Figura 3. Análisis FODA para al ACBTC. Limón, Costa Rica.

En el FODA (fig 3) se observa que muchas de las situaciones que enfrenta la ACBTC se generan desde lo interno, en forma de debilidades generadas por la organización y gestión que presenta ACBTC. Sin embargo, estas debilidades son la que conforman las oportunidades si se logran desarrollar mecanismos que reconozcan cuales son los puntos de inflexión y se establezcan nuevos lineamientos de operación. A nivel externo el contexto propio de la zona establece limitantes que se presentan en forma de amenazas

Unido a lo anterior, los actores entrevistados brindaron recomendaciones importantes y que pueden servir como factor de crecimiento y fortalecimiento para la ACBTC, entre ellas se menciona la posibilidad de crear un modelo de negocio por parte del ACBTC junto con las organizaciones afiliadas, ya que se reconoce que la debilidad en el seguimiento de los proyectos generalmente recae en la dificultad de comercializar el excedente de los productos por parte de los beneficiarios, asimismo, se considera importante que el ACBTC consulte de forma previa con los asociados los proyectos a ejecutar y de esta forma asegurar el 100% de la participación y beneficios.

3 Análisis Económico-Financiero

Los informes de auditoría realizados para la ACBTC indican que la base contable del ACBTC se basa en los registros de base acumulativa, esto es que tanto los ingresos y los gastos son registrados en el momento en que se realizan o son devengados. Asimismo el ACBTC trabaja bajo los principios de contabilidad de fondos, siguiendo con las condiciones establecidas por los contratos y convenios establecidos, clasificándose en fondos de uso restringido y fondos de uso no restringido². Estos fondos se trabajan de manera individual y de manera combinada en los estados contables.

Este análisis se basó únicamente en los datos aportados por la ACBTC, que corresponde a las auditorías de los años 2009 al 2012, asimismo se realizaron consultas de campo con los encargados del manejo contable de la ACBTC para verificar los resultados y establecer una relación con respecto al comportamiento financiero de los últimos años (2013-2014).

3.1 Diagnóstico económico y financiero

El activo es la representación de las inversiones y refleja su liquidez. Durante el periodo 2009 al 2012 se observa una disminución en el activo circulante o corriente pasando de un 28,9% en 2009, a un 19,4% en el año 2012, disminuyendo casi en un 10% durante estos cuatro años. En los activos circulantes el rubro de efectivo y sus equivalente representan el mayor porcentaje y se han mantenido cerca del 18%, mientras se observa una disminución en las cuentas por cobrar de un 9.5% en 2009 a un 1.4% en 2012. Los activos fijos son los que concentran el mayor porcentaje representando alrededor del 80% (año 2012) y este abarca el rubro de inmuebles, planta y equipo, que incluye terreno, instalaciones, mobiliario, equipos, vehículos. Este comportamiento supone que la ACBTC se encuentra en etapa de desarrollo, sin embargo, un excesivo activo a largo plazo puede hacer disminuir la rentabilidad de la ACBTC porque aumenta de manera directa los gastos en amortizaciones, costes de mantenimiento y gastos generales.

En cuanto el pasivo se observa una disminución de alrededor del 15% para el periodo 2009 -2012, siendo el período con mayor cantidad de pasivo el año 2011 con un 46%, y pasando a un 18% en el año 2012. El pasivo circulante es el que presenta un mayor peso porcentual, y el que muestra la disminución en el año 2012, específicamente en el rubro de cuentas por pagar, que pasó del 26% en 2009 a un 32% a 2011 y un 13% en 2012, el peso porcentual de los documentos por pagar se mantiene en el 2%. En cuanto al pasivo no corriente este disminuye en un 5% en el periodo 2011-2012.

En cuanto el saldo en fondos, este representa entre el 60% y el 80% (año 2009 y 2012 respectivamente) de los recursos de la ACBTC.

Si relacionamos el activo con el pasivo, inferimos que para el año 2012 el total del activo a largo plazo (80,6%) está siendo financiado por los saldo de fondos (82%). En el gráfico 1 se muestra el comportamiento del activo, pasivo, saldo de los fondos y superávit de donaciones (donación servidumbres) para el periodo 2009-2012. Se observa un aumento significativo del activo, sin embargo este aumento está concentrado en los activos fijos (inmuebles)

² Los fondos restringidos son aquellos que por las características del proyecto o donación son utilizados únicamente para los fines que persigue el proyecto. Los fondos no restringidos son aquellos que se pueden utilizar en diferentes actividades indistintamente la fuente de los recursos

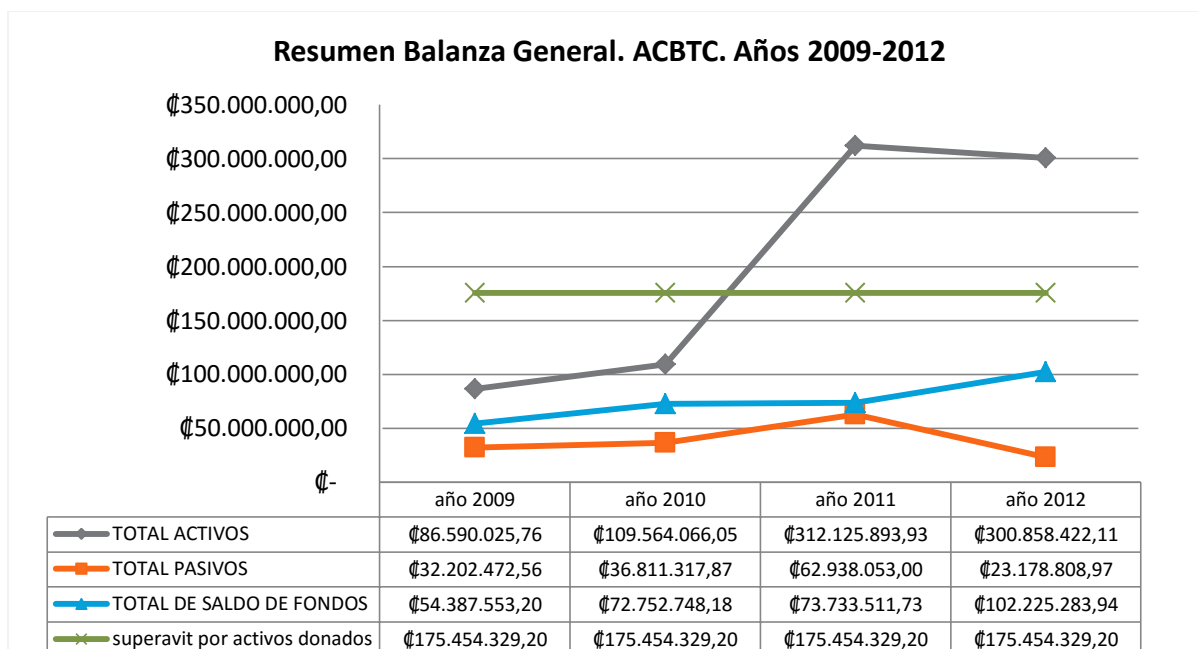


Gráfico 1. Datos resumidos de los componentes de la balanza general para el ACBTC. Periodo 2009-2012.

3.1.1 Índices financieros

Los índices buscan relacionar varios conceptos significativos de la ACBTC para valorar algunos de los aspectos económicos – financieros más importantes.

Cuadro 1. Índices económicos-financieros. ACBTC. Periodo 2009-2012. Limón, Costa Rica

Índice / Año	2009	2010	2011	2012
Estructura financiera				
Capital de trabajo (Activo corriente-Pasivo corriente)	₡808,067.69	₡205,175.48	(₡3,771,843.67)	₡40,019,795.67
Liquidez corriente:				
Activo corriente	103%	101%	92%	318%
Pasivo corriente	(1.03)	(1.01)	(0.92)	(3.18)
Estructura patrimonial				
Solvencia:				
Patrimonio neto	63%	66%	24%	34%
Activo				
Endeudamiento:				
Pasivo	0.59	0.51	0.85	0.23
Patrimonio neto				
Concentración de endeudamiento a corto plazo:				
Pasivo corriente	75%	68%	76%	79%
Pasivo total				

Con respecto a la estructura financiera, el cuadro 1 muestra el índice Capital de trabajo que expresa el manejo financiero de la empresa al corto plazo. El capital de trabajo es fundamental pues es la medida que indica el efectivo y activos líquidos disponibles para financiar las operaciones diarias de la organización. Vemos que el único año que presentó un capital de trabajo negativo fue el año 2011, según las cifras el ACBTC tuvo un déficit de ₡3.771.843, en ese año la ACBTC fue incapaz de cumplir sus obligaciones. Por el contrario se observa para el año 2012 un comportamiento diferente con un superávit de ₡40.019.795, 17 esto indica que la ACBTC pudo hacer frente a sus pasivos corrientes y además le quedó efectivo.

El de capital de trabajo se relaciona con el índice de liquidez corriente, por regla general si el capital de trabajo es positivo el índice corriente es mayor a 1 (ó 100%). La liquidez corriente evalúa la capacidad para cumplir con los compromisos a corto plazo, cuando este índice es menor a 1 o 100%, señala dificultades de la organización para hacer frente a sus pasivos. Según esto, vemos que sólo el año 2011 presentó una liquidez corriente menor al 100%, para ese año, se necesitó un 8% en préstamos (o crédito) para solventar el activo corriente. Por el contrario para el año 2012 la liquidez corriente indica que los activos de la empresa son 3.18 veces mayores que los pasivos corrientes, por tanto, se puede suponer que si los pasivos corrientes permanecen sin mucha variación en los siguientes tres años, los activos corrientes pueden financiar los pasivos corrientes. Si el índice de liquidez es menor que 2 (años 2009-2010-2011) puede suponer riesgo de insolvencia.

Con respecto a la estructura patrimonial, el índice de solvencia muestra cómo participan los recursos propios en el activo total, en este caso el resultado muestra cuánto del activo total es financiado por la ACBTC. Los datos del periodo 2009 al 2012 indican que ha habido una disminución de la proporción de capital propio para hacer frente a los activos, en el año 2009 el 63% del activo fue financiado con recursos propios, para el año 2012 el sólo el 34% del activo fue financiado con recursos propios.

Por su parte el endeudamiento refleja cuánto le debemos a terceros por cada colón aportado por el patrimonio propio. Este índice es mejor si es menor a 1, en este sentido, podemos interpretar que la ACBTC tuvo comprometido entre el 50% y el 80% de su patrimonio a terceros, sin embargo, el nivel de endeudamiento bajó a un 23% en el año 2012. Unido al índice anterior, se calculó el índice de concentración de endeudamiento a corto plazo, el cual indica que se mantiene con pocos cambios, en alrededor del 75%

3.1.1.1 Resultado de los indicadores

- Los indicadores de estructura financiera indican que la ACBTC durante el periodo 2009 – 2011 se encontró en el límite de la insolvencia, es decir que los activos corrientes cubren únicamente las necesidades del pasivo corriente y en el año 2011 se observó un índice negativo, situación que se revierte en el año 2012.
- Los indicadores de estructura patrimonial refuerzan la información sobre liquidez del ACBTC y la capacidad del ACBTC de pagar sus obligaciones a corto plazo, ya que el 75% de sus obligaciones son a corto plazo y puede ocasionar problemas financieros de insolvencia.

Los datos anteriores muestran indicadores financieros positivos para endeudamiento, y bajos niveles de solvencia y solidez. El problema se desarrolla a nivel de flujo de caja. En los últimos años la ACBTC ha logrado suplir sus necesidades básicas de liquidez en cuanto los servicios básicos, salarios y requisitos de la CCSS, sin embargo, nivel de solvencia restringe de manera directa el desarrollo y crecimiento de la ACBTC como organización.

Para que la ACBTC pueda cumplir con sus objetivos, misión y visión, se requiere establecer actividades que permitan generar recursos propios y que permitan sustentar el flujo de caja. Se puede recomendar una línea de crédito que permita solventar los baches de flujo de caja en una primera etapa, sin embargo, el endeudamiento por crédito genera pago de intereses y aunque estos sean bajos conllevan un incrementan en los costos de operación a corto y mediano, por lo que esta soluciones la solución es no depender del crédito. Esta información se desarrollará con mayor detalle en la sección de mecanismos financieros.

3.1.2 Evolución de la Actividades Económicas

La ACBTC tiene diversas fuentes de ingresos, principalmente como gestor y administrador de proyectos en coordinación con diferentes ONGs. Entre las principales fuentes de ingresos mencionados en las auditorías 2009 a 2012 se mencionan:

- Donaciones: mediante el desarrollo de proyectos o programas financiados por donantes y en base a un cronograma de ejecución, entre ellos están los proyectos con los jóvenes de la comunidad,

proyecto de educación ambiental, proyecto ambientales de servidumbres ecológicas, desarrollo de fincas integrales, manejo y gestión del agua

- Programa de pagos por Servicios ambientales: trámites a terceros y PSA sobre fincas propias
- Servicios: el ACBTC brinda servicios de asesoría
- Intereses sobre inversiones
-

3.1.3 Ingresos

Durante el periodo 2009-2012 se observa una diversificación en las fuentes de ingresos, con un aumento en los ingresos por pago de servicios ambientales, productos reciclables y recolección de residuos y una disminución en los ingresos por donaciones y servicios.

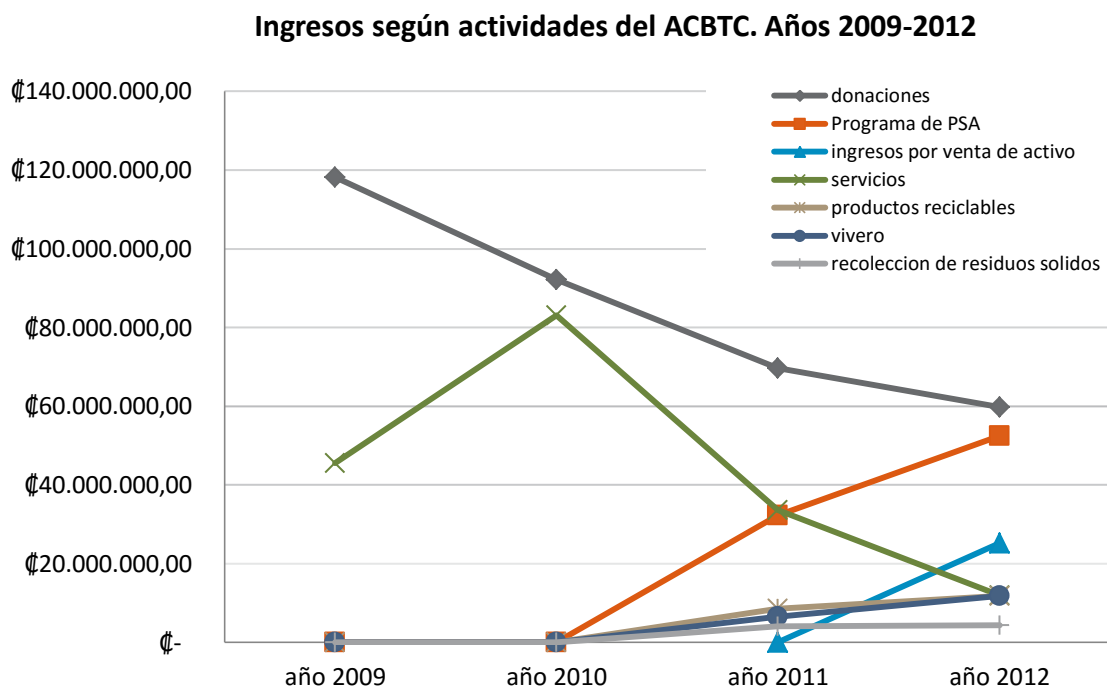


Gráfico 2. Comportamiento de los ingresos según actividades. Periodo 2009-2012. ACBTC. Limón, Costa Rica.

Para el año 2012 la principal fuente de ingresos correspondió a donaciones con un 33% (₡59.819.149), seguido por los ingresos de PSA con un 29% (₡52.433.065), actividades como el vivero, recolección de residuos y servicios, acumulan el 28% de los ingresos del ACBTC, representando fuentes de ingresos importantes.

Porcentaje según ingresos ACBTC

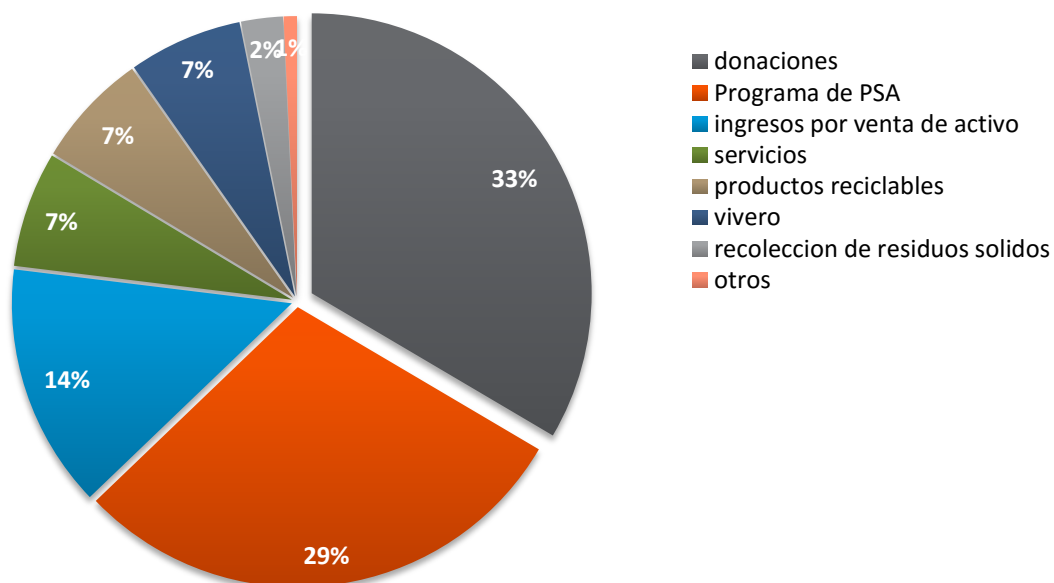


Gráfico 3. Porcentaje según actividades de los ingresos. Período 2009-2012. ACBTC. Limón, Costa Rica.

3.1.4 Egresos

Los principales egresos de la ACBTC son por concepto de personal, aporte a ONG locales, capacitación, transporte, vivero. Sin embargo, como se observa en el gráfico 4 estos egresos mostraron una tendencia a disminución durante el período 2009-2012.

Egresos según actividades ACBTC. Años 2009-2012

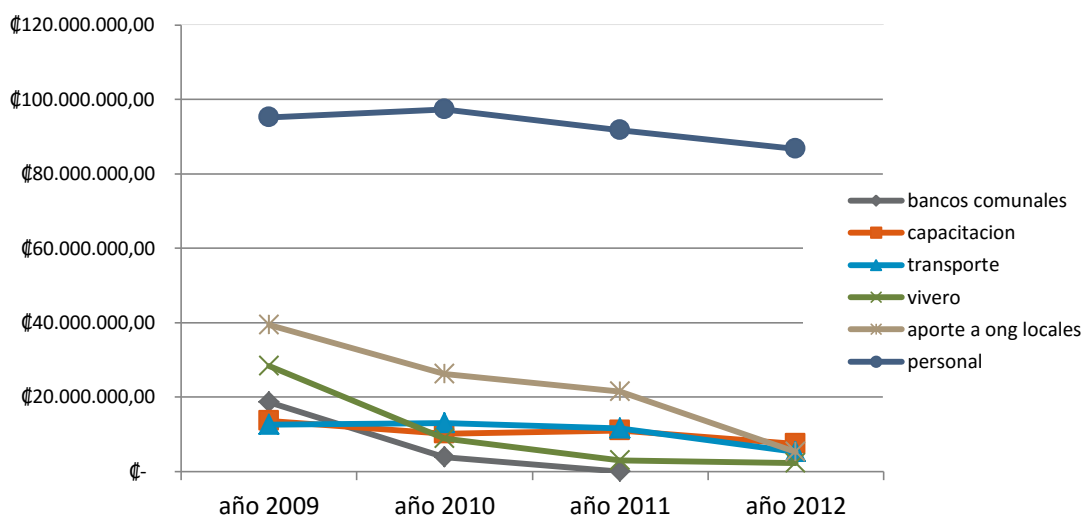


Gráfico 4. Comportamiento de los egresos según actividades. Período 2009-2012. ACBTC. Limón, Costa Rica.

Para el año 2012, el 56% de los egresos corresponden al rubro personal (C86.732.071), seguido por costos de capacitación, servicios no profesionales. Entre los rubros de otros se incluyeron los egresos que representan

menos del 1% entre ello: festival ambiental, mantenimiento de instalaciones-vehículos, vivero, contratos forestales, educación ambiental, etc.

Porcentaje según tipo de Egresos

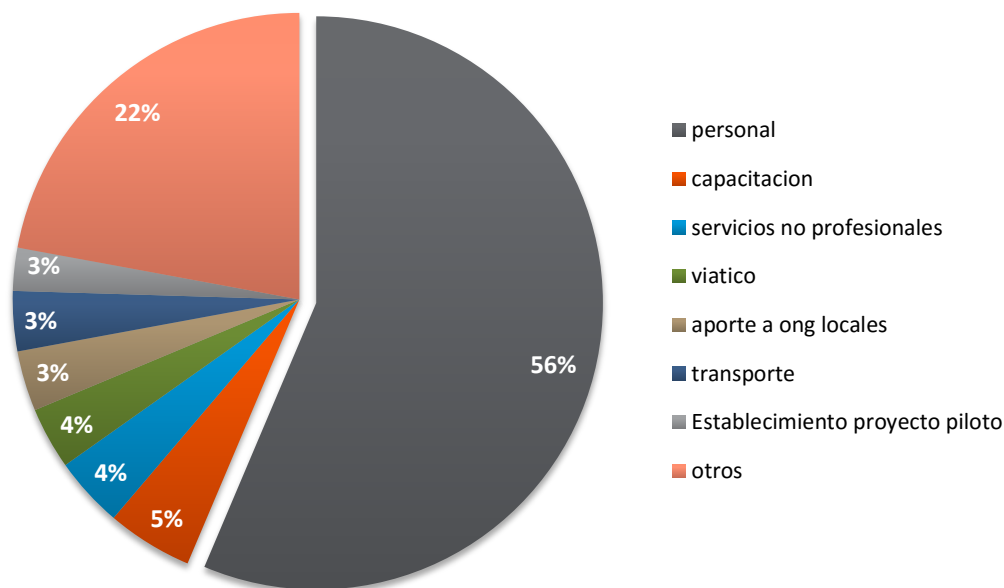


Gráfico 5. Porcentaje según actividades de los egresos. Periodo 2009-2012. ACBTC. Limón, Costa Rica.

3.2 Resultados Análisis Económico financiero de la ACBTC

LA ACBTC tiene una estructura económica financiera que depende principalmente de dos fuentes de ingresos: el desarrollo de proyectos con donaciones (fondos restringidos) y el programa de gobierno PSA. Esto pone un limitante en el desarrollo de la organización, pues ambas fuentes de ingresos son completamente externas al ACBTC y esta no tiene injerencia directa con la obtención de los recursos, aunque de manera indirecta si desempeña un rol importante, pues conforme se mejoran las capacidades internas para elaborar propuestas, buscar fuentes de financiamiento y mejorar el sistema de selección de fincas para las cuotas de PSA, se lograr obtener mayores beneficios económicos. Sin embargo, la falta de una actividad propia que le permita generar ingresos frescos pone en riesgo la estabilidad de la ACBTC.

En cuanto a los egresos vemos que la mayor proporción de estos se destinan a costos de administración, entre ellos salarios (56%) y aunque a nivel general este porcentaje varía según tipo de empresa y actividad, se reconoce que este porcentaje debe estar alrededor del 15% al 40%. Para el caso de las ONG's y organizaciones voluntarias se recomienda que los gastos del presupuesto sigan el siguiente esquema de gastos:

- 80% para la misión y propósitos sin fines de lucro
- 10% para gastos administrativos
- 10% para gastos de recaudación de fondos

(Goettler, 2012)

Estos porcentajes, no deben considerarse como requisito, pues cada organización debe identificar sus propios gastos, sin embargo, sirven como una guía. Se debe considerar que los gastos administrativos no deben superar el 35% del presupuesto³ (Goettler, 2012; VAndeventer, s.f)

Para cambiar las condiciones actuales de la ACBTC se requiere desarrollar o enfocar la producción de servicios productivos no utilizados, en especial capacidad de dirección y gestión disponible para el crecimiento. Se requiere encontrar el equilibrio entre las actividades productivas y los gastos. Para esto se requiere:

1. Identificar el entorno y el segmento en donde se desarrolla el ACBTC, estableciendo las condiciones socioeconómicas y ambientales en donde se desenvuelve y tratar de adaptar las estrategias de desarrollo a esta realidad. Se debe mantener como línea de acción y trabajo los objetivos, misión y visión ya establecidos por la ACBTC.
2. Alcanzar auto-sostenibilidad financiera: por medio del mejoramiento de las capacidades de gestión y dirección del ACBTC definiendo metas y acciones financieras corto y mediano plazo. Se debe iniciar un proceso interno de identificación de funciones, capacidades de gestión y dirección de la ACBTC. Establecer líneas estratégicas de desarrollo y modificar aquellas identificadas como no prioritarias.
3. Identificar las oportunidades de desarrollo. Se hace necesario establecer un proceso estratégico que visualice la diversificación y la expansión de la ACBTC y que permita su expansión. La diversificación se debe entender como el desarrollo de nuevos productos en los mercados ya existentes (ej ampliación de la oferta de regencia forestal para SAF, reforestación; búsqueda de patrocinio para las actividades de educación ambiental, etc.). La esta expansión debe ser entendida como un aumento en las actividades que se realizan, manteniéndose en la misma línea de acción de protección y conservación del medio ambiente.
4. Mejoramiento continuo: se requiere mantener los cambios y mejoras con el tiempo. Para esto se deben establecer indicadores que permitan valorar de manera integral las funciones, dirección y el desempeño de la ACBTC. De esta manera se puede valorar de manera objetiva y transparente el trabajo del ACBTC, no solo a nivel interno, sino a nivel externo, permitiendo generar confiabilidad por parte de terceros (organizaciones, donadores, patrocinadores, entre otros). Los indicadores deben sentar las bases para tomar las decisiones presentes y futuras

En la figura 4 se propone un esquema de trabajo para lograr la sostenibilidad, la diversificación y expansión de la ACBTC. Se consideran cuatro temas globales: cumplimiento con la visión y misión, auto-sostenibilidad, crecimiento de la ACBT, mejora continua.

³ Se recomienda acercarse a los valores de referencia que se encuentran en la página web Charity Navigator/http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=48#.Vghttp_I_Oko

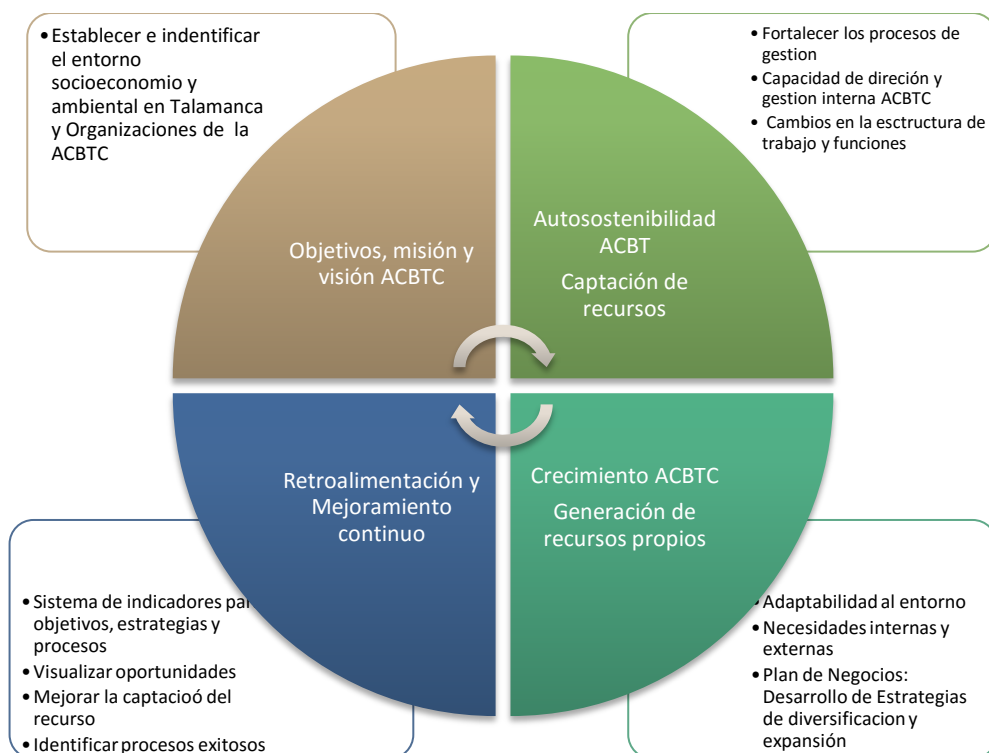


Figura 4. Esquema de trabajo propuesto para mejorar el plan de trabajo de la ACBT. Talamanca. 2015

4 Mecanismos Financieros para el ACBTC

Los mecanismos financieros son herramientas diseñadas para captar, generar, movilizar o transferir fondos destinados a financiar la conservación de la biodiversidad. A nivel general, las principales fuentes son: presupuesto de gobierno, asistencia internacional, fondos multilaterales y/o bilaterales, fondos privados. Sin embargo, es importante considerar las fuentes que son sostenibles a largo plazo, tales como la inversión del sector privado y la generación de recursos propios. (Emerton, 2000; Emerton et al 2006, mencionado por Perrens, 2013)

Esta propuesta busca enumerar las diferentes opciones a las que puede aplicar el ACBTC para lograr la sostenibilidad financiera, por medio de asegurar fuentes suficientes y estables de recursos económicos a largo plazo. Actualmente existen diversos mecanismos financieros que aunque no sean elaborados específicamente para los Corredores Biológicos, estos impactan de manera positiva.

A continuación se señalan algunos mecanismos dirigidos a aumentar la eficiencia económica y financiera de la ACBTC, estos mecanismos valoran diferentes propuestas, partiendo que se debe realizar un mejoramiento en la gestión de la información, gestión interna de la ACBTC, y mecanismos completamente financieros estatales y banca. Los mecanismos que se mencionan en este apartado van dirigidos a disminuir el actual problema de liquidez que presenta el ACBTC.

4.1 Fortalecer los mecanismos de gestión de la ACBTC.

La capacidad de generar recursos económico y financiero propios requiere la revisión de los actuales mecanismos que dispone la ACBTC. Se recomienda analizar los actuales planes estratégicos y los planes de trabajo de la ACBTC. Se recomienda establecer una hoja de ruta que se enfoque en desarrollar actividades y mecanismos que permitan ampliar actividades para la generación de recursos económicos y fortalecer las

alianzas estrategias ya establecidas o iniciar nuevas alianzas con los actores importantes a nivel local, regional y nacional. A pesar de que la ACBTC tiene una base organizacional sólida, se recomienda examinar a nivel interno las debilidades señaladas en el FODA, y partir de estas debilidades para crear fortalezas.

La ACBTC tiene más de 20 años de experiencia y una plataforma establecida bajo una misión y visión que guían su trabajo, sin embargo, se considera necesario que se realice una revisión de sus estrategias y metas, enfocándose en el desarrollo de un plan de recaudación de fondos (fundraising) y otras alternativas de captación de recursos, entre ellas patrocinadores, y con responsabilidad social, que permitan financiar las actividades de educación ambiental y otros programas de capacitación.

Actualmente la sostenibilidad financiera de la ACBTC se basa en un 62% en dos programas: los proyectos con agencias multilaterales y el programa de PSA. Por lo que se considera importante que se deben fortalecer los mecanismos actuales que tiene la ACBTC en estos dos rubros

El fortalecimiento en la gestión para el ACBTC se enfoca en:

- a) **Gestión económica y financiera: recaudación de fondos y generación de propuestas.**
La recaudación de fondos se realiza por la solicitud de donaciones a fundaciones, agencias de gobierno, particulares. Se requiere realizar esfuerzos para identificar estrategias de recaudación, identificando posibles donantes, patrocinadores, inversionistas. La recaudación de fondos es una de las principales acciones que las organizaciones sin ánimo de lucro deben realizar.

Asimismo la ACBTC tiene una amplia experiencia en el desarrollo de propuestas para generación de proyectos. Sin embargo, el desarrollo de propuestas exitosas requiere de conocimiento de las técnicas en término de formatos y rendición de cuentas y por tanto se considera de vital importancia que la ACBTC fortalezca su departamento de generación de propuestas.

- b) **Gestión de conocimiento: propiciar espacios para dar a conocer las actividades, proyectos del ACBTC.**
Es fundamental que las organizaciones miembros refuercen sus conocimientos hacer el ACBTC y sus los objetivos, misión y visión.

La gestión del conocimiento busca obtener una ventaja competitiva para la ACBTC mediante la correcta administración de la información generada a lo interno del ACBTC, buscando maximizar y exponer la experiencia que tiene el ACBTC en la generación, implementación proyectos de conservación, educación ambiental, producción sostenible, entre otros.

La gestión del conocimiento puede ser administrada utilizando diferentes estrategias o tecnologías, entre ellas se menciona:

- Desarrollo de comunidades de práctica⁴⁴: las comunidades de práctica proveen el vehículo para el aprendizaje de igual a igual entre los participantes, permitiendo el intercambio de información y conocimiento entre participantes locales y la ACBTC.
- Continuidad con reuniones anuales para dar a conocer las actividades de las ACBTC a las organizaciones y los beneficiarios de proyectos
- Desarrollo de una página web dinámica que permita no sólo mantener la información y actividades de la ACBTC actualizada, sino que sirva como punto para atraer donaciones y patrocinadores
- Elaborar hoja informativa semestral o anual con algunos indicadores financieros sobre el ACBTC y que pueda ser compartida a los miembros del ACBTC, beneficiarios, donantes y otros actores relevantes.

⁴⁴ Las comunidades de práctica son grupos sociales que se desarrollan con el objetivo de crear conocimiento especializado, compartiendo aprendizaje y basado en la reflexión compartida sobre experiencia práctica. (Wenger, 1998)

- Elaborar boletines o pequeñas publicaciones sobre los resultados de los proyectos estratégicos de la ACBTC y de los proyectos de donación. Estos boletines informativos del quehacer de la ACBTC pueden ser digitales y estar en la página web
 - Brindar información por medio de medios impresos para aquellos interesados que no cuenten con acceso a información digital.
- c) **Gestión territorial:** identificación de las zonas de administración especial (zona núcleo, zonas de amortiguamiento, uso múltiple e interconexión) para desarrollar la gestión participativa del territorio.
- Desarrollo de alianzas estrategias con SINAC, Municipalidad y otros actores locales para focalizar las estrategias de trabajo en dichas zonas.
 - Definir modalidad de PSA según zona de administración del Corredor Biológico, valorar la incorporación de las modalidades de SAF y regeneración. Vendiendo el servicios de venta de arbolitos forestales y frutales con la elaboración de cercas vivas, barreras rompevientos y otras opciones
 - Establecer cadenas productivas: PSA SAF – Vivero ACBTC
 - Utilizar las fincas de la ACBTC que se encuentran en servidumbres ecológicas

4.2 Gestión económica y financiera

4.2.1 Planes de negocios

Se identifica la necesidad de establecer planes de negocio, según las actividades que el ACBTC considere necesario implementar para fortalecer la gestión de la ACBTC. Se entiende como un Plan de Negocios, los documentos estratégicos que tienen como función establecer la viabilidad económica y financiera de las propuestas de gestión a implementar.

Los planes de negocio están dirigidos a crear estrategias según el ACBTC lo considere necesario, reconociendo las necesidades y capacidades con que se cuentan actualmente. El objetivo de los planes de negocios es priorizar las actividades más importantes para la ACBTC y facilitar, de ser necesario, financiación financiera, pues este informa adecuadamente la viabilidad y solvencia de cada plan.

Se recomienda establecer una priorización dentro de los planes basándose en la gestión del territorio, identificando aquellas áreas en donde se pueden desarrollar diferentes actividades y estableciendo mecanismos de protección en los alrededores de las fincas de la ACBTC (identificados como hábitats sumideros, según la estructura de los corredores biológicos establecida por SINAC)

La implementación de algunas de las estrategias internas de gestión identificadas en la sección anterior requieren que el ACBTC se replantee su estructura organizativa, modificación de funciones o aumentar su planilla a nivel profesional/técnico, especialmente para las actividades de recaudación de fondos y regencias forestales y generación de propuestas para acceder a fondos. Por lo tanto, las consideraciones económicas son las principales limitantes para el desarrollo de las estrategias.

El ACBTC cuenta con una estructura de personal reducida, con el personal ejerciendo diversas funciones. Se recomienda fortalecer las capacidades del personal y reconocer las fortalezas que brindan al ACBTC

4.2.1.1 Creación de cadena de productiva

Iniciar y fomentar el acompañamiento de modelos agroforestales por medio de la articulación de los mercados ya existentes de PSA SAF-Reforestación y el vivero de ACBTC.

La articulación de esta cadena productiva requiere inversión en tiempo y personal, especialmente para el desarrollo de una estrategia y búsqueda de beneficiarios.

4.2.1.2 Desarrollar estrategia de captación de recursos

Las estrategias de recaudación de fondos deben partir de la misión, visión de la ABTC. A partir de esto se deben desarrollar los planteamientos y campañas de recaudación, establecer las metas, los planes y el presupuesto para desarrollar la estrategia. Paralelo al desarrollo de una estrategia de recaudación de fondos, se debe fortalecer la gestión administrativa y de cobro.

La capacidad de obtener fondos esta relaciona con la habilidad de ejecutar programas, gestionar alianzas y saber vender la experiencia del ACBTC. La recaudación de fondos se ve fortalecida si se establecen políticas de transparencia de la información, que permitan demostrar que los aportes realizados llegarán al destino para el cual fueron dispuestos.

4.3 Gestión del Conocimiento: Estrategia de comunicación

La gestión del conocimiento es el proceso por el cual la organización permite la transmisión de la información. La claridad informativa es el medio principal para establecer las bases de la confianza con los participantes de la ACBTC tanto los beneficiarios pero principalmente los donadores y posibles inversores, y dar a conocer el plan de negocio de la ACBTC.

La información debe tener en cuenta los factores económicos, sociales, medioambientales, y otros que afectan su actividad, la información debe ser transparente y dar una imagen de la organización, mostrando tanto sus logros como dificultades. La información debe presentarse según una estrategia de negocio o estrategia de trabajo bien definida, en donde se detallen cada una de las actividades que realiza el ACBTC y los medios utilizados para alcanzar los objetivos de cada actividad. Las auditorias que realiza el ACBTC forman parte de este sistema de generación de transparencia

Es importante fortalecer la comunicación con las comunicales que viven dentro de la ACBTC, involucrarlos por medio de las organizaciones, explicar cuáles son los beneficios e implicaciones de vivir dentro de zona de corredor. La divulgación de la información se puede realizar utilizando diferentes medios y tecnologías: afiches, calcomanías, despleables, radio, página de facebook, página web

4.3.1 Desarrollo de una Página Web dinámica

El desarrollo de una página web dinámica que contenga información de las actividades que desarrolla la ACBTC es un paso fundamental para la consecución de patrocinio y donadores. Utilizar una página web como estrategia de comunicación y negocio requiere que se consideren los siguientes aspectos, si se desee lograr éxito:

- Presentar información de calidad y directa: brinda transparencia entre los donantes y las actividades de la ACBTC (implementación de proyectos y recursos de donación)
- Tener dominio propio (la ACBTC cumple con esto)
- Presentar alternativas para realizar compras y donaciones por medio de transacciones seguras a través del crédito. Establecer un enlace para la impresión o envío por correo de la donación o compra.
- Boletines electrónicos gratuitos: que permitan darse a conocer y demostrar el trabajo que realiza el ACBTC a diferentes niveles. Para la distribución de los boletines electrónicos se requiere crear una lista de distribución (por suscripción voluntaria)
- Enlace y dirección de correo: para brindar mayor información
- Tener en cuenta el hospedaje de la página web cubre las necesidades mencionadas anteriormente y enfocas a un sitio web comercial (correos ilimitados, carrito de compra, administración del sitio en forma remota, soporte técnico 24 horas, etc)
- Brindar Información económica sobre la ACBTC. El manejo de fondos de donaciones, proyectos, patrocinios, balances generales, etc.

Un ejemplo del uso de página web para dar a conocer los servicios y proyectos se muestra en la página web de Mar Viva: <http://www.marviva.net/index.php/es/>

4.4 Otros estándares y financiamiento para conservación

Explorar alternativas relacionadas con la cadena productiva de bienes y servicios de los bosques, mercados de carbono y reducción de emisiones por deforestación y degradación forestal (REDD+)

4.4.1 Pago por Servicios Ambientales (PSA)

El desarrollo de mercados puede mejorar la capacidad para identificar los atributos de los ecosistemas, los servicios que proveen y capturar el valor de ese capital, como es el caso de los Pago por Servicios Ambientales. (Moreno-Sánchez, 2012). Los PSA son pagos directos y contractuales que los usuarios de los servicios ecosistémicos hacen los propietarios o poseedores de facto, para que estos adopten usos de la tierra que permitan la conservación o restauración de los ecosistemas naturales.

Actualmente la ACBTC tiene alrededor de 9000 hectáreas en PSA, este total corresponde tanto a tierras privadas como a fincas propiedad del ACBTC. La ACBTC tiene amplia experiencia en con el programa PSA y por lo tanto, se recomienda la incursión en proyectos relacionados con los mercados de servicios ecosistémicos, mercados de carbono, entre ellos:

- **Proyecto REDD+:** Buscar mecanismos/estrategias para alinearse con las estrategias país y planes nacionales de mitigación y adaptación de cambio climático y que permitan la movilización de recursos financieros.
- **Estándar Voluntario de Carbono (VCS) y Estándar de Clima, Comunidad y Biodiversidad (CCBS):** El estándar voluntario de carbono trabaja en conjunto con el estándar clima, comunidad y biodiversidad para establecer proyectos con pequeños agricultores y comunales. VCS tiene actualmente el principal mercado de carbono, con un precio promedio de \$5 por TC02. El CCBS se enfoca en los proyectos generadores de carbono y beneficios de biodiversidad y comunidades locales
<http://www.v-c-s.org/>
<http://www.climate-standards.org/>

4.4.2 Agencias multilaterales

Existen diferentes opciones de subvención y cooperación financiera dirigida al mejoramiento sostenible de las condiciones económicas, sociales y ambientales en el mundo. Estas opciones financieras para el desarrollo de proyectos se acceden por medio de agencias de gobierno que facilitan la intermediación,

- El KFW sirve de plataforma para establecer programas de créditos de carbono y microcréditos para el establecimiento de programas de desarrollo locales. Opciones como el banco PYME KFW permite dar fomento a largo plazo y fortalecer el capital propio de las empresas. El banco de Desarrollo del KFW financia inversiones y servicios de consultoría en los países en desarrollo.
Mayor información:
http://www.mixmarket.org/sites/default/files/medialibrary/1501.26/FZ_Broschuere_S.pdf
- GIZ representa asistencia del Gobierno Alemán en el ámbito de la cooperación alemana internacional enfocada al desarrollo sostenible
<http://www.giz.de/en/worldwide/393.html>
- Biocarbon Fund
<http://www.biocarbonfund-isfl.org/private-sector-engagement>

4.5 Mecanismos de Banca de Desarrollo

Una de las opciones de la ACBTC es establecer vínculo con las opciones de la banca de desarrollo disponible en el país.

Debido a que la ACBTC presenta un problema en el flujo de liquidez, el financiamiento es una opción viable para hacer frente a los “baches” en el flujo de caja, a corto plazo, sin embargo, se enfatiza que estos instrumentos deben ser considerados como un primer paso para lograr la estabilidad en liquidez de la ACBTC mientras se consolidan otros procesos de gestión. El uso de crédito a mediano y largo plazo conllevaría un aumento en el endeudamiento que generaría mayores costos de operación.

Actualmente existen diversas fuentes de financiamiento y crédito, a continuación se mencionan las principales:

- Banco Nacional de Costa Rica: a través de BN Desarrollo: este brinda acceso a financiamiento para fortalecer las pymes. Los servicios incluyen asesoría financiera, asistencia técnica, promoción local.
- MUCAP: ofrece diferentes productos entre ellos: crédito operativo, financiamiento para pymes (capital de trabajo de inversión), administración de primas, crédito que se adecua a las necesidades de las empresas, financiamiento revolutorio.
- BAC: soluciones para pequeña y mediana empresa Pymes. Línea de crédito revolutoria.

5 Conclusiones

La ACBTC es una organización sin fines de lucro, que se desarrolla en el ámbito de la protección y conservación de corredor biológico Talamanca-Caribe. Está conformada por organización local y constituida por una Junta Directa encargada de la toma de decisiones.

La principal fuente de ingresos de la ACBTC está constituida por dos actividades principales: las donaciones e implementación de proyectos de desarrollo con agencias multilaterales y el Programa Estatal de pago por servicios ambientales. Los ingresos que recibe de estas actividades y otras en menor porcentaje han permitido suplir los gastos administrativos y operativos de la ACBTC. Sin embargo, la información financiera muestra indicadores positivos para los niveles de insolvencia y liquidez.

Un flujo de caja no continuo lleva a la ACBTC a periodos críticos de solvencia que se pueden complicar con el uso crédito a mediano-largo plazo. Asimismo, la poca solvencia y liquidez limitan el desarrollo y crecimiento de la ACBTC.

En este documento se propone una revisión de las líneas estrategias de desarrollo de la ACBTC como organización, buscando una mejora en la gestión de sus propios recursos, esto es, que no es necesario el desarrollo o creación de nuevos productos ó actividades, sino fortalecer y explotar la información y recursos con que cuenta, a saber:

- a) mejorar la gestión del conocimiento, llevando a una mayor audiencia los logros y “expertise” con que cuenta el ACBTC, a nivel de implementación y gestión de proyectos y actividades privadas como regencias forestales y otros servicios.
- b) fortalecer gestión del territorio: identificar los diferentes proyectos que se pueden ejecutar dentro del área del corredor biológico. Esto con la finalidad de priorizar los recursos económicos y cumplir de manera efectiva los diferentes tipos de beneficiarios.
- c) fortalecer gestión económica y financiera: la base económica de toda organización sin fines de lucro se base en la recaudación de fondos y la ejecución de proyectos. El ACBTC base el 40% de sus ingresos en estas fuentes y por lo tanto se recomienda necesario establecer planes de negocio que permitan establecer líneas de acción para la recaudación efectiva de donaciones, patrocinios y otros tipos de ingresos filantrópicos. También se reconoce la necesidad de crear capacidad para la generación de

propuestas de proyectos siguiendo con los estándares internacionales de rendición de cuentas y seguimiento y que permitan generar buenas fuentes de ingresos.

EL ACBTC debe manejarse bajo el esquema organizativo y las líneas de acción estratégicas más convenientes para cumplir la misión y visión establecidas

Se brindan consideraciones para suplir la faltante de liquidez, como la banca de desarrollo y líneas de crédito que brindan diferentes sistemas nacionales bancarios. Y se recomienda evaluar la opción de establecer cadenas productivas entre PSA –SAF/Reforestación y el vivero forestal. Asimismo se recomienda incursionar y evaluar la viabilidad de establecer proyectos pilotos con diferentes estándares para el mercado de servicios ecosistémicos con VCS y CCBS.

6 Bibliografía

AECA.2010. Los Estados Contables de las Entidades sin fines de lucrativos. Serie Entidades Sin Fines Lucrativos. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid. España. 58 p.

Bonnefoy, Juan Cristobal; Gamarra, Jorge; Molina Carlos; Steinvorth, Christel. 2009. Como crear una comunidad de práctica. CoP Guía No.2. Banco Interamericano de Desarrollo. 27 p. Disponible en: <http://kp.iadb.org/BIDComunidades/es/BIDComunidades%20Library/Gu%C3%ADa%20No.%202%20C%C3%B3mo%20crear%20comunidades%20de%20pr%C3%A1ctica.pdf>

Canet, Lindsay; Finegan, Bryan; Herrera, Bernal 2011. Metodología para la Evaluación de la Efectividad del Manejo de Corredores Biológicos. Serie Técnica. Informe Técnico no.386. Gestión Integrada de Recursos Naturales a Escala de Paisaje. Publicación no.6. CATIE. Turrialba. Costa Rica. 46 p

Goettler. Jim. 2012. The Everything Nonprofit Toolkit. The all in one resource for establishing a nonprofit that will grow, thrive and succeed. Adam Media. Street Avon. MA. Estados Unidos. 102 p.

MINAE-SINAC, 2015. SINAC y GIZ Firman Convenio: Corredores biológicos ayudarán a mitigar el cambio climático. Comunicado de Prensa del 28/05/2015. Disponible en: <http://www.sinac.go.cr/noticias/Comunicados%20PrensaSINAC/COMUNICADO%20DE%20PRENSA.%20firma%20convenio%20SINAC%20%20GIZ.pdf>.

Moreno-Sánchez, María del Pilar. 2012. Incentivos Económicos para la Conservación -Un Marco Conceptual-. Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina-ICAA. USAID. Lima, Peru.

Ley de Biodiversidad. 1998. Decreto Ejecutivo No.34433-MINAE

Perrens Bonavia, 2013 Disponibilidad y acceso a recursos financieros en Corredores Biológicos de Costa Rica: Experiencias y lecciones aprendidas. Tesis sometida a consideración de la Escuela de Posgrado como requisito para optar por el grado de Magister Scientiae en Socioeconomía Ambiental. Turrialba. Costa Rica. CATIE. 100 p.

Rodríguez Martínez, Adolfo. 2005. El Análisis Económico-financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de Gestión. 40 p-.

Rodríguez Novo, Óscar. 2013. Indicadores para Entidades sin Fines de lucro: El caso de la Fundación Gas Natural Fenosa. Master Universitario en sistemas de Información y Análisis Contable. Universidad de Oviedo. España. 31 p

SINAC. 2008. Guía práctica para el diseño, oficialización y consolidación de corredores biológicos en Costa Rica / SINAC-MINAE. – 1 ed.- San José, C.R.: Comité de Apoyo a los corredores biológicos. Costa Rica. I Título

Vandeventer, Dee; Tolan, Justin. s.f. Pluggin into the necessities for you nonprofit. AFP Information Exchange resources. Association of Fundraising Professionals. Disponible en la web: http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/AIE_Plugging_MEV.pdf

Wenger E, Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity, Cambridge University Press, 1998.