

**Fondo Regional para la Cooperación Triangular en América Latina y el Caribe:
Evaluación externa de siete proyectos apoyados por el Fondo Regional**

**“Proyecto de Cooperación entre la República de Costa Rica,
el Reino de Marruecos y la República Federal de Alemania
para mejorar el manejo y uso sostenibles de bosques, áreas protegidas y
cuencas en el contexto del Cambio Climático”**

Informe Final

Fecha del informe: 28 de julio de 2017

Preparado por Michiel Meijer

TABLA DE CONTENIDO

1. Sección introducción	5
1.1 Resumen ejecutivo	5
1.2 Presentación del proyecto	15
2. Resultados de implementación	19
2.1 Pertinencia y calidad del diseño.....	19
2.2 Eficiencia de la implementación	22
2.3 Eficacia/Efectividad de las medidas, logros y resultados	23
2.4 Sostenibilidad de procesos y resultados logrados	28
2.5 Impactos hasta la fecha y futuros impactos esperados	29
3. Sección triangular	31
3.1 Consideraciones especiales acerca de la Cooperación Triangular	31
4. Sección de cierre	32
4.1 Recomendaciones	32
4.2 Conclusiones	32
Tabla 4: Calificaciones del resultado de evaluación	33
5. Sección Anexos	34
A1: Lista de personas entrevistadas/Agenda	34
A 2: MARCO LOGICO	36

Índice de tablas, gráficos y cuadros

Cuadro Datos Principales del Proyecto	5
Tabla RE1: Definición de Rangos de Calificación de Resultados y Desempeño	7
Tabla 1: Diseño del Proyecto y Componentes Principales	16
Tabla 2: Definición de Rangos de Calificación de Resultados y Desempeño	19
Tabla 3: Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas	31
Tabla 4: Calificaciones del resultado de evaluación	34

Glosario

BMZ	Ministerio de Cooperación Internacional de Alemania.
CAM	Banco Crédit Agricole du Maroc.
CODEFORSA	Comisión de Desarrollo Forestal de San Carlos.
CRF	Centro de Investigación Forestal (Ma).
FONAFIFO	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal.
FUNDECOOPERACIÓN	Fundación de Cooperación para el Desarrollo Sostenible.
FUNDECOR	Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central.
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica.
HCEFLCD	Alto Comisionado de Aguas y Bosques y la Lucha contra la Desertificación.
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad.
MENA	Oriente Medio y el Norte de África.
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (CR).
MINAE	Ministerio del Ambiente y Energía (CR.)
PSA	Pago por Servicios Ambientales.
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

1. Sección introducción

1.1 Resumen ejecutivo

Datos Claves del Proyecto

- Fecha de elaboración de la propuesta: 30 de Mayo de 2013.
- Nombre del proyecto: **Mejoramiento el manejo y uso sostenibles de bosques, áreas protegidas y cuencas en el contexto del Cambio Climático.**
- Áreas de cooperación: Manejo Sostenible de los Recursos Naturales y Adaptación al Cambio Climático.
- Países oferentes: Costa Rica y Marruecos (oferentes sur) y Alemania (oferente tradicional).
- Países beneficiarios: Costa Rica y Marruecos.
- Volumen del proyecto: EUR 900.000 (Costa Rica: EUR 300.000; Marruecos: EUR 300.000, Alemania: EUR 300.000).
- Periodo de implementación: 2013 a 2016.
- Institución ejecutora en Costa Rica: Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), en colaboración con la Fundación de Cooperación para el Desarrollo Sostenible (FUNDECOOPERACIÓN)
- Institución ejecutora en Marruecos: Alto Comisionado para Aguas, Bosques y Lucha contra la Desertificación (HCEFLCD).
- Institución ejecutora en el país oferente tradicional (Alemania): Cooperación técnica a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Objetivos del proyecto

El objetivo del proyecto es “Mejorar el manejo y el uso sustentable de bosques, cuencas y áreas protegidas en el contexto del cambio climático”. En este sentido se definieron cuatro resultados esperados, cada uno de los cuales representa un componente del proyecto:

1. Mejoramiento del manejo de cuencas en Costa Rica basado en la experiencia marroquí;
2. Adaptar y consolidar las iniciativas ya existentes en Costa Rica para la prevención de incendios forestales;
3. Contribuir a la protección de la biodiversidad en Marruecos mediante el ecoturismo y el desarrollo de cadenas de valor, mejorando de manera sustentable la situación socioeconómica de la población rural;
4. Aprovechar la experiencia del sistema costarricense de Pago por Servicios Ambientales (PSA) para el diseño de una asociación marroquí de colaboración en materia de bosques y su sistema de financiamiento.

Metodología de la Evaluación

Los proyectos se evalúan con base en los criterios del Comité de Asistencia al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE/CAD), que consideran los

criterios pertinencia, eficiencia, eficacia/efectividad, sostenibilidad e impacto. En esta ocasión, la evaluación se realiza en dos dimensiones: proyecto y cooperación triangular.

Para el caso de la dimensión del proyecto se considera el marco lógico del proyecto y el documento base del mismo. Los criterios de evaluación se aplican comparando los resultados logrados con los resultados esperados, tal como fueron definidos en el marco lógico del proyecto.

Respecto de la evaluación de la dimensión triangular del proyecto, se parte del supuesto de que el carácter triangular contribuye a los esfuerzos de los proyectos de lograr sus resultados. Se espera que esta contribución se logre a través de procesos pertinentes, eficientes y efectivos. Se valora entonces los resultados logrados del proyecto y el desempeño de implementación de la dimensión triangular en el logro de los mismos.

El resultado de ambas dimensiones se utiliza finalmente como insumo general para esbozar una evaluación general de desempeño del proyecto triangular sobre la base de un sistema de calificaciones que considera las siguientes valoraciones:

Tabla RE1: Definición de rangos de calificación de resultados y desempeño

Rango de puntaje	Escala de Puntuación	Definición
14 - 16	muy exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficientes evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un excelente nivel de resultados y cumplimiento de metas (sobrecumplimiento) en todos los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
12 - 13	exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficientes evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel notable, trascendente y valioso de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento pleno) en la mayoría (gran parte) de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
10 - 11	moderadamente exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne principalmente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento satisfactorio), donde el comportamiento de los criterios analizados es aceptable. Algunos de los criterios no se cumplen con resultados satisfactorios, pero estos se complementan con resultados satisfactorios bajo los demás criterios. El grupo de criterios (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto) cumplidos satisfactoriamente es mayor al conjunto de criterios que no alcanza resultados satisfactorios.
8 - 9	moderadamente insatisfactorio	La evaluación de los diferentes criterios reúne principalmente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento algo satisfactorio) donde el comportamiento de los criterios analizados todavía muestra un nivel mínimamente suficiente de alcance de resultados. La conjunción de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto muestra un balance equilibrado.
6 - 7	insatisfactorio	La evaluación de los criterios reúne evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La valoración no alcanza un nivel de calidad admisible para un grupo importante de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
4 - 5	muy insatisfactorio	La evaluación de los criterios reúne amplias evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La valoración no alcanza un nivel de calidad admisible la mayoría de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

Fuente: GIZ - Guía para evaluación ex post de los proyectos de cooperación triangular

Pertinencia del contenido y diseño

Considerando las políticas públicas existentes en ambos países y los impactos experimentados por ambos en relación al cambio climático, el conjunto de temas del proyecto puede ser considerado altamente pertinente.

En los últimos tiempos Costa Rica está notando que está siendo afectado seriamente por problemas de erosión y conservación de agua, lo que lleva a una pérdida de productividad agrícola y sedimentación de los cursos de agua. La experiencia que existe en el país con el manejo de cuencas es muy limitada, y la legislación existente nunca fue implementada. Por todo ello, el apoyo marroquí en el manejo de cuencas es muy relevante y pertinente.

Los incendios forestales son un problema en una parte de Costa Rica, sobre todo en la zona del bosque seco, un bioma muy amenazado, del cual Costa Rica tiene áreas importantes bajo protección. El combate a los incendios es esencial para su conservación y recuperación. Marruecos tiene experiencia importante en este sentido, sobre todo para la reducción de los impactos provocados por los incendios forestales.

A pesar de recibir gran afluencia de turistas, el ecoturismo nunca se desarrolló bien en Marruecos. Este desarrollo sería muy deseable, justamente para lograr una mejor valorización de los recursos naturales y las áreas protegidas tan vulnerables del país, y de esta forma contribuir a su conservación. Además, este componente complementa las actividades del proyecto de turismo sostenible de la GIZ.

Los servicios ambientales de los bosques marroquíes (p. ej. conservación suelo y agua, secuestro de carbono) no se contabilizan, lo que hace suponer que los mismos carecen de valor alguno. Es deseable e importante introducir un sistema de Pago por Servicios Ambientales (PSA) que permita, por un lado, el pago de los costos reales por los beneficiarios de los servicios, y por otro, desarrollar actividades que garanticen el suministro continuado de estos servicios y contribuyan al desarrollo sostenible de las comunidades rurales.

El diseño del proyecto se desarrolló de una forma atípica, bastante orgánica. Para cada país se identificó dos áreas temáticas prioritarias, de las cuales se sabía que el otro país tenía experiencia considerable. Para Costa Rica estas áreas fueron i. manejo de cuencas y ii. combate a incendios forestales, asuntos en los cuales Marruecos es fuerte, y en el sentido viceversa se establecieron las áreas de i. valoración de los recursos naturales (ecoturismo) y ii. Pago por Servicios Ambientales (PSA). Los componentes del proyecto fueron discutidos y definidos durante la implementación del proyecto a través de una serie de intercambios, que permitieron que cada uno conociera las experiencias del otro. Si bien el formato del diseño del proyecto no siguió las formalidades generalmente exigidas para este tipo de proceso, el proyecto fue aprobado para su plena ejecución. Después de la implementación quedó muy claro que este proceso atípico, probablemente fue la clave para el éxito del proyecto. Esta flexibilidad permitió identificar paulatinamente aquellas actividades que resultaban más adecuadas para la cooperación, y al mismo tiempo minimizar los riesgos. Como resultado de todo el proceso, el contenido definitivo del proyecto quedó de la siguiente forma:

De Marruecos a Costa Rica:

1. Cuencas: La adaptación del sistema PAP/CAR a la realidad costarricense.
2. Fuego: La adaptación del sistema de alerta previa de incendios forestales a la realidad costarricense.

De Costa Rica a Marruecos:

3. Valoración de la biodiversidad: Promoción y mejoramiento del ecoturismo en áreas protegidas

4. PSA: La implementación en Marruecos de mecanismos concretos de PSA.

El proyecto atendió prioridades tanto del Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE) como del Alto Comisionado de Aguas, Bosques y la Lucha Contra la Desertificación (HCEFLCD), los cuales se apropiaron del proyecto, como lo hicieron también las otras partes involucradas. Sobre todo en Marruecos ocurrieron sinergias entre los dos componentes (ambos tratando de apostar a la generación de ingresos a partir de los recursos naturales) y entre el proyecto y el proyecto de la GIZ sobre turismo sostenible.

El Ministerio de Relaciones Exteriores de Costa Rica destacó el interés diplomático del proyecto por establecer un marco de confianza y buenas relaciones entre países de diferentes regiones.

Pertinencia para Cooperación Triangular

El proyecto fue coordinado en gran parte por la FUNDECOOPERACIÓN en Costa Rica y la GIZ en Marruecos, que tenía un técnico responsable por el proyecto en su totalidad. Fue pertinente el modo de cooperación triangular, porque sin la intermediación y coordinación del socio alemán, tal vez el proyecto no hubiera sido implementado, o ciertamente los resultados hubieran sido afectados. Un aspecto importante de la cooperación triangular fue también el apoyo logístico para los viajes de intercambio.

Eficiencia en la implementación del proyecto

La gestión del proyecto en Costa Rica fue conducida por Fundecooperación, conjuntamente con el MINAE. Fundecooperación es una ONG con gran experiencia en la cooperación Sur – Sur. Los múltiples lazos con organizaciones relevantes en Costa Rica (como el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO), el MINAE, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), el Ministerio de Relaciones Exteriores, entre otros) hicieron de Fundecooperación una organización de coordinación interinstitucional excelente.

En la implementación operativa no se constataron atrasos ni otro tipo de problemas similares. La contraparte alemana se encargó de gerenciar bien los desembolsos para aquellos gastos fuera del alcance de los dos socios del sur.

Al concluir el proyecto, se obtuvieron resultados significativos, dentro de los plazos previstos. El sistema de combate a incendios se encuentra operando. Marruecos ya inició los proyectos pilotos previstos en ecoturismo y está desarrollando varias iniciativas de PSA. El único componente que quedó un poco por debajo de las expectativas fue el de manejo de cuencas, que solo logró implementar un proyecto piloto en lugar de los dos previstos, lo que tal vez sea indicativo de la gran necesidad que el país tiene de desarrollar su gestión de cuencas.

En términos financieros se puede decir que, con muy pocos recursos, 900.000 Euros, se lograron alcanzar resultados muy impresionantes.

Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares

La estructura triangular contribuyó fuertemente a la eficiencia del proyecto. La comunicación entre dos países culturalmente muy diferentes con idiomas diferentes no es fácil. La intermediación del socio alemán, en este sentido, fue decisivo para el alcance de los resultados de manera eficiente.

Efectividad del logro de resultados del proyecto

1. Cuencas

A pesar de las características físicas muy diferentes entre los dos países, la erosión es un serio problema en ambos casos. Costa Rica tiene un marco legal para implementar una política pública de gestión de este tipo de problema, pero nunca logró hacerlo. Inicialmente el problema no era tan visible, y la fragmentación costarricense, tanto administrativa como institucional, contribuyeron a la

inación. Justamente en estos aspectos los dos países son muy diferentes, y, por lo tanto, no había mucho espacio para que Marruecos contribuyera en este sentido. Lo que sí tenía Marruecos para aportar era tecnología. Fue entonces que se decidió adaptar el sistema PAP/CAR a la realidad costarricense. PAP/CAR es un sistema informático que determina la erodibilidad de las tierras, información extremadamente útil para determinar el uso adecuado de la tierra en el manejo de cuencas. La adaptación no fue tan fácil. Debido a la información del territorio disponible se tuvo que sustituir el tema suelos por el tema geología. Además, no existían mapas digitalizados de este tema en Costa Rica. Otro problema era la falta de personal en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), institución responsable del manejo de cuencas en Costa Rica, que en este momento está resolviendo esa carencia de recursos humanos mencionada (2017). Como resultado de este proceso, se está iniciando un piloto en una microcuenca de 600 ha, en lugar de los dos pilotos previstos originalmente. Aunque útil, el sistema PAP/CAR por sí solo no resolverá la situación del manejo de cuencas en el país.

2. Combate a los incendios forestales

El sistema marroquí de alerta previa de incendios fue adaptado para la región del bosque seco en Guanacaste, Costa Rica. El sistema se basa en informaciones sobre el tipo de vegetación, fuerza y dirección del viento y la humedad. Basado en datos históricos de incendios y una nueva tipología de los bosques se adaptó el sistema, que actualmente recibe datos meteorológicos dos veces por día del servicio meteorológico. El sistema indica exactamente donde ocurre el mayor riesgo de incendios, por lo que se puede estacionar equipos de combate en las cercanías para disminuir el tiempo de reacción en varias horas. En consecuencia, se puede reducir drásticamente los impactos de cada incendio. El sistema permite también suspender autorizaciones para la quema controlada en caso de alto riesgo de incendio. El sistema opera desde un servidor externo para evitar los problemas inherentes que afectan al sistema gubernamental, y, al mismo tiempo, se encuentra (parcialmente) accesible al público.

Además de las adaptaciones realizadas por Marruecos, el SINAC hizo ampliaciones importantes al sistema, sobre todo, en el desarrollo de una aplicación para teléfono móvil con varios niveles de acceso para facilitar la comunicación y la producción de informes.

Con el objetivo de expandir el sistema a otras áreas, el SINAC consiguió financiamiento del Fondo de Adaptación al Cambio Climático.

En la primera fase de operación todo indica que los impactos del sistema son muy buenos.

3. Valoración de la Biodiversidad (ecoturismo)

El proyecto organizó visitas a Costa Rica en las cuales participaron no solamente funcionarios del HCEFLCD, sino también de la Secretaría General del Ministerio de Turismo marroquí, representantes del sector privado (operadores) y la Red de Desarrollo de Turismo Rural. Posteriormente, técnicos costarricenses visitaron Marruecos.

Además de la capacitación de técnicos y operadores marroquíes, un aspecto muy importante a señalar es que por primera vez el HCEFLCD y el Ministerio del Turismo llegaron a la conclusión que para desarrollar el ecoturismo era absolutamente imprescindible que los dos se colaborasen mutuamente. En consecuencia, ambas instituciones firmaron el “Convenio de Sociedad para el Desarrollo del Turismo Sostenible en los Espacios Naturales”, el cual prioriza 5 Áreas Protegidas para desarrollar en 6 ejes principales: desarrollo de la oferta, promoción y marketing turísticos, apoyo y acompañamiento, fortalecimiento de los actores locales, monitoreo, y sociedad y cooperación a nivel internacional. Costa Rica también proveyó asesoría a distancia acerca de cómo involucrar a las

comunidades que en Marruecos viven dentro de las áreas protegidas. Se están iniciando dos proyectos pilotos para aplicar experiencias obtenidas de Costa Rica, uno en Toubkal, y otro en Sous Massa. Algunas actividades resultantes del proyecto: la elaboración de estudios de impacto y capacidad de carga.

4. Pago por Servicios Ambientales – PSA

Técnicos del Alto Comisionado fueron capacitados en PSA en Costa Rica. Participaron del intercambio técnicos de HCEFLCD, del Ministerio de Finanzas y del Banco Crédit Agricole du Maroc. También, técnicos de FONAFIFO, de la Comisión de Desarrollo Forestal de San Carlos (CODEFORSA) y de la Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central (FUNDECOR), todas organizaciones con larga experiencia en PSA, fueron a Marruecos para identificar oportunidades para desarrollar sistemas de PSA y darle seguimiento.

Un primer resultado importante fue la adopción de una tarjeta de crédito verde por el banco Crédit Agricole du Maroc (CAM). El banco separa un porcentaje de las comisiones que gana con la tarjeta para proyectos de preservación y desarrollo de los bosques marroquíes, que también benefician a las poblaciones locales. Esto es posible gracias a la firma en 2015, de la Alianza para los Bosques Marroquíes (Partenariat pour les Forêts Marocaines) entre el HCEFLCD y el CAM. La expectativa es que esta cooperación sirva como catalizador para establecer otras alianzas. Actualmente HCEFLCD está evaluando las posibilidades de lograr una reglamentación del fondo forestal del país, que permita canalizar recursos provenientes de alianzas con entidades del sector privado, a este tipo de iniciativas.

El proyecto identificó dos proyectos pilotos destinados a desarrollar el pago efectivo a las comunidades involucradas. En Ifran se prevé el pago a las comunidades por actividades relacionadas a la conservación del agua, y en Marmora se pretende trabajar con las comunidades para que contribuyan a la conservación de un bosque de alcornoque de 60.000 ha., a través de la certificación del corcho producido.

El proyecto presenta muchos resultados bastante impresionantes. Sin embargo, la visibilidad es poca y parece que no existe una sistematización de los logros alcanzados. En general, la información disponible es muy resumida y fragmentada. Este aspecto constituye una limitante para los que se quieren informar con más detalle, y dificulta la divulgación de los importantes avances promovidos por el proyecto.

Contribución de CTr al logro de resultados

Tal como se mencionó en el aspecto relacionado a la eficiencia, la intermediación y coordinación del socio alemán contribuyeron bastante a la eficacia del proyecto, facilitando la comunicación, y la definición de los componentes claves del proyecto con mayor flexibilidad, lo que fue un factor muy importante para el éxito del proyecto.

Sostenibilidad

Los tópicos de los cuatro componentes y las actividades fueron seleccionados cuidadosamente según las prioridades identificadas por los distintos actores involucrados, y los resultados fueron internalizados completamente por las instituciones participantes.

El número de funcionarios responsables del manejo de cuencas en el INTA recientemente fue aumentado de 3 a 23. El sistema de combate de incendios se encuentra operando en Guanacaste, lográndose una ampliación del mismo con la incorporación de nueva tecnología; además, también

está en marcha un proceso de ampliación territorial. Tanto el ecoturismo como el PSA en Marruecos ya cuentan con sus actividades pilotos y están generando recursos.

Todos los resultados contribuyen a la conservación de los recursos naturales y/o a la mantención o ampliación de la capacidad de generar ingresos con un enfoque de desarrollo sostenible.

Impacto

Los impactos esperados en Costa Rica incluyen una mejor conservación de la biodiversidad a través de la reducción de los impactos de los incendios forestales, y un mejor manejo del territorio a través de las informaciones generadas por el sistema PAP/CAR, reduciéndose la degradación y la erosión, y promoviéndose la productividad de las tierras.

En Marruecos se prevé la generación de recursos financieros a ser invertidos en la mantención de los servicios ambientales producidos por los bosques y de esa manera, contribuir al desarrollo sostenible de las poblaciones locales, tanto por efecto del PSA como por el ecoturismo.

Conclusiones

Se puede decir que esta experiencia de CTr fue bastante oportuna y exitosa. Ambos países contribuyeron y se beneficiaron. Si bien se observaron ciertas limitaciones en la transferencia de experiencias, no obstante, el proyecto reveló el potencial de desarrollar innovaciones basadas en las experiencias transferidas.

Calificaciones del resultado de evaluación

Referencia a aspectos de	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
Proyecto	Pertinencia temática y calidad del Diseño del proyecto	16 - muy exitoso	El proyecto atiende prioridades reales de los países. A pesar de que el diseño no sigue los parámetros tradicionales, sirvió para alcanzar excelentes resultados, probablemente más de lo que se hubiese podido lograr de aplicarse un formato de de diseño estándar.
Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	16 - muy exitoso	La Ctr facilitó de manera importante los contactos interinstitucionales (entre países) y la formulación del proyecto se hizo con la flexibilidad necesaria para lograr buenos resultados.
Proyecto	Eficiencia de la implementación	16 - muy exitoso	Con pocos recursos se alcanzó mucho, sin atrasos innecesarios.
Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	16 - muy exitoso	La coordinación de la Ctr facilitó bastante la implementación fluida del proyecto.
Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	14 - muy exitoso	Tres componentes fueron muy efectivos. Solamente el componente Cuencas quedó atrás de lo estipulado (por motivos explicables). Sin embargo, el componente incendios forestales superó las expectativas.
Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	16 - muy exitoso	Que algún resultado no fue alcanzado completamente (cuencas) no se debe a la Ctr, sino al contexto institucional/administrativo en CR.
Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos para su generación	15 - muy exitoso	Los resultados fueron todos institucionalizados en los respectivos países, y contribuirán al desarrollo sostenible, la conservación de la biodiversidad.
Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	14 - muy exitoso	Los resultados, por ahora, son actividades pilotos. La previsión es que serán ampliados al nivel nacional y quedarán importantes impulsos al desarrollo sostenible, la conservación y la adaptación al cambio climático. La única duda que puede existir es en relación al manejo de cuencas.
Resultados según criterios OCDE/CAD	Valoración global	15 - muy exitoso	Prácticamente todos los resultados previstos fueron alcanzados, a veces superando las expectativas.
Apreciación de procesos de cooperación triangular		16 - muy exitoso	El aporte de enfoque triangular fue fundamental para la coordinación y facilitación, además de aportar los recursos necesarios para concretizar un gran número de intercambios.
Evaluación general		15 - muy exitoso	Los resultados revelan contenido temático muy relevante y pertinente. Aunque sean proyectos piloto es previsible que su escala sea aumentada

			fácilmente. La estrategia de implementación ha sido muy eficaz y los resultados sostenibles y con elevado impacto.
--	--	--	--

Puntuaciones de evaluación: 14-16 = muy exitoso; 12 – 13 = exitoso; 10 – 11 = moderadamente exitoso; 8 – 9 = moderadamente insatisfactorio; 6 – 7 = insatisfactorio; 4 – 5 = muy insatisfactorio.

1.2 Presentación del proyecto

Recuadro 1: Datos principales del proyecto

- Fecha de elaboración de la propuesta: 30 de Mayo de 2013.
- Nombre del proyecto: **Mejoramiento del manejo y uso sostenibles de bosques, áreas protegidas y cuencas en el contexto del Cambio Climático.**
- Áreas de cooperación: Manejo Sostenible de los Recursos Naturales y Adaptación al Cambio Climático.
- Países oferentes: Costa Rica y Marruecos (oferentes sur) y Alemania (oferente tradicional).
- Países beneficiarios: Costa Rica y Marruecos.
- Volumen del proyecto: EUR 900.000 (Costa Rica: EUR 300.000; Marruecos: EUR 300.000, Alemania: EUR 300.000).
- Periodo de implementación: 2013 a 2016.
- Institución ejecutora en Costa Rica: Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), en colaboración con la Fundación de Cooperación para el Desarrollo Sostenible (FUNDECOOPERACIÓN)
- Institución ejecutora en Marruecos: Alto Comisionado para Aguas, Bosques y Lucha contra la Desertificación (HCEFLCD)
- Institución ejecutora en el país oferente tradicional (Alemania): Cooperación técnica a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Antecedentes

Este proyecto, en más de un sentido, es un proyecto excepcional. Se distingue de la mayoría de los proyectos triangulares por dos motivos principales. Primeramente, es un proyecto extra-regional, tratándose de una cooperación entre dos regiones con características bastante diferentes (culturalmente y físicamente), América Latina y el Norte de África (MENA). Segundo, diferente incluso de lo estipulado en las directrices de la GIZ sobre la cooperación triangular; se trata de un proyecto donde los dos países del sur son, al mismo tiempo, oferente y beneficiario, habiendo dos componentes con Marruecos como oferente y Costa Rica como beneficiario, y dos componentes con Costa Rica como oferente y Marruecos como beneficiario.

La elaboración del proyecto ocurrió de forma bastante orgánica. Inicialmente el Ministerio de Asuntos Exteriores (MINAE) y la Fundación de Cooperación para el Desarrollo Sostenible (FUNDECOOPERACIÓN) en Costa Rica expresaron el interés en una cooperación triangular con la región del Norte de África (MENA). Costa Rica ya tenía bastante experiencia en cooperación Sur – Sur, sobre todo a través de la cooperación en el ámbito del desarrollo sostenible con Benín y Bután, en gran parte coordinada por FUNDECOOPERACIÓN. Entraron en contacto con la GIZ, que tenía un programa de cooperación triangular, y un buen conocimiento sobre los dos países y la complementariedad entre las experiencias y necesidades de ambos, y el consecuente potencial para encarar nuevas iniciativas de cooperación. En consecuencia de este contacto, en febrero de 2012, Costa Rica fue invitado a participar como observador en una reunión de los directores forestales de seis países mediterráneos, para presentar la idea de una cooperación Sur – Sur, o triangular. En abril del mismo año, el Alto Comisionado de Agua y Bosques y la Lucha contra la Desertificación de Marruecos (HCEFLCD) se declaró interesado y acordó encontrarse con su homólogo costarricense durante la Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de 2012 (Rio +12), pronunciándose interesado en una cooperación relacionada a: parques nacionales, reservas

naturales, áreas protegidas; pago por servicios ambientales; mecanismos nacionales para financiación de bosques. Esta reunión tuvo lugar en Rio de Janeiro en junio, entre el alto comisionado Dr. Lhafi y el ministro del MINAE, Dr. Castro, con la presencia de representantes de Fundecooperación y la GIZ. En julio del mismo año, el MINAE encaminó una carta al HCEFLCD, proponiendo iniciar conversaciones para una posible cooperación entre ambos países; incluso, lanzó una invitación a la delegación marroquí para visitar a Costa Rica para analizar esta propuesta y planificar una futura cooperación. El MINAE envió también una carta al BMZ, proponiendo una cooperación Marruecos - Costa Rica con un eventual apoyo de Alemania. En Octubre, la Fundecooperación elaboró un primer borrador base para una reunión en Costa Rica con el propósito de identificar prioridades comunes de políticas públicas y discutir áreas temáticas potenciales para cooperación: Uso sostenible de bosques y biodiversidad, valoración de bienes y servicios forestales, Pago por Servicios Ambientales (PSA), adaptación al cambio climático, manejo integrado de los recursos hídricos, ecoturismo y comunicación pública y campañas de divulgación. En noviembre, el Ministerio de Cooperación Internacional de Alemania (BMZ) confirma su interés en una cooperación triangular e invita la GIZ para, conjuntamente con los socios Costa Rica Y Marruecos, elaborar una propuesta al respecto. En febrero de 2013, el HCEFLCD escribió a la GIZ, agradeciendo la oportunidad de compartir experiencias en el marco de la cooperación triangular, deseando trabajar en las áreas de forestería y la valoración de productos y servicios forestales en el contexto del cambio climático. En mayo del mismo año delegaciones marroquí y de la GIZ visitaron Costa Rica para conjuntamente elaborar una propuesta final de un proyecto de cooperación triangular.

Descripción del Proyecto

La tabla a continuación resume los puntos más importantes del diseño y el Marco Lógico del Proyecto:

Tabla 1 . Diseño de Proyecto y Componentes Principales¹			
1. Objetivo General	Mejorar el manejo y el uso sustentable de bosques, cuencas y áreas protegidas en el contexto del cambio climático		
2. Objetivo Específico	Mejorar el manejo y el uso sustentable de bosques, cuencas y áreas protegidas en el contexto del cambio climático		
3. Componentes			
Componente 1.	Componente 2.	Componente 3.	Componente 4.
Manejo de Cuencas	Combate al Fuego	Valoración de la Biodiversidad	Pago por Servicios Ambientales – PSA
4. Resultados Esperados			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoramiento del manejo de cuencas en Costa Rica basado en la experiencia marroquí. 2. Adaptar y consolidar las iniciativas ya existentes en Costa Rica para la prevención de incendios forestales. 3. Contribuir a la protección de la biodiversidad en Marruecos mediante el ecoturismo y el desarrollo de cadenas de valor, mejorando de manera sustentable la situación socioeconómica de la población rural. 4. Aprovechar la experiencia del sistema costarricense de Pago por Servicios Ambientales (PSA) para el diseño de una asociación marroquí de colaboración en materia de bosques y su sistema de financiamiento. 			

El componente 1, Manejo de Cuencas en Costa Rica, buscaba aprovechar la larga experiencia marroquí en el asunto, para mejorar su manejo local de cuencas. Con un estrés hídrico casi

permanente en casi todo el país, el manejo de cuencas ha sido prioridad absoluta para Marruecos desde siempre, tanto para garantizar la disponibilidad de agua como para combatir a la erosión. Justamente ésta ha sido un área en la cual Costa Rica ha dejado de actuar, a pesar de la fuerte importancia que representa para el país.

El componente 2, Combate a los incendios forestales, busca mejorar el sistema existente en Costa Rica, con base en la experiencia marroquí. Con un clima variado entre semi-árido y árido en combinación con importantes recursos forestales, Marruecos ha sido propenso a incendios forestales impactantes desde siempre, y por lo tanto, ha acumulado experiencias de mucho valor para Costa Rica.

El componente 3 trata de Ecoturismo, área en la cual Costa Rica tiene mucha experiencia y le hace falta a Marruecos, bajo un enfoque que busca aumentar los ingresos a través del turismo y generar recursos para manutención de las áreas de conservación.

Finalmente, el componente 4 busca traspasar a Marruecos las experiencias de Costa Rica, en el área de Pagos por Servicios Ambientales. Este sistema propone recaudar recursos específicamente para esta finalidad, así como el apoyar las comunidades locales que viven dentro o alrededor de las áreas protegidas, con una visión de desarrollo sostenible.

Sobre la misión de evaluación

La misión de evaluación fue llevada a cabo entre los meses de Abril y Mayo de 2017. Este proceso incluyó, la recolección de información y la revisión documental del proyecto y de otras fuentes secundarias, la realización de entrevistas a informantes clave y visitas de campo en dos ciudades claves donde se implementó el proyecto.

Metodología de la Evaluación

Los proyectos se evalúan con base en los criterios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE/CAD, que consideran las variables conocidas pertinencia, eficiencia, eficacia/efectividad, sostenibilidad e impacto. En esta ocasión, la evaluación se realiza en dos dimensiones: proyecto y cooperación triangular.

- A. Para el caso de la dimensión del proyecto se considera el marco lógico del proyecto y el documento base del mismo. Los criterios de evaluación se aplican comparando los resultados logrados con los resultados esperados, tal como fueron definidos en el marco lógico del proyecto. En este sentido, se evalúa los siguientes criterios:
 - **Pertinencia** temática y calidad del **Diseño** del proyecto.
 - **Eficiencia** de la implementación.
 - **Eficacia / Efectividad** en el logro de resultados.
 - **Sostenibilidad** de resultados y de procesos para su generación.
 - **Impacto** del proyecto más allá de sus resultados.
- B. En cuanto a la evaluación de la dimensión triangular del proyecto, se parte del supuesto de que el carácter triangular contribuye a los esfuerzos de los proyectos de lograr sus resultados. Se espera que esta contribución se logre a través de procesos pertinentes, eficientes y efectivos. Se valora entonces los resultados logrados del proyecto y el desempeño de implementación de la dimensión triangular en el logro de los mismos. En ese sentido, se evalúa los siguientes criterios:
 - **Pertinencia** de la herramienta de cooperación triangular.
 - **Eficiencia** en el manejo de las estructuras triangulares .
 - **Eficacia** de la contribución de CTr al logro de resultados .
 - **Sostenibilidad** de resultados y de sus procesos de generación.
 - **Impacto** en términos de alianzas y otros factores.

El resultado de ambas dimensiones se utiliza finalmente como insumo general para esbozar una evaluación general de desempeño del proyecto triangular sobre la base de un sistema de calificaciones que considera las siguientes valoraciones:

Tabla 2: Definición de rangos de calificación de resultados y desempeño		
Rango de puntaje	Escala de Puntuación	Definición
14 - 16	muy exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficiente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un excelente nivel de resultados y cumplimiento de metas (sobrecumplimiento) en todos los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
12 - 13	exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficiente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel notable, trascendente y valioso de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento pleno) en la mayoría (gran parte) de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
10 - 11	moderadamente exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne principalmente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento satisfactorio), donde el comportamiento de los criterios analizados es aceptable. Algunos de los criterios no se cumplen con resultados satisfactorios, pero estos se complementan con resultados satisfactorios bajo los demás criterios. El grupo de criterios (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto) cumplidos satisfactoriamente es mayor al conjunto de criterios que no alcanza resultados satisfactorios.
8 - 9	moderadamente insatisfactorio	La evaluación de los diferentes criterios reúne principalmente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento algo satisfactorio) donde el comportamiento de los criterios analizados todavía muestra un nivel mínimamente suficiente de alcance de resultados. La conjunción de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto muestra un balance equilibrado
6 - 7	insatisfactorio	La evaluación de los criterios reúne evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La valoración no alcanza un nivel de calidad admisible para un grupo importante de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
4 - 5	muy insatisfactorio	La evaluación de los criterios reúne amplias evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La valoración no alcanza un nivel de calidad admisible la mayoría de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

Fuente: GIZ - Guía para evaluación ex post de los proyectos de cooperación triangular

2. Resultados de implementación

2.1 Pertinencia y calidad del diseño

Pertinencia temática

Considerando las políticas públicas existentes en ambos países y los impactos sufridos por ambos en relación al cambio climático, el conjunto de temas del proyecto puede ser considerado altamente pertinente. Ambos países son signatarios de la Convención de la Lucha contra la Desertificación, el Protocolo de Kyoto y el Acuerdo de París.

Muy fuerte en Ecoturismo y PSA, Costa Rica también tiene sus puntos más débiles. Con una naturaleza exuberante, bastante precipitación en la mayor parte del país, la conservación de suelo y agua nunca ha logrado tener mucha atención de parte de las autoridades nacionales (con la excepción de aquellas cuencas con importancia para la generación de hidroenergía). La ley 7779 de 1998 establece un marco legal para la gestión de cuencas, incluso prevé la formación de comités de cuenca. Sin embargo, esta legislación nunca salió del papel. Se percibe actualmente que la erosión se ha tornado un problema serio, respecto de cuya gestión se tiene muy poca experiencia. La pérdida de suelos causa disminución de la fertilidad y productividad de la tierra, además de sedimentación de los cursos de agua y, en muchos casos, reducción de la disponibilidad hídrica. En este contexto, se torna muy urgente que Costa Rica empiece a introducir medidas de conservación de suelo y agua, de preferencia en un contexto de manejo integrado de cuencas hidrográficas.

Costa Rica también posee una zona de bosque seco, donde existe una época seca bastante pronunciada, la cual con el cambio climático tiende a sentirse de manera más pronunciada. Incendios forestales son frecuentes en esta zona. El bosque seco ocurre naturalmente desde México hasta Costa Rica, sin embargo, en la actualidad, grandes áreas del bioma han desaparecido, y se carece de algún tipo de protección para hacer frente a este problema. El bosque seco costarricense se encuentra en gran parte dentro de áreas protegidas y fue declarado por la UNESCO como patrimonio de la humanidad. Hace poco más de 30 años la mayor parte de la región estaba cubierta por pastizales, y la actual cobertura forestal se debe a la protección de los bosques y el combate intensivo de los incendios forestales, lo que permitió su recuperación. Este bosque seco ha ido recuperándose durante los últimos 30 años. Los incendios, sin embargo, continúan ocurriendo, y uno de los objetivos de las autoridades apunta a la reducción de los impactos de cada incendio. Marruecos tiene bastante experiencia en esta área.

Marruecos cuenta con una biodiversidad importante en la región mediterránea. Debido al clima en el país, los bosques marroquíes son bastante vulnerables, tanto a eventos climáticos como a impactos humanos. Por lo tanto, su conservación requiere atención, y el reconocimiento de su valor ayudaría a la conservación. Tradicionalmente, a pesar de recibir más turistas que Costa Rica, el país genera pocos rendimientos de la biodiversidad que tiene. Si se incrementasen los ingresos se podría valorizar los recursos naturales y la biodiversidad. A pesar de los intentos por parte del HCEFLCD, el ecoturismo nunca ocupó un lugar económicamente muy relevante en Marruecos, lo que representa un potencial no aprovechado. Este componente es altamente complementario al proyecto de Desarrollo del Turismo Sostenible que GIZ apoya en el país.

Los bosques marroquíes también presentan importantes servicios ambientales, como protección del suelo, producción de agua, secuestro de carbón etc., muchas veces sin que los mismos sean contabilizados, y/o remunerados. Esto crea la impresión de que estos servicios carecen de valor económico. Su alto valor e importancia serán seguramente percibidos cuando su suministro empiece a escasear. Para evitar que se llegue a esta situación es deseable el cobro de todos los servicios forestales y no solamente los productos físicos, como madera y leña. Desde 1949 existe el Fondo Forestal Nacional, cuyos ingresos, sin embargo, nunca fueron provinieron de los servicios ambientales sino del presupuesto general del país. El HCEFLCD sentía una fuerte necesidad de

cambiar esta situación, introduciendo el concepto de Pago por Servicios Ambientales acoplado de hecho a estos servicios. Los recursos así generados podrán ser aplicados para garantizar el suministro continuado de estos servicios y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades rurales en las áreas relevantes.

Pertinencia del proceso y contenido del diseño del programa

Proceso

El proceso del proyecto, tanto de la formulación como la implementación, se desarrolló de forma muy natural, y se basó exclusivamente en el interés mutuo de ambos países de desarrollar un intercambio de experiencias, basado en la complementariedad de sus experiencias en la materia. Inicialmente hubo conversaciones informales para que Marruecos y Costa Rica pudiesen conocer y evaluar sus complementariedades, las cuales paso a paso se tornaron más formales hasta llegar a la formulación del proyecto. Fue un proceso de carácter orgánico que llegó al mejor resultado posible de forma fluida. Como se describe a continuación, los detalles del proyecto fueron definidos durante la implementación del mismo.

El proyecto que resultó de este proceso fue, de cierta manera, muy genérico, y no tenía el formato tradicional con los requisitos mínimos para su aprobación exigidos tanto por GIZ como por el MIDEPLAN de Costa Rica. El marco lógico tal como está en el anexo de este informe, contiene elementos muy básicos para iniciar el proyecto. Inicialmente hubo reclamos por parte de MIDEPLAN, precisamente, porque el documento no cumplía con el formato requerido por esta institución. Sin embargo, habiendo aprobado la GIZ el proyecto, el MIDEPLAN también resolvió apoyar el proyecto otorgando su respectiva aprobación. Después de la implementación se comprobó que a pesar de no cumplir con los requisitos formales, el proyecto logró desarrollarse de forma muy satisfactoria.

Contenido del programa

El documento de proyecto inicialmente contempló cuatro áreas de intervención bastante generales, dos de las cuales establecían acciones de asistencia técnica de Costa Rica a Marruecos y las otros dos restantes, de Marruecos a Costa Rica. El detalle de las intervenciones se fueron definiendo durante la marcha, es decir, durante la primera etapa de la implementación del proyecto a través de visitas de intercambio entre los dos países, las cuales permitieron a cada país determinar la experiencia específica con potencial de cooperación. De esta manera se consiguió conciliar los puntos más fuertes de cada país con las necesidades más urgentes del otro, llegando así a un diseño bastante óptimo de diseño de proyecto.

Como resultado de este proceso se establecieron los siguientes cuatro resultados concretos:

De Marruecos a Costa Rica:

1. Cuencas: La adaptación del sistema PAP/CAR a la realidad costarricense.
2. Fuego: La adaptación del sistema de alerta previa de incendios forestales a la realidad costarricense.

De Costa Rica a Marruecos:

3. Valoración de la biodiversidad: Promoción y mejoramiento del ecoturismo en áreas protegidas.
4. PSA: La implementación en Marruecos de mecanismos concretos de PSA.

Participación de instituciones beneficiarias

Como las principales instituciones beneficiarias, MINAE y HCEFLCD, fueron las que negociaron el proyecto desde el inicio, su nivel de involucramiento y compromiso hacia el mismo fue perfecto. Algunas personas entrevistadas tenían ciertas dudas al inicio del proceso, pero después de las primeras experiencias de intercambio, se despejaron las mismas obteniéndose un alto nivel de confianza en los desafíos que se planteaba el proyecto. Otras instituciones involucradas, tanto gubernamentales como no gubernamentales y del sector privado manifestaron una percepción altamente positiva del proyecto.

Sinergias

Las mayores sinergias probablemente ocurrieron en Marruecos, principalmente por el componente de ecoturismo, cuyos resultados fueron de gran valor para el proyecto de Turismo Sostenible, también apoyado por GIZ. Los dos proyectos son complementarios, y los resultados del proyecto triangular contribuyen directamente a promover el turismo sostenible, objetivo, también, del otro proyecto.

Existe también una cierta sinergia entre los componentes de ecoturismo y del PSA, pues el PSA se concentra en este momento también en las Áreas Protegidas y se enfoca también en las actividades turísticas.

Riesgos y supuestos del proyecto

Como el proyecto desde el inicio era muy abierto y flexible, fue posible desarrollar las actividades más adecuadas en términos tanto de transferencia de conocimientos como de prioridades del país beneficiario. En este sentido, los riesgos eran mínimos, suponiendo, claro, que era posible identificar las actividades necesarias y adecuadas para efectivizar el intercambio, lo que, de hecho, ocurrió.

Recursos

El proyecto, en gran parte, se basó en la transferencia de conocimientos, lo que, generalmente, no conlleva altos gastos de inversión fija. Por lo tanto, el presupuesto estimado (900.000 Euros) fue el adecuado. Las contribuciones de los dos países del sur se limitaron, básicamente, a gastos operacionales locales y de movilización de funcionarios involucradas en las acciones de intervención. La contribución alemana fue esencial, pues permitió aquellos gastos difíciles de prever en presupuestos nacionales, relacionados sobre todo a los viajes y viáticos internacionales.

El componente de combate a los incendios necesitó de mucho más recursos de lo previsto en el presupuesto, pero este problema fue resuelto a través de financiamiento externo proveído por el Fondo de Adaptación al Cambio Climático.

Pertinencia de la Cooperación Triangular

Fue pertinente el modo de cooperación triangular, porque sin la intermediación y coordinación del socio alemán, tal vez el proyecto no hubiera sido implementado, o ciertamente los resultados hubieran sido afectados. Las diferencias culturales e idiomáticas, sin apoyo de un actor externo, causarían impedimentos, o por lo menos complicaciones, para una comunicación efectiva y organización de todos los intercambios y transferencia de experiencia. También, todos los componentes del proyecto responden a prioridades de la cooperación internacional alemana.

Pertinencia Diplomática

El Ministerio de Relaciones Exteriores mencionó un motivo especial por el cual este proyecto en particular tiene importancia para el gobierno de Costa Rica. Esta importancia está relacionada a los organismos internacionales y la construcción de confianza y alianzas. En votaciones importantes ocurre a menudo que países de regiones y culturas diferentes se ponen en posiciones contrarias uno del otro, a veces por pensar en bloques de influencia o falta de afinidad y confianza. Trabajar juntos, en proyectos con objetivos concretos y compartidos, promueve el conocimiento mutuo y es capaz

de generar bastante confianza. Esto en el mundo diplomático nunca deja de producir sus frutos. También por este motivo el Ministerio evalúa como muy positiva la cooperación con Marruecos.

2.2 Eficiencia de la implementación

Estructura de gestión

La gestión del proyecto en Costa Rica fue conducida por Fundecooperación, conjuntamente con el MINAE. Fundecooperación es una ONG que surgió de la cooperación para el desarrollo sostenible patrocinada por Holanda, entre Costa Rica, Benín y Bután, en los años 1990. Por lo tanto, la organización cuenta con gran experiencia no solamente en la cooperación Sur – Sur, sino también en lo que hace a la cooperación Sur – Sur interregional. Los múltiples lazos con organizaciones relevantes en Costa Rica (como FONAFIFO, MINAE, MIDEPLAN, SINAC, Ministerio de Relaciones Exteriores, entre otros) hicieron de Fundecooperación una organización de habilidades de coordinación excelente. Lo que también facilitó mucho el proceso fue que Fundecooperación es además, una organización financiadora, lo que permitió la obtención de recursos adicionales necesarios para implementar el componente relativo al combate de incendios. En Marruecos, la GIZ se encargó de la coordinación institucional y asistencia técnica muy adecuadamente

Implementación operativa

En la implementación operativa no se constataron atrasos ni otro tipo de problemas. La contraparte alemana gerenció adecuadamente los desembolsos para aquellos gastos que estaban fuera del alcance de los dos socios del sur.

Si es que hubo alguna dificultad, ésta estuvo relacionada a la cuestión del idioma. Habiendo poco conocimiento del español del lado marroquí, y pocos conocimientos del francés del lado costarricense, y pocos conocimientos del inglés en ambos lados, hubo por momentos algunas dificultades de comunicación. Este problema fue superado, sin embargo, con la contratación de una traductora/intérprete.

Eficiencia de entrega de servicios y productos

Al concluir el proyecto, se observan resultados significativos, dentro de los plazos previstos. El sistema de combate a incendios ya se encuentra operando. Marruecos también inició los proyectos pilotos previstos en el componente Ecoturismo y se encuentra desarrollando varias iniciativas de PSA. El único componente que quedó un poco por debajo de las expectativas fue el de Manejo de Cuencas. El indicador preestablecido en el marco lógico contempló la puesta en marcha de dos proyectos pilotos hasta 2015; al momento de esta evaluación (2017) hay solamente en ejecución un proyecto piloto. Sin embargo, el sistema PAP/CAR fue adecuadamente adaptado al contexto local y está funcionando. En este sentido, cabe resaltar también que, en general, el manejo de cuencas es el componente probablemente más frágil en Costa Rica, se puede decir, que su gestión es demasiado incipiente, está empezando prácticamente de cero.

En términos financieros, es claro que con muy pocos recursos, 900.000 Euros, se ha logrado alcanzar resultados muy impresionantes, que han sido construido en base a las experiencias de los dos países, en un proceso de gestión de conocimiento que optimiza saberes y recursos existentes.

2.3 Eficacia/Efectividad de las medidas, logros y resultados

Alcance de los resultados

1. Cuencas

Cuando los técnicos marroquíes visitaron Costa Rica, se sorprendieron mucho por las circunstancias de alta pluviosidad y vegetación vigorosa que tenía el país en combinación con la ocurrencia de erosión, haciendo que el manejo de cuencas se torne un tema urgente que atender. De hecho, la gestión de cuencas ha sido una actividad históricamente descuidada en Costa Rica. Desde 1998 existe legislación referente al manejo de cuencas, la cual, sin embargo, nunca fue puesta en práctica. La única excepción está relacionadas a aquellas cuencas donde existe generación hidroeléctrica, donde el Instituto Costarricense de Energía (ICE) desarrolla actividades de manejo de cuencas, para poder garantizar la continuación de la generación de energía, y un proyecto binacional en una cuenca que Costa Rica divide con Panamá, Río Sixaola. Los motivos para esta inacción son varios, pero en gran parte, tienen a ver con una legislación fragmentada y a veces contradictoria, una fragmentación administrativa que incluye superposiciones y brechas entre atribuciones institucionales, y una división administrativa del territorio que no coincide de ninguna manera con las divisiones hidrográficas usadas para el manejo de cuencas. Todos estos hechos generan dificultades para lograr que todos los actores relevantes consigan colaborar mutuamente de forma eficaz. En este contexto, se puede llegar a la conclusión de que el problema para poner en marcha el manejo de cuencas en Costa Rica se origina, en gran medida, a factores relacionados con la legislación y la administración vigente. Considerando las grandes diferencias entre los dos países cooperantes, en la toma de decisiones en esta área (toma de decisión más vertical y alta inversión pública en Marruecos, contra toma de decisión horizontal y poca inversión pública en Costa Rica) se llegó a la conclusión de que la mejor contribución que Marruecos podía dar a Costa Rica era en el ámbito tecnológico, a pesar de que eso, tal vez, no fuese el mayor cuello de botella.

Para un manejo efectivo de cuencas es importante poder lograr zonificar el territorio según el riesgo de erosión específico para cada unidad territorial. Para tal efecto, Marruecos utiliza el sistema PAP/CAR, el cual se decidió adaptar a la realidad de Costa Rica, para que el país tenga, futuramente, conocimientos sobre el riesgo de erosión en cada pedazo de su territorio, y pueda priorizar sus intervenciones.

Lograr esta adaptación implicó el surgimiento de algunas dificultades. Primeramente, el Departamento de Servicios Técnicos del INTA, entidad responsable por el manejo de cuencas en Costa Rica, contaba con apenas 3 funcionarios y todos los mapas necesarios sin digitalizar. En marzo de 2017 fueron contratados más 20 funcionarios, los cuales están siendo entrenados actualmente. Otro problema radicó en el hecho que Costa Rica no disponía de los mapas geológicos requeridos por el sistema PAP/CAR. Para solucionar este problema se adaptó la metodología para el uso del tema suelos, que tiene alta correlación con la geología.

Fue seleccionada una microcuenca de 600 ha, en la cual se está elaborando el levantamiento de los suelos para aplicar el sistema PAP/CAR como experiencia piloto. Originalmente la previsión era de dos experiencias pilotos, pero considerando las circunstancias (pocos funcionarios, falta de mapas digitalizados) no era realista esperar más tiempo para iniciar la ejecución de los proyectos piloto. De cualquier manera, por más utilidad que tenga, el sistema PAP/CAR por si solo no resolverá el problema del manejo de cuencas en Costa Rica.

2. Combate a los incendios forestales

El sistema marroquí de alerta previa de incendios fue adaptado para la región del bosque seco en Guanacaste. El sistema se basa en informaciones sobre el tipo de vegetación, fuerza y dirección del viento y la humedad. Para poder interpretar estos datos y dar una predicción sobre donde ocurre el mayor riesgo de incendio hacía falta una serie histórica de todos los incendios y sus características sobre un período prolongado. Para la región de Guanacaste existe esta serie sobre un período de aproximadamente 20 años, lo que era suficiente. Debido a las diferencias entre los tipos de vegetación entre Marruecos y Costa Rica, fue necesario hacer una clasificación específica de la vegetación en Guanacaste y adaptar el sistema a las circunstancias específicas de Guanacaste. Para esta adaptación se contrató un técnico en Marruecos. Después de una adaptación rápida, ahora se está mejorando y expandiendo el sistema.

Una vez adaptado el sistema se firmó un convenio con el servicio meteorológico costarricense para alimentar el sistema con los datos meteorológicos necesarios, dos veces por día.

El principal resultado del sistema es que, conociendo las localidades con mayor riesgo de incendio, se puede distribuir las unidades de combate estratégicamente, lo que tiene por resultado una reducción drástica del tiempo de reacción. En consecuencia de esta reducción no necesariamente se reduce el número de incendios, pero sí el área afectada, y por lo tanto, el impacto. El sistema permite también suspender autorizaciones para la quema controlada en caso de alto riesgo de incendio. El sistema opera desde un servidor externo para evitar los tradicionales problemas inherentes que afectan al sistema gubernamental, y está (parcialmente) accesible al público.

El proyecto contrató a una empresa de informática (ADAXX) para mejorar y expandir el sistema. La comunicación entre SINAC en San José y las bases en el campo se hace a través de la internet, utilizando una aplicación en el celular para todos los tipos de comunicación y acceso a las informaciones relevantes. Esta aplicación cuenta con niveles de acceso y autorizaciones diferenciados, según las atribuciones y responsabilidades de cada usuario. Para facilitar la producción rápida y eficiente de formularios e informes, la aplicación permite dictar las informaciones. Eso sobretodo es de suma importancia cuando se está en el campo a la hora del combate. Así también se desarrolló otra aplicación para el público en general, con informaciones sobre incendios y juegos.

Para la expansión del sistema se necesitan informaciones sobre la vegetación (tipología, cantidad de combustible) de las áreas a ser cubiertas por el sistema. Infelizmente, el Inventario Nacional de Estoque de Carbón resultó inadecuado para determinar las cantidades de combustible. Se hace ahora necesario otro inventario.

A pesar de que la estructura de combate a los incendios en campo en Costa Rica, resulte mucho más básico que en Marruecos, los impactos del sistema, después de un año de implementación, parecen ser muy significativos.

Un problema que todavía persiste es la falta de comunicación entre SINAC y el Ministerio de Agricultura, en relación a la comunicación de autorizaciones de quema controlada. Se espera que en un futuro próximo se puedan conectar los sistemas informatizados de las dos entidades.

Para la financiación de las actividades fueron necesarios recursos financieros adicionales, ya que el presupuesto de SINAC no contemplaba los gastos adicionales. Se encontró entonces financiamiento del Fondo de Adaptación al Cambio Climático de la ONU, del cual Fundecooperación es el ente nacional en el país.

3. Valoración de la Biodiversidad (ecoturismo)

Durante el proyecto se organizaron visitas a Costa Rica en las cuales participaron no solamente funcionarios del HCEFLCD, sino también de la Secretaria General del Ministerio de Turismo marroquí, representantes del sector privado (operadores) y la Red de Desarrollo de Turismo Rural.

En Marruecos existía resistencia dentro del Alto Comisionado para compartir el control con otros actores, por miedo de que control compartido conllevaría impactos negativos sobre las áreas protegidas. En Costa Rica, sin embargo, observaron los resultados positivos (e incluso la necesidad absoluta) de cooperación entre todos los actores relevantes. Cada uno de ellos tiene sus propios conocimientos, competencias y experiencia relevante necesarios para el desarrollo de actividades (eco)turísticas. Este trabajo en conjunto ha dado como resultado (muy importante) la formalización de un acuerdo entre el Alto Comisionado y el Ministerio de Turismo en Marruecos, a través del “Convenio de Sociedad para el Desarrollo del Turismo Sostenible en los Espacios Naturales”, el cual prioriza 5 Áreas Protegidas para desarrollar en 6 ejes principales: desarrollo de la oferta, promoción y marketing turísticos, apoyo y acompañamiento, fortalecimiento de los actores locales, monitoreo, y sociedad y cooperación a nivel internacional. Es importante notar que anterior a un viaje conjunto a Costa Rica, las dos instituciones prácticamente no se comunicaban.

Otro aspecto importante en señalar es que, en Marruecos, en contraste con Costa Rica, diversas comunidades locales viven dentro de las Áreas Protegidas, lo que torna casi imposible cobrar ingresos. Costa Rica proveyó asesoría a distancia acerca de cómo involucrar estas comunidades en el proceso de generación de ingresos.

Se están iniciando dos proyectos pilotos para aplicar experiencias obtenidas de Costa Rica, uno en Toubkal, y otro en Sous Massa. Algunas actividades resultantes del proyecto: la elaboración de estudios de impacto, y capacidad de carga.

4. Pago por Servicios Ambientales – PSA

Técnicos del Alto Comisionado fueron capacitados en PSA en Costa Rica. Participaron del intercambio técnicos de HCEFLCD, el Ministerio de Finanzas y del Banco Crédit Agricole du Maroc. También, técnicos de FONAFIFO, CODEFORZA y FUNDECOR, todas organizaciones con larga experiencia en PSA, fueron a Marruecos para identificar oportunidades para desarrollar sistemas de PSA y dar le seguimiento.

Un primer resultado importante fue la adopción de una tarjeta de crédito verde por el banco Crédit Agricole du Maroc (CAM). El banco separa un porcentaje de las comisiones que gana con la tarjeta para proyectos de preservación y desarrollo de los bosques marroquíes, que también benefician las poblaciones locales. Para tal fin, en 2015, fue firmada la Alianza para los Bosques Marroquíes (Partenariat pour les Forêts Marocaines) entre el HCEFLCD y el CAM. La Alianza estipula que de los fondos dedicados el CAM se financiarán proyectos que contribuyan a la lucha contra la desertificación, la preservación de los recursos hídricos, atenuación y adaptación al cambio climático, valores paisajísticos y la manutención de la biodiversidad. Los proyectos serán propuestos por el Alto Comisionado, el cual también se responsabiliza por la implementación, en cuanto el CAM hará el monitoreo. La expectativa es que esta cooperación sirva como catalizador para establecer otras alianzas.

Existe en Marruecos un fondo forestal; sin embargo, éste fue concebido para recibir recursos directamente del presupuesto del gobierno. Actualmente, HCEFLCD está evaluando los mecanismos

reglamentarios adecuados para lograr que el fondo canalice recursos provenientes de alianzas con entidades del sector privado. Uno de los problemas a resolver es la trazabilidad de los recursos.

Además, fueron identificados dos proyectos pilotos para desarrollar el pago efectivo a las comunidades. En Ifran se pagará a las comunidades por actividades relacionadas a la conservación del agua. Los servicios identificados son: i. el mejoramiento y regulación de los recursos hídricos, a ser pagado por los usuarios del agua a través de convenios con empresas consumidoras de agua; ii. el mejoramiento de la calidad del recurso hídrico, a ser pagado a través de impuestos sobre la contaminación del agua; iii. y la belleza escénica, cuyo valor puede ser incluido en los precios de los productos turísticos. Esto también demuestra la importancia de involucrar en estos temas al sector turístico y los operadores del área. Además, es importante destacar la realización de estudios considerables que fueron necesarios para identificar los mecanismos para atender adecuadamente la situación específica en Marruecos.

En Marmora se pretende trabajar con las comunidades para que contribuyan a la conservación de un bosque de alcornoque de 60.000 ha. Se piensa establecer un sistema de certificación del corcho producido (incluyendo la trazabilidad) y generar recursos para compensar a las comunidades. Así el PSA puede tornarse también una herramienta para el desarrollo local.

Hay otras actividades que están siendo consideradas, como, por ejemplo, la generación de créditos de carbón, o el pago por el agua usada por embotelladoras.

Documentación del proceso y los resultados

El proyecto presenta resultados bastante impresionantes. Sin embargo, aunque éstos resultados fueron divulgados en varios eventos internacionales, la visibilidad del proyecto en general es poca y parece que no existe una sistematización de la experiencia. En general, la información disponible es muy resumida y fragmentada. Esto es una pena para los que se quieren informar con más detalle, y dificulta la divulgación de los importantes avances promovidos por el proyecto. También se hace difícil identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas, e, incluso, evaluar el proyecto.

Opinión de los beneficiarios

Sin excepción, todos los involucrados entrevistados se manifestaron extremadamente positivos con los resultados obtenidos. En algunas ocasiones, si bien se hizo una referencia a un cierto escepticismo al inicio del proyecto, sin embargo, paulatinamente, ésta sensación desapareció poco después del inicio de la implementación del proyecto. Algunos entrevistados mencionaron que les gustaría mantener contacto con sus contrapartes, pero el factor del idioma constituye uno de los principales limitantes, en ese sentido. Muchos también preguntaron si habría posibilidades de poner en marcha una segunda fase del proyecto.

Productos y adaptación local

Costa Rica y Marruecos son países muy distintos. Costa Rica, en gran parte, tiene un clima tropical húmedo, en tanto el de Marruecos es árido/semi-árido. Costa Rica es social- y administrativamente bastante vertical y democrática (y fragmentada), Marruecos tiene un perfil mucho más jerárquico. Específicamente en relación a las Áreas Protegidas, en Costa Rica la población local no tiene acceso a las mismas, lo contrario que ocurre en Marruecos.

Por causa de estas diferencias no fue posible simplemente copiar un sistema y transferirlo directamente al otro país, y, por lo tanto, las adaptaciones fueron necesarias. Las diferencias también implican que existen áreas temáticas en las cuales no hay mucho que ofrecer en términos

de intercambio, notablemente los aspectos socio-administrativos de la gestión de cuencas. Marruecos tiene un sistema mucho más vertical que el sistema costarricense. En consecuencia, los procesos en Costa Rica requieren de mucho más discusión y consenso que en Marruecos, lo que influye en la manera en que se implementa el manejo de cuencas. En el manejo de cuencas la cooperación más factible resultó ser en el área técnica, específicamente, en el uso del sistema PAP/CAR. La adaptación principal necesaria fue la sustitución del modelo utilizado en el tema geología por el de los suelos, debido a la (falta de) disponibilidad de datos. Levantamientos de suelos están en curso para la primera área piloto.

En el combate de incendios fue necesario hacer una tipología de la vegetación específica costarricense (muy diferente de la marroquí) y determinar la cantidad de combustible presente en cada tipología. Este trabajo se aplicó para la región de Guanacaste, y será necesario también implementarse en las demás regiones a ser incluidas en el sistema. Otra adaptación local que vale la pena mencionar atañe al sistema de comunicación. Marruecos usa principalmente la radio, pero Costa Rica prefirió la opción de telefonía móvil, para cual fue desarrollado una aplicación específica para el sistema (descrito arriba), lo cual constituye una mejora tecnológica de la cual Marruecos no dispone.

También el componente de PSA tuvo que considerar condiciones institucionales bastante diferenciadas de las de Costa Rica. El sistema administrativo es diferente, lo que hace necesario adaptar los sistemas de Costa Rica para que sirvan en Marruecos. También existe un sistema de tenencia de la tierra mucho más complejo en Marruecos, lo que requiere atención especial, porque la tenencia de tierra es un factor importante para definir los mecanismos de PSA adecuados.

Resultados no esperados

Como al inicio del proyecto se definieron lineamientos principales bastante genéricos, al comienzo no se sabía cuales resultados concretos se podrían esperar al final del proyecto. Sin embargo, todos los resultados obtenidos están en línea con lo inicialmente previsto. No obstante, dos resultados específicos llaman la atención porque claramente fueron más allá de lo esperado. Primero, la tarjeta de crédito verde introducida por el Banco CAM en Marruecos. La propuesta de la contraparte costarricense había sido la introducción de una nueva tarjeta, ofreciendo a los clientes la opción de contribuir a la conservación de los recursos naturales. Lo que sucedió de hecho, fue que el CAM decidió reservar un porcentaje sobre todas las transacciones de tarjeta de crédito del banco, y no solamente de una tarjeta específica. El segundo resultado que llama la atención es el del combate a los incendios forestales. El sistema marroquí, después de adaptado a la realidad costarricense, no fue solamente adoptado, sino ampliado significativamente por la contraparte costarricense, con el desarrollo de una aplicación para teléfono móvil, como descrito en más detalle en la sección anterior.

Elementos de cooperación triangular a favor de eficiencia y efectividad

Sin la cooperación triangular difícilmente este proyecto se habría desarrollado exitosamente. Tanto Marruecos como Costa Rica tenían ya experiencia con la cooperación Sur – Sur, pero siendo tan diferentes (culturalmente y en cuestión de idiomas) y distantes geográficamente, el rol que la GIZ jugó como intermediario y constructor de puentes, probablemente, fue decisivo para la implementación fructífera de un proyecto con características triangulares.

En primer lugar, la cooperación alemana y la GIZ están presentes en ambos países y conocen muy bien la problemática y el potencial de cada uno de ellos. Con esta base, la GIZ estaba en una muy buena posición para facilitar, inicialmente de manera informal (en una reunión del Programa Regional Mediterráneo Forestal en Beirut, 2012), los primeros contactos entre los dos países, y posteriormente, acompañar el proceso de implementación. Un técnico de la GIZ en particular tenía experiencia de largo plazo en ambos países, lo que facilitó enormemente la comunicación y la coordinación.

Aunque la contribución financiera alemana fue bastante reducida, de apenas 300.000 Euros, este recurso fue imprescindible para la buena implementación del proyecto. Los dos países oferentes/beneficiarios contribuyeron con 300.000 Euros cada uno, principalmente, en dotación de recursos humanos y apoyo operativo y logístico. Considerando el hecho de que los presupuestos nacionales están predeterminados en procesos y tiempos distintos a la aprobación de proyectos de cooperación, resulta muy difícil contemplar en los mismos recursos adicionales para acompañar la implementación de proyectos, en lo que se refiere a costeo de pasajes aéreos internacionales y viáticos para un número considerable de técnicos, traducciones e interpretaciones y contratación de consultores externos, cuando sea necesario.

2.4 Sostenibilidad de procesos y resultados logrados

Estrategia de sostenibilidad

Los resultados de los cuatro componentes pueden ser considerados sostenibles. El motivo principal de ello es que abordan asuntos que los dos países ya consideraban prioritarios antes del proyecto. Gracias a que los alcances del proyecto se definieron durante la implementación del mismo, durante este proceso los dos países tuvieron la oportunidad de conocer con bastante detalle todo lo que el otro tenía para ofrecer, y escoger aquello que le era más prioritario. Como resultado, la asistencia fue brindada casi exclusivamente a funcionarios de ambas instituciones, dentro de sus funciones y atribuciones, lo que en gran parte garantiza que los resultados y prácticas mejoradas sean incorporadas en los procesos de gestión pública, es decir, logren institucionalizarse.

En el caso del manejo de cuencas quedó claro el impacto positivo del proyecto, al verificarse un aumento de tres a 23 del número de funcionarios que trabajarán con el sistema adaptado del PAP/CAR, en tanto ya existe un proyecto piloto que está siendo implementado.

Respecto del combate a incendios, una evidencia de sostenibilidad radica en el hecho de que el nuevo sistema ya se encuentra operativo, e incluso ha sido ampliado con tecnologías no existentes en Marruecos (aplicaciones de teléfono). También, el SINAC ya aseguró fondos adicionales del Fondo de Adaptación al Cambio Climático para la ampliación del sistema. En general, se puede decir que estas innovaciones suponen una reducción de costos por la mejoría de la eficiencia en el combate a los incendios, y consecuentemente, contribuye a la sostenibilidad del sistema.

El componente de ecoturismo tiene como objetivo principal promover el ecoturismo en las áreas de conservación, o sea, una actividad generadora de recursos financieros, lo que sería una actividad sostenible. También, las actividades resultantes del proyecto ya están en curso.

El PSA no trata solamente de pagar a comunidades por la conservación. También tiene un componente importante de levantamiento de recursos financieros. El HCEFLCD está trabajando para identificar oportunidades para tal. Ya existe la tarjeta verde del Crédit Agricole. Todo eso indica sostenibilidad.

Promoción de un entorno normativo institucional favorable

Tres de los cuatro componentes involucraron modificaciones normativas institucionales.

Para el manejo de cuencas se está elaborando una nueva legislación, para poner en marcha el manejo de cuencas de forma sistemática. Bien aplicados los resultados del PAP/CAR seguramente resultarán en normativas adecuadas y pertinentes del el uso de tierra.

En el caso del ecoturismo lo que más se destaca es la cooperación entre HCEFLCD y el Ministerio del Turismo, la que fue formalizada a través de un convenio, el cual ya está produciendo resultados en términos de capacitación y marketing, entre otros.

El componente de PSA requiere una nueva reglamentación del fondo forestal marroquí, en lo que el Alto Comisionado está trabajando. También relevante son las alianzas, la que ya existe con el CAM, y las que se espera establecer en el futuro.

Compromiso de las partes interesadas

Las partes interesadas, beneficiarios y oferentes de la asistencia, sin excepción, internalizaron los resultados del proyecto en sus rutinas.

Contribución significativa al desarrollo más amplio de más largo plazo

Todos los componentes contribuyen claramente al desarrollo significativo a largo plazo.

Cuencas: los resultados del PAP/CAR definirán directrices para el uso adecuado de la tierra. De esta forma se combate la erosión y se promueve la conservación de agua. Consecuentemente, se contribuye a evitar la pérdida de productividad de las tierras que, de hecho, está ocurriendo actualmente. El resultado final será una agricultura más productiva y sostenible, y, por lo tanto, mejores condiciones de vida para la población en el campo.

Incendios: El combate más eficiente de los incendios forestales resultará en un uso más eficiente de los recursos disponibles y una reducción muy considerable de los impactos de los incendios, contribuyendo así a la conservación de la biodiversidad y la cobertura forestal, factores importantes, entre otros, para el turismo.

Ecoturismo: El ecoturismo es una actividad con gran potencial para el desarrollo económico. El proyecto ciertamente contribuyó al desarrollo de este sector, lo que beneficiará las poblaciones locales, los operadores, el sector turístico en general, y a la conservación de las riquezas naturales del país.

PSA: Las actividades del componente PSA, por un lado, ayudan a levantar fondos para la conservación, y por otro lado, benefician a las poblaciones rurales que se empeñen a conservar los recursos naturales de forma sostenible. La conservación a largo plazo que los esquemas de PSA pueden garantizar, es muy importante para el desarrollo sostenible en el futuro.

Elementos de la cooperación triangular a favor de la sostenibilidad

Todo el proceso de formulación del proyecto y la definición de los detalles ocurrieron de manera horizontal y participativa entre los actores involucrados, y según las prioridades de los dos países del sur, lo cual contribuyó a la sustentabilidad de los resultados. Este proceso, sin duda, fue posible por la apertura concedida por la GIZ en relación al formato de formulación del proyecto, que fue en dirección distinta a los parámetros tradicionales.

2.5 Impactos hasta la fecha y futuros impactos esperados

Impactos esperados

Costa Rica, una vez consiga extrapolar el sistema PAP/CAR a todas las cuencas del país dispondrá de información adecuada para establecer directrices sobre el potencial uso de las tierras y así como implementar un manejo de cuencas efectivo.

Costa Rica ampliará el sistema de alerta de incendios para todas las áreas de riesgo del país, disminuyendo el tiempo de reacción y, consecuentemente, los impactos de los incendios

considerablemente, mejorando la conservación de los bosques y de la biodiversidad, y, incluso, reduciendo emisiones de CO2.

Marruecos será capaz de desarrollar su sector de ecoturismo, contribuyendo a la conservación y manutención de sus áreas protegidas y recursos naturales en general, a la generación de empleos e ingresos, y al desarrollo local para las comunidades.

El sistema de PSA en Marruecos contribuirá a un levantamiento de fondos continuo, independiente del presupuesto general para aplicar a la conservación y beneficiar comunidades locales promoviendo el desarrollo sostenible.

Innovación

Tabla 3. Buenas Prácticas y Lecciones aprendidas	
Buenas prácticas	Lecciones aprendidas
Cada país fue oferente y beneficiario	Eso promueve la equidad
Flexibilidad en la formulación	Permite llegar al mejor resultado posible
Buscar cooperación interregional	Facilita verdadera innovación a nivel local

Si este proyecto ha dejado algunas lecciones una de ellas, quizás la más relevante, es que es perfectamente posible establecer una cooperación fructífera entre países con características socio-económicas, culturales y físicas y ambientales bastante diferentes, y que esta cooperación puede llevar a soluciones innovadoras que países más parecidos tal vez no proporcionarían entre sí. Por otro lado, también ha enseñado que cuestiones culturales y administrativas también imponen limitaciones en cuanto a las posibilidades de transferir sistemas y/o abordajes.

El sistema de control de incendios transferido a Costa Rica proporciona un excelente ejemplo de cómo experiencias de CTr pueden generar innovación. Un buen ejemplo de innovación es el desarrollo de la aplicación para teléfono para la comunicación y el procesamiento de informaciones por parte del SINAC. Al mismo tiempo demuestra ciertas limitaciones, ya que esta aplicación probablemente no tendrá utilidad para Marruecos, debido a sus condiciones particulares.

Aportes de los socios al logro de los resultados

Cada socio tenía su rol bien definido y demostró un desempeño excelente en sus atribuciones dentro del proyecto.

La GIZ facilitó todo el proceso desde su concepción hasta el final de la implementación, y jugó un papel importante, conjuntamente con Fundecooperación en Costa Rica, en la coordinación. Así también proveyó la asistencia técnica necesaria para lograr los resultados acordados.

HCEFLCD (junto con instituciones diversas instituciones vinculadas, como el Centro de Investigación Forestal – CRF) brindó toda la asistencia técnica necesaria a las contrapartes costarricenses.

Contribuyeron a la asesoría en PSA: FONAFIFO y FUNDECOR, y la asesoría sobre ecoturismo corrió por parte del SINAC.

En Costa Rica, el propio SINAC contribuyó al sistema de combates de incendios más allá de lo que Marruecos había pasado, sobre todo en relación a la informatización del sistema.

3. Sección triangular

3.1 Consideraciones especiales acerca de la Cooperación Triangular

División de tareas entre los cooperantes

La división de tareas y roles entre los cooperantes fue clara. Inicialmente BMZ/GIZ jugaron un papel muy importante para aproximarles a Costa Rica y Marruecos, primeramente, a través de la participación de Costa Rica, como país ejemplo, en una reunión regional forestal en Beirut, y después en la conferencia Rio+20. Subsecuentemente, la GIZ acompañó muy bien y adecuadamente el proceso de formulación del proyecto. Inicialmente las autoridades de Marruecos tenían la impresión de que Marruecos sería únicamente beneficiario, contra lo cual hubo cierta disconformidad. Se decidió entonces que ambos países serían tanto oferentes como beneficiarios en el proyecto. Esta situación es mucho más deseable, pues evita la impresión de dependencia y crea un ambiente de equidad y participación plena, lo que siempre es preferible. Dentro de los cuatro componentes, cada país desempeñó su respectivo papel de oferente y beneficiario, en tanto la GIZ se ocupó de coordinar y facilitar el proceso.

Fortalezas y debilidades del enfoque de la cooperación triangular

Fortalezas

El oferente tradicional puede facilitar mucho en encontrar los socios adecuados, incluso de regiones muy distantes y diferentes entre sí.

El apoyo de un oferente tradicional puede aportar recursos que difícilmente sean cubiertos o conseguidos por los países del sur. Por lo tanto, éste factor agrega valor a la cooperación triangular.

Facilita el intercambio de las ventajas de la cooperación norte – sur con las de la cooperación sur – sur, y promueve un ambiente equitativo en los procesos de toma de decisiones.

Cuando el oferente tradicional conoce ambos países del sur está en una perfecta posición para coordinar la implementación.

Debilidades

Cuando se trata de dos países del sur de los cuales uno es nomás oferente y el otro beneficiario, esto puede resultar en una relación desigual (aunque no necesariamente).

Fuera de eso este proyecto en particular no demostró debilidades en su modalidad triangular.

Alcance de resultados

Si este proyecto hubiese sido solamente cooperación sur – sur, esto seguramente habría afectado la intensidad del intercambio y, por lo tanto, el alcance de los resultados. La coordinación y facilitación de la GIZ, como también la disponibilidad de fondos extra para poder efectivizar los intercambios, contribuyeron de manera importante al alcance de los resultados. También se pudo atenuar los problemas impuestos por la barrera lingüística.

Llevar resultados de cooperación triangular a mayor escala

En varias ocasiones el proyecto fue presentado en eventos internacionales, como, por ejemplo, durante un encuentro forestal en Barcelona, el Atlantic Tourism Initiative en Marruecos (2015) y

como side event en la COP22. En consecuencia, varios otros países se interesaron. Como resultado de esta socialización, ahora ya existe una iniciativa de un proyecto triangular sobre turismo entre Alemania, Costa Rica y Túnez, y la FAO (Green Climate Fund) está desarrollando una cooperación sobre Resiliencia de las Montañas al Cambio Climático, con Costa Rica, Marruecos, y muy posiblemente también Tunicia.

Dentro del propio proyecto los resultados se han logrado en la forma de actividades piloto, pero en los cuatro componentes está prevista la ampliación a nivel nacional.

4. Sección de cierre

4.1 Recomendaciones

A nivel de diseño de **Proyecto**, se sugiere flexibilizar los formatos exigidos en los procesos de formulación de proyecto tomando como referencia las lecciones que deja este proyecto en particular, el cual brindó el espacio suficiente y necesario para alcanzar un punto de equilibrio ideal entre los conocimientos relevantes y las necesidades de cada país participante. El modelo alternativo de diseño de proyecto seguiría este esquema: proyecto – proceso.

También se sugiere que, preferentemente (cuando sea posible), los dos países sean al mismo tiempo beneficiario y oferente, para promover la equidad y horizontalidad en la toma de decisiones claves.

Se recomienda que se haga una sistematización más amplia de los resultados alcanzados por el proyecto, por ejemplo, a través de la elaboración de algún tipo de informes de progresos. Esto también beneficiaría mucho el monitoreo del proyecto. Se propone además, la creación de una plataforma web para socializar los resultados.

El componente de manejo de cuencas ha demostrado que Costa Rica necesita urgentemente intensificar sus esfuerzos en esta área, y que el apoyo aportado por Marruecos se limitó a aspectos técnicos. Se recomienda, por lo tanto, que se identifique posibilidades de apoyo continuado al manejo de cuencas a través de alianzas con otros actores/países, que puedan contribuir a superar los desafíos sociales, institucionales, legales y organizativos en general que presenta la problemática costarricense.

4.2 Conclusiones

Se puede decir que esta experiencia de CTr fue bastante oportuna y exitosa. Ambos países contribuyeron y se beneficiaron. Al mismo tiempo, quedaron al descubierto ciertas limitaciones en el proceso de transferencias de conocimientos y experiencias, lo cual, sin embargo, no impidió que el proyecto mostrase su potencial en el desarrollo de innovaciones basadas en el intercambio de experiencias.

Conforme al análisis expuesto, la Tabla 4 resume algunas de las principales conclusiones de la evaluación:

Tabla 4: Calificaciones del resultado de evaluación

Referencia a aspectos de	Criterio de Evaluación	Calificación	Observaciones
Proyecto	Pertinencia temática y calidad del <i>Diseño</i> del proyecto	16 - muy exitoso	El proyecto atiende prioridades reales de los países. A pesar de que el diseño no sigue los parámetros tradicionales, sirvió para alcanzar excelentes resultados, probablemente más de lo que se hubiese podido lograr de aplicarse un formato de diseño estándar.
Cooperación triangular	Pertinencia para la cooperación triangular	16 - muy exitoso	La Ctr facilitó de manera importante los contactos interinstitucionales (entre países) y la formulación del proyecto se hizo con la flexibilidad necesaria para lograr buenos resultados.
Proyecto	Eficiencia de la implementación	16 - muy exitoso	Con pocos recursos se alcanzó mucho, sin atrasos innecesarios.
Cooperación triangular	Eficiencia en el manejo de las estructuras triangulares	16 - muy exitoso	La coordinación de la Ctr facilitó bastante la implementación fluida del proyecto.
Proyecto	Efectividad en el logro de resultados	14 - muy exitoso	Tres componentes fueron muy efectivos. Solamente el componente Cuencas quedó atrás de lo estipulado (por motivos explicables). Sin embargo, el componente incendios forestales superó las expectativas.
Cooperación triangular	Efectividad de la contribución de CTr al logro de resultados	16 - muy exitoso	Que algún resultado no fue alcanzado completamente (cuencas) no se debe a la Ctr, sino al contexto institucional/administrativo en CR.
Proyecto	Sostenibilidad de resultados y de procesos para su generación	15 - muy exitoso	Los resultados fueron todos institucionalizados en los respectivos países, y contribuirán al desarrollo sostenible, la conservación de la biodiversidad.
Proyecto	Impacto del proyecto más allá del logro de sus resultados	14 - muy exitoso	Los resultados, por ahora, son actividades pilotos. La previsión es que serán ampliados al nivel nacional y quedarán importantes impulsos al desarrollo sostenible, la conservación y la adaptación al cambio climático. La única duda que puede existir es en relación al manejo de cuencas.
Resultados según criterios OCDE/CAD	Valoración global	15 - muy exitoso	Prácticamente todos los resultados previstos fueron alcanzados, a veces superando las expectativas.
Apreciación de procesos de cooperación triangular		16 - muy exitoso	El aporte de enfoque triangular fue fundamental para la coordinación y facilitación, además de aportar los recursos necesarios para concretizar un gran número de intercambios.
Evaluación general		15 - muy exitoso	Los resultados revelan contenido temático muy relevante y pertinente. Aunque sean proyectos piloto es previsible que su escala sea aumentada fácilmente. La estrategia de implementación ha sido muy eficaz y los resultados sostenibles y con elevado impacto.

Puntuaciones de evaluación: 14-16 = muy exitoso; 12 – 13 = exitoso; 10 – 11 = moderadamente exitoso; 8 – 9 = moderadamente insatisfactorio; 6 – 7 = insatisfactorio; 4 – 5 = muy insatisfactorio.

5. Sección Anexos

A1: Lista de personas entrevistadas/Agenda

Proyecto de Cooperación entre la República de Costa Rica, el Reino de Marruecos y la República Federal de Alemania para mejorar el manejo y uso sostenibles de bosques, áreas protegidas y cuencas en el contexto del Cambio Climático								
MISION DE EVALUACION- AGENDA DE TRABAJO MAYO/JUNIO 2017								
MARRUECOS								
Institución	Entrevistado	Función/Cargo	Modalidad	Calendario 2017				
				Mayo				
				Lun 22	Mar 23	Mie 24	Jue 25	Vie 26
1. GIZ	Sra. Kawtar El Rhaffouli	Experto Técnico Senior Proyecto de Gobernabilidad Ambiental y Climática	Pres.	9:00				
2. HCEFLCD	Sr. Abderrahim Houmy	Secretario General del HCEFLCD	Pres.	15:00				
3 HCEFLCD	Sr.Faycal Benchekroun	Director de la Planificación, del Sistema de Información y de la Cooperación	Pres.	15:00				
4 HCEFLCD	Sr. Khalid Cherki	Jefe de la División de Estudios, de la Programación y de la Cooperación	Pres.	15:00				
5 HCEFLCD	Sr. Isam Ahabri	Ingeniero jefe, Jefe de la División del Sistema de Información	Pres.	15:00				
6 GIZ	Sr. Jürgen Dierlmaier	Director Residente	Pres	16:45				
7 GIZ	Sr. Michael Gajo	Coordinador del Sector Ambiente y Cambio Climático	Pres.	16:45				
8 CRF	Sr. Mohammed Yassin	Investigador	Pres.		10:00			
9 Universidad Hassan II	Sr. Mouanis IAHLOU	Departamento de Suelos	Pres		14:30			
10 HCEFLCD	Sr.Mohamed Endichi	Director de la Lucha contra la Desertificación y la Protección de la Naturaleza	Pres		16:15			
11 HCEFLCD	Sr. Zouhair Amhaouch	Jefe de la División de Parques y Reservas Naturales	Pres.			9:45		
12 HCEFLCD	Sr. Baba Driss	Jefe de la División de Economía Forestal					15:00	
13 HCEFLCD	Sr. Fouad Assali	Jefe del Servicio de la Protección de los Bosques						9:00
14 HCEFLCD	Sr. Hicham Alaoui Mharzi	Servicio de la Protección de los Bosques						9:00
15 Red de Desarrollo de Turismo Rural	Sr. Hassan Aboutayeb	Presidente						Sábado 9:00

Proyecto de Cooperación entre la República de Costa Rica, el Reino de Marruecos y la República Federal de Alemania para mejorar el manejo y uso sostenibles de bosques, áreas protegidas y cuencas en el contexto del Cambio Climático
MISION DE EVALUACION- AGENDA DE TRABAJO MAYO/JUNIO 2017

COSTA RICA								
Institución	Entrevistado	Función/Cargo	Modalidad	Calendario 2017				
				Junio				
				Lun 12	Mar 13	Mie 14	Jue 15	Vie 16
1 Funde cooperación	Sra. Marianella Feoli	Coordinadora	Pres.	9:00				
2 Funde cooperación	Sta. Carolina Reyes	Técnica	Pres.	9:00				
3 SINAC	Sra. Guisselle Méndez	Directora Técnica del SINAC	Pres.	13:00				
4 FUNDECOR	Sr. Felipe Carazo	Director Ejecutivo	Pres.	15:00				
5 INTA	Sr. Renato Jiménez Zúñiga	Encargado del Departamento de Servicios Técnicos	Pres.		9:00			
6 FONAFIFO	Jorge Mario Rodríguez	Representante	Pres.		13:30			
7 FONAFIFO	Óscar Sánchez	Representante	Pres.		13:30			
8 MIDEPLAN	Óscar Méndez	Representante	Pres.		15:30			
9. SINAC	Luis Diego Román	Áreas de Conservación/Combate a los Incendios	Pres.			9:00		
10 ADDAX	Gustavo Madrigal	Consultor Informático	Pres.			9:00		
11 Giro de campo a Guanacaste						13:00		
	Sr. Julio Díaz Orías	Programa de Protección y Incendios	Pres.				8:30	
12 Ministerio Relaciones Exteriores	Sra. Carmen Claramunt	Directora Adjunta Cooperación Internacional	Pres					9:00
13 Ministerio Relaciones Exteriores	Sra. Karina Guardia Schoenfeld	Encargada de cooperación triangular y UNESCO	Pres					9:00
14 SINAC	Sra. Lesbia Sevilla	Cooperación Internacional	Pres.					11:00
15 SINAC	Sra. Saskia Rodríguez	Cooperación Internacional	Pres.					11:00
16 GIZ	Reinhard Alexander Kastl	Coordinador del proyecto	Skype					
17 ex FONAFIFO	Alberto García Arguedas		Skype					

A 2: MARCO LÓGICO

Proyecto Fondo Regional de Cooperación Triangular

Mejoramiento del manejo y del uso sustentable de bosques, cuencas y áreas protegidas en el contexto del cambio climático

DOCUMENTO: MARCO LOGICO Y PLAN OPERATIVO

Versión 1.0: 30-11-2012

Objetivo superior	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Mejorar el manejo y el uso sustentable de bosques, cuencas y áreas protegidas en el contexto del cambio climático			

Objetivo específico			
Mejorar el manejo y el uso sustentable de bosques, cuencas y áreas protegidas en el contexto del cambio climático	<ol style="list-style-type: none"> 1) Hasta finales de 2015 al menos 40 representantes de ministerios, administraciones, empresas privadas y ONGs de cada país han participado en los intercambios del proyecto. 2) Las experiencias de esta cooperación triangular son compartidas con otros países MENA y socios de cooperación para promover las cooperaciones Sur – Sur y triangular, y para identificar nuevos socios y nuevos recursos financieros públicos y/o privados 3) Lecciones aprendidas y resultados de la cooperación compartidos con BMZ para reflexionar sobre potencial y limitaciones de la cooperación triangular, como también definir futuras acciones 		

Componentes	Resultados	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
1. Manejo de Cuencas	1. mejoramiento del manejo de cuencas en Costa Rica basados en la experiencia marroquí	1.1 Hasta finales de 2015, se inicia dos proyectos pilotos, basados en la experiencia marroquí		
2. Combate al Fuego	2. adaptar y consolidar las iniciativas ya existentes en Costa Rica para la prevención de fuegos forestales.	2.1 Las iniciativas ya existentes en Costa Rica para la prevención de fuegos forestales adaptadas y consolidadas con base en la experiencia marroquí		
3. Valoración de la biodiversidad	3. Contribuir a la protección de la biodiversidad en Marruecos mediante el ecoturismo y el desarrollo de cadenas de valor, mejorando de manera sustentable la situación socioeconómica de la población rural	3.1 Al final de 2015 se inicia dos proyectos pilotos en áreas protegidos en Marruecos sobre valoración de la biodiversidad mediante el ecoturismo y el desarrollo de cadenas de valor, mejorando de manera sustentable la situación socioeconómica de la población rural, basados en la experiencia de Costa Rica,		
4. PSA	4. Aprovechar la experiencia del sistema costarricense de pago por servicios ambientales (PSA) para el diseño de una asociación marroquí de colaboración en materia de bosques y su sistema de financiamiento.	4.1 Las iniciativas ya existentes en Marruecos en pro de sociedades para bosques consolidadas y promovidas con base en la experiencia de Costa Rica		