



Gerente de Desarrollo del CCT (dchaves@cct.or.cr)

Gerencia de Desarrollo: una proyección hacia el futuro

..... || **María Damaris Chaves Garita**



A las puertas de celebrar sus 55 años, el Centro Científico Tropical (CCT) enfrentó un interesante desafío que toda organización pionera afronta al cumplir esa edad. Este fue definir cómo mantener su liderazgo, enfoque visionario y capacidad de proposición en el tema de conservación y desarrollo sostenible para los próximos 50 años, considerando los estándares de excelencia y experiencia acumulada.

Por tanto, el CCT inició un proceso de actualización de su base estratégica mediante la revisión de su visión, misión y valores, así como el planteamiento de nuevos y renovados lineamientos estratégicos. Adicionalmente, en el año 2015 se estableció la Gerencia de Desarrollo para que asumiera los compromisos futuros ligados al diseño e implementación de proyectos de desarrollo sostenible, una oferta de capacitación y formación técnica en diferentes temas y la prestación de servicios de consultoría en el campo ambiental y socio-productivo.

La primera acción que realizó el personal de la novel gerencia fue analizar los desafíos internos de la pionera



Volver al índice

organización, pero también considerar las oportunidades del cambiante entorno, muy diferente al que ha prevalecido en las últimas cinco décadas. De esta forma, la Gerencia de Desarrollo inició un proceso de profunda reflexión y retrospección interna, que le permitió analizar el camino recorrido desde su fundación en 1962.

Mediante una reconstrucción histórica de sus principales intervenciones en proyectos, consultorías y cursos, se analizó cómo influyen a nivel mundial, regional o local los procesos de globalización en las iniciativas de conservación de la biodiversidad, los esfuerzos para mejorar la calidad de vida de las comunidades locales, la capacidad de mitigar y adaptarse a los efectos del cambio climático y los proyectos de desarrollo socio-productivo.

De esta forma, se precisaron los grandes aportes que el CCT ha dado a la conservación y desarrollo sostenible del país. En los últimos 55 años, el quehacer del CCT se ha basado en principios ineludibles de transparencia, ética, respeto, trabajo en equipo, innovación, neutralidad ideológica, actitud propositiva y enfoque multidisciplinario, entre otros.

Para comprender el liderazgo que ha mantenido el CCT en el enfoque conservacionista que hoy distingue al país, es importante recordar los análisis físico-biológicos que permitieron crear varios de los parques nacionales de Costa Rica, así como los estudios pioneros de impacto ambiental, entre ellos los del proyecto hidroeléctrico Arenal y la carretera Braulio

Carrillo. Para dimensionar la importancia de las actuaciones del CCT, podemos evocar el primer perfil ambiental de Costa Rica que realizamos en la década de 1990 y que permitió conocer el estado de los recursos y reorientar las políticas y actuaciones por los siguientes 20 años. No podemos dejar de lado los diagnósticos ambientales que se realizaron en la Ruta 1856 y que fueron parte de la base técnica con la cual Costa Rica ganó el juicio en la Corte Internacional de Justicia, en el cual se reconoció la soberanía de nuestro país sobre el extremo norte de Isla Calero.

Además, elaboramos los estudios y cálculos financieros para “Canje de Deuda por Naturaleza”, iniciativa que actualmente apoya la consolidación del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC). También se estructuró el esquema de Pago por Servicios Ambientales (PSA), que financia los esfuerzos de conservación de bosques y de otros servicios ecosistémicos. Nuestras investigaciones en cambio climático se han extendido a lo largo de 30 años y hemos logrado demostrar que el cambio climático global no es siempre paulatino, sino que incluye transiciones abruptas y fuertes, las cuales afectan el futuro de los bosques nubosos en nuestro país.

La Gerencia de Desarrollo se estructuró a partir de este fuerte legado institucional y considerando los lineamientos estratégicos, para asegurar que el CCT continúe siendo un actor importante en la búsqueda de soluciones innovadoras para los grandes problemas que enfrenta la convivencia entre el hombre

y la naturaleza en los bosques tropicales. Pero a la vez, dicha Gerencia es la responsable de asegurar que toda intervención del CCT esté alineada con la filosofía organizacional, que tenga una acertada formulación técnica y una adecuada proyección financiera. Entonces, la Gerencia de Desarrollo se convierte en una de las herederas y responsables de continuar, mantener y fortalecer el fuerte legado científico que ha caracterizado a la organización. Para ello, diseñó una oferta de servicios y bienes que guiarán el quehacer institucional en los próximos años y que asegura que toda intervención futura del CCT tenga el mismo compromiso indeleble de generar cambios significativos en sus entornos de actuación.

Para esto, se han aplicado principios y buenas prácticas de administración de proyectos reconocidas internacionalmente. Se estructuró un sistema para gestionar la calidad y los riesgos, garantizando la funcionalidad e integridad de los servicios ofrecidos. Estas innovaciones administrativas están vinculadas a un sistema de monitoreo y evaluación de los aportes que hace cada intervención del CCT en el cumplimiento de su filosofía y del planeamiento estratégico.

Este nuevo esquema de trabajo ha brindado frutos significativos. En los últimos dos años el Centro Científico Tropical ha liderado con éxito varias consultorías orientadas a fortalecer el uso y manejo responsable de la biodiversidad del país, asegurando intensos procesos de

participación ciudadana y considerando enfoques de gestión territorial.

Este es el caso del análisis de la planificación estratégica de los corredores biológicos, elaborado para el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) y la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*, conocida como GIZ. En esta oportunidad, se analizó la planificación e implementación del Programa Nacional de Corredores Biológicos y la legislación que lo regula, desde el plan estratégico del programa nacional hasta los planes regionales y los planes estratégicos de los consejos locales. Se realizó un análisis de actores y se propuso una metodología participativa para la evaluación de la efectividad de la gestión de los corredores en Costa Rica. Finalmente, se propuso una ruta crítica metodológica para la elaboración del Plan Estratégico del Programa Nacional de Corredores Biológicos 2015-2020.

Siempre en el plano nacional, desde el año 2016 el CCT integra un consorcio de firmas consultoras internacionales conformado además por *Planet for People*, Plan 21 y *Connelly & Partner*. Este Consorcio, junto al Instituto Costarricense de Turismo, están rediseñando la norma de certificación del Certificado de Sostenibilidad Turística (CST), mecanismo que permite medir el compromiso que tienen con la sostenibilidad las empresas y organizaciones del sector turístico. Sin duda, el CST ha sido uno de los pilares sobre los cuales se ha consolidado la imagen

y reputación de Costa Rica, así como su modelo de conservación y desarrollo sostenible.

A nivel subnacional, otro ejemplo es el proceso liderado por el CCT en coordinación con SINAC, el Área de Conservación Pacífico Central (ACOPAC) y la Asociación Costa Rica por Siempre, para elaborar el código de buenas prácticas para actividades marino-costeras de dicha área de conservación. Esta es la primera iniciativa de esta naturaleza que existe en el país y sin duda será la referencia para minimizar los impactos que las actividades turísticas tienen sobre la biodiversidad que resguardan nuestras áreas silvestres protegidas. Este proceso también incluyó la formulación del Plan Específico de Turismo Sostenible y la actualización del Reglamento de Uso Público del Refugio Nacional de Vida Silvestre Playa Hermosa-Punta Mala. La elaboración de estos instrumentos de gestión de un área marina protegida (AMP) se caracterizó por la integración plena de las comunidades ubicadas en la zona de amortiguamiento, que permitió hacerlas gestoras de su propio territorio y desarrollo socio-económico.

Con gobiernos locales, el CCT ha establecido una fuerte alianza de trabajo con la Municipalidad de Curridabat para la consolidación del modelo de desarrollo multidimensional, basado en la experiencia del ciudadano, conocido como *Ciudad Dulce*. Este esquema gira alrededor de la importancia que tienen los polinizadores para mantener los ecosistemas naturales

y humanos. Cuenta con cinco dimensiones que tienen una fuerte interrelación entre sí: biodiversidad, infraestructura, hábitat, convivencia y productividad.

En el ámbito internacional, a partir de este año, el CCT está trabajando con la Organización Mundo Maya y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en cinco países de Centroamérica: México, Belice, Guatemala, Honduras y El Salvador. El objetivo de este trabajo es mejorar las capacidades empresariales de comunidades indígenas que requieren condiciones adecuadas para ingresar a mercados nacionales e internacionales. El CCT diseñó procesos de fortalecimiento institucional, formulación e implementación de planes de negocios, así como la programación de una cartera de inversiones del BID para los próximos cinco años.

La Gerencia de Desarrollo del CCT reconoce que para responder a los desafíos que presenta la promoción del desarrollo sostenible y la conservación, se necesitan modelos gerenciales flexibles, innovadores, holísticos, multidisciplinarios y participativos que permitan gestionar los retos, las oportunidades y los riesgos de una forma integral.

El actual paradigma del CCT es responder con inteligencia, eficacia, creatividad y liderazgo a los desafíos que los entornos cambiantes y variados generan día a día. Sin lugar a duda, la *excelencia* y *continuar dejando huella*, serán el denominador común en la bitácora institucional de los próximos 50 años.