

Planificación financiera

a largo plazo para
parques y áreas protegidas



*Planificación financiera a largo plazo para
parques y áreas protegidas*

© 2001 por The Nature Conservancy,
Arlington, Virginia, USA.
Todos los derechos reservados.

Diseño: Justice Graphics

Fotografía de la portada: manta raya © M.L.
Thomas; labios ardientes (*Psychotria spp.*) ©
Eileen King; culebra (*Leptophis ahaetulla*) ©
Dante Fenolio; garza © Brian E. Small; niños
© Susan Suhanovsky; playa © Jonathan Kerr

Producción: International Publications
Program, The Nature Conservancy,
International Headquarters, 4245 North
Fairfax Drive, Arlington, VA 22203, USA.
Fax: 703-841-4880; email:
publications@tnc.org.

Esta publicación ha sido posible, en parte,
gracias al apoyo de la Oficina LAC/RSD/
Bureau para América Latina y el Caribbean,
Agencia para el Desarrollo Internacional de
los Estados Unidos, bajo los términos del
acuerdo No. LAG-A-00-95-00026-00. Las
opiniones expresadas aquí son las de los
autores y no reflejan necesariamente las
opiniones de la Agencia para el Desarrollo
Internacional de los Estados Unidos. La
Comisión Mundial de Areas Protegidas
también ha proporcionado apoyo financiero.

Para mayor información sobre *Planificación
financiera a largo plazo* o para compartir su
opinión, puede ponerse en contacto con:

Randy Curtis
Director, Policy and Finance Program
The Nature Conservancy
International Headquarters
4245 North Fairfax Drive
Arlington, VA 22203 USA

Agradecimientos

El manual *Planificación financiera a largo plazo para parques y áreas protegidas* fue elaborado con el apoyo financiero y el incentivo de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), bajo los auspicios del programa Parques en Peligro (PeP) de The Nature Conservancy. También agradecemos el asesoramiento y el apoyo financiero de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas (World Commission on Protected Areas, WCPA).

Queremos reconocer a los siguientes individuos y organizaciones por su contribución al desarrollo de la edición original (1995) y por la metodología de planificación financiera a largo plazo.

El equipo de trabajo de The Nature Conservancy:
Randy Curtis
Brian Houseal
Eileen Schjelderup
Bernadita Zapata

La segunda edición (2000) del manual fue revisada bajo la supervisión de Randy Curtis. El consultor en jefe y traductor fue Xavier Gonzalez. Contribuciones adicionales se deben al siguiente personal de The Nature Conservancy: Juan José Dada, Michelle Powers, Nelson Girón, Irma Clarke, Patricia Garffer, Patricia León y Grant Swanson.

Los socios que han contribuido con su valiosa retroalimentación y guía a este proyecto incluyen a:

Panamá

Oscar Vallarino, ANCON
Iván Tuñón, Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (INRENARE)

Perú

Pancho Estremadoyro, Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (FPCN)
Pedro Aguilar, Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)

Belice

Mary Vasquez, Programme for Belize

México

Susana Rojas y Rodrigo Migoya, ProNatura-Península de Yucatán,

Guatemala

Velia Herrera, Defensores de la Naturaleza

Colombia

Germán Andrade, Fundación Natura

República Dominicana

Gabriel Valdez, Dirección Nacional de Parques

Indice

Introducción	7
I. El proceso de planificación	
Niveles de planificación	9
El equipo de planificación de manejo	9
Apoyo de The Nature Conservancy	10
Apoyo de la Comisión Mundial para Areas Protegidas	10
Facilitador profesional	11
Planificación de manejo a largo plazo	11
Matriz de amenazas y acciones estratégicas	12
Planificación financiera a largo plazo	13
El ciclo de planificación del proyecto	13
II. Preparación de proyecciones financieras para áreas protegidas	
Proceso de planificación financiera	15
Revisión de los formularios electrónicos	16
Enfoques sugeridos	16
Información inicial y modificación de los formularios electrónicos	18
Proyección de gastos del área protegida	19
Proyección de ingresos del área protegida	21
Gráficas	22
Impresión	22
III. Estudios de caso	
Parque Nacional El Imposible, El Salvador	23
Reserva de la Biosfera Sierra de las Minas, Guatemala	25
Santuario de Vida Silvestre Crooked Tree, Belice	27
IV. Preparación del informe narrativo del plan financiero de largo plazo	
Vinculación de las estrategias programáticas y financieras	31
Descripción de actividades previas	31
Gastos	32
Ingresos	32
Estrategia financiera de largo plazo	33
Apéndice 1 Definición de gastos funcionales	35
Apéndice 2 Definición de gastos programáticos	36
Apéndice 3 Formularios electrónicos en blanco	39
Formulario de evaluación	

Introducción

Prácticamente toda persona que ha trabajado alguna vez con áreas protegidas ha utilizado la frase “conservando esta área para las generaciones futuras”. Sin embargo, después de un examen cuidadoso, podemos observar que el futuro financiero inmediato de la mayoría de las áreas protegidas en países en vías de desarrollo está todavía en duda y el futuro distante es solamente un sueño incierto. ¿Por qué?

Como cualquier institución social, las áreas protegidas necesitan apoyo financiero para pagar al personal, construir y mantener su infraestructura y para administrar sus recursos naturales. Aunque, como se describe en este documento, se ha logrado algún progreso a lo largo de los últimos quince años, virtualmente todas las áreas protegidas en América Latina, el Caribe, Asia, el Pacífico y África han padecido una carencia de fondos crónica. La mayoría de estas áreas experimentan en la actualidad una condición financiera de supervivencia, dependiente de asignaciones inseguras del presupuesto nacional, del apoyo esporádico de organizaciones no gubernamentales conservacionistas y del financiamiento internacional de proyectos a corto plazo.

Un impedimento fundamental para mejorar esta precaria situación de financiamiento para las áreas protegidas se encuentra dentro de cada uno de nosotros, los conservacionistas profesionales. Desafortunadamente, muchos de nosotros tendemos a estar mucho mejor preparados en campos como la protección de parques y las ciencias biológicas, evitando nuestro papel crítico como planificadores financieros y gerentes de proyectos para nuestro capital natural.

Este manual es para usted. Su propósito es proporcionar al profesional que no es experto en finanzas, una guía práctica para la preparación de planes financieros a largo plazo para áreas protegidas. La primera sección del documento incluye un repaso de la planificación financiera y

de manejo a largo plazo. La segunda sección proporciona un esquema de orientación y un enfoque sugerido para usar este modelo, así como instrucciones detalladas para preparar proyecciones financieras para un área protegida. La tercera sección presenta información resumida acerca de tres estudios de caso de diferente complejidad, que pretenden apoyar a su equipo de planificadores en la visualización de su estrategia financiera, aprovechando así las lecciones aprendidas en otras áreas protegidas. Finalmente, la cuarta sección describe los pasos básicos para desarrollar los principales componentes narrativos de este plan.

Tenga presente que este manual representa un trabajo progresivo. Los conceptos y los lineamientos fueron desarrollados inicialmente de nuestras experiencias en América Latina y el Caribe. Sin embargo, a medida que nuestro Programa Internacional crece y que expandimos nuestro trabajo con la Comisión Mundial de Areas Protegidas y sus socios, esperamos recolectar lecciones aprendidas en el uso de los materiales que se presentan en este manual. Esta retroalimentación asegurará que el texto continúe evolucionando. Por favor, use este formato en borrador para iniciar el desarrollo de planes financieros para sus parques y áreas protegidas. Agradeceremos los comentarios y sugerencias que pueda proporcionarnos para poder continuar mejorando este manual para su uso futuro. Por favor, complete el formulario de evaluación incluido al final del manual y háganoslo llegar tan pronto como le sea posible.

Pretendemos seguir desarrollando esta herramienta con su guía y su aporte. En un futuro próximo, estará disponible en Internet un sitio para planificación financiera de áreas protegidas, incluyendo las versiones más actualizadas de documentos de referencia, estudios de caso detallados, así como espacios interactivos para apoyarle con asistencia técnica remota y con ayudas en línea.

The Nature Conservancy, Octubre del 2000

*podemos observar
que el futuro
financiero inmediato
de la mayoría de las
áreas protegidas en
países en vías de
desarrollo está
todavía en duda*

Nota: Algunos términos técnicos se han traducido de la siguiente manera:

- Template:* Un elemento fundamental de este manual son los formularios electrónicos (en formato Excel) que lo acompañan.
- Implementation:* Por su uso tan extendido (aunque estrictamente incorrecto), esta palabra se dejó como Implementación.
- Time frame:* Refiriéndose al horizonte temporal de un proyecto o proceso, se tradujo como cronograma.
- Monitor:* En su sentido de supervisar o verificar, se tradujo como monitorear.
- Tab:* Pequeño indicador de índice en la parte inferior de un formulario electrónico. Se ha traducido como índice.
- Enter:* Se refiere al acto de ingresar o digitar la información en una computadora a través del teclado.

I. El proceso de planificación

La planificación, ya sea que ésta contemple toda la vida del proyecto o bien se realice con una base anual o trimestral, es un elemento central para el logro de los objetivos de un área protegida. El proceso para desarrollar un plan bien formulado y articulado se describe enseguida.

Niveles de planificación

Entre las numerosas definiciones y tipos de planificación, hemos escogido un esquema práctico y general que puede aplicarse a muchas situaciones relacionadas con áreas protegidas en diferentes países. En el esquema siguiente se identifican tres niveles de planificación.

El nivel más alto corresponde al proceso de Planificación Estratégica, a través del cual se definen lineamientos generales en términos de la misión, los fines y las estrategias para cubrir un amplio rango de áreas protegidas que pueden organizarse a nivel nacional, regional o a nivel corporativo, cuando una empresa privada está a cargo de una o más áreas protegidas.¹

A nivel local o de sitio, se identifican dos procesos complementarios: el de Planificación de manejo a largo plazo² y el de **Planificación financiera a largo plazo**, que se describe en este documento. Los planes correspondientes definen objetivos específicos, metas y recursos requeridos para cubrir, por una parte, la visión a largo plazo de las fases de protección y desarrollo ambiental del parque o área protegida y, por la otra, para

especificar los costos relacionados y sus fuentes de financiamiento.

A partir de los planes mencionados, al nivel operacional, el programa operativo anual y el presupuesto correspondiente establecen el cronograma para las metas específicas, las responsabilidades personales e institucionales, los indicadores de evaluación, así como proyecciones detalladas de ingresos y gastos.

Dentro de este marco de referencia simplificado, este manual se concentra en un modelo para facilitar la aplicación de la metodología de planificación financiera desarrollada por The Nature Conservancy, la cual ya ha sido aplicada en diversas áreas protegidas de América Latina.

El equipo de planificación de manejo

El primer paso, y el más crítico, en el proceso de planificación es la selección del equipo de planificación de manejo. El equipo debe incluir representantes de cada grupo de interés que puede afectar el éxito o el fracaso de su plan. Algunos de estos representantes clave a considerar son:

Nivel	Tipos de planificación			Elementos del plan
Nacional regional o corporativo		Planificación estratégica		Misión Fines Estrategias
Local o de Sitio	Planificación de manejo a largo plazo		Planificación financiera a largo plazo	Objetivos, Actividades metas, recursos
Unidad operacional	Programa o plan de trabajo operativo	Programa o plan de trabajo	Presupuesto anual	Cronograma responsabilidades, indicadores, ingresos/gastos

¹ MacLeod, Paige; Esquivias, Pedro; León, Patricia. *Strategic Financial Planning*. Financial Sustainability for Nonprofit Institutions series. No. 2. The Nature Conservancy. 1999.

² Morales, Guadalupe; Andrade, María; Hernández, Alejandro. *Guía para la elaboración de programas de manejo para áreas naturales*. Basada en experiencias en América Latina. The Nature Conservancy. Mayo de 1999.

Los principios
fundamentales de
una planificación
exitosa son:
transparencia
del proceso,
participación de
los grupos
interesados y
rendición
de cuentas.

- Director de la ONG
- Representante de la Agencia Gubernamental de Recursos Naturales
- Oficial Financiero
- Director de Desarrollo de Recursos

Otros representantes a ser considerados son:

- Representantes gubernamentales de cualquier agencia con mandato legal para administrar la tierra, los recursos naturales o la infraestructura dentro o adyacente al área protegida;
- Representantes del Ministerio de Finanzas;
- Representantes académicos o investigadores con actividades en el área;
- Líderes comunitarios locales y grupos de usuarios de los recursos (granjeros, leñadores, pescadores, etc.);
- Representantes políticos locales; y
- Representantes de ONG internacionales y otras agencias donantes.

La participación de todos los grupos de interés es importante, por varias razones. Primero, porque proporcionan diversos conocimientos y puntos de vista que contribuyen a la calidad del proceso de planificación. Segundo, porque su apoyo y compromiso con el plan de manejo es crítico para que éste sea exitoso. Tercero, porque el enfoque de equipo aplicado a la ejecución del proyecto distribuye las tareas entre varios grupos, permitiendo hacer más trabajo en menos tiempo.

Una vez que el equipo de planificación ha sido formado, actuará como la junta directiva o el consejo técnico asesor del área protegida. El equipo debe analizar el plan y su ambiente operativo (ver la metodología analítica en la Sección II). Después, el equipo fija los objetivos para el plan, tomando en consideración las restricciones dentro de las cuales está operando. Una vez que los objetivos han sido fijados, se comunican a las entidades responsables de alcanzarlos. Finalmente, el equipo revisa el progreso del plan y verifica las circunstancias cambiantes, ajustando el plan según sea necesario.

Mientras que la composición exacta del equipo y la ejecución del proceso de planificación varía de un área protegida a otra, la filosofía básica permanece igual. Los principios fundamentales de una planificación exitosa son: transparencia del proceso, participación de los grupos interesados y rendición de cuentas. Sin embargo, una excelente ejecución del proceso de planificación unida al mejor proceso de investi-

gación científica no son suficientes para garantizar el éxito. El plan debe tener sustentabilidad financiera a largo plazo. Este manual y el juego de formularios electrónicos que lo acompañan constituyen una metodología para planificar las necesidades de recursos financieros a largo plazo.

Apoyo de The Nature Conservancy

The Nature Conservancy ofrece un variado rango de apoyo a socios locales para que sus equipos de administración de áreas protegidas desarrollen habilidades gerenciales. El apoyo puede obtenerse del Director de Programa de un País, del Especialista en Áreas Protegidas y/o del Administrador Financiero Regional. Usted puede solicitar una visita de asistencia técnica en su país de origen o asistir a cursos de entrenamiento tales como la Semana de Capacitación Conservacionista y los talleres PeP. No dude en solicitar este tipo de ayuda. Asimismo, como se mencionó anteriormente, el apoyo de The Nature Conservancy está siendo ampliado a través de un sitio en Internet dedicado a planificación financiera, que concentrará los esfuerzos que se están realizando para documentar metodologías aplicadas y experiencias aprendidas en todo el mundo.

Algunos sitios en Internet de The Nature Conservancy que actualmente ofrecen información útil relativa a las áreas protegidas son: <http://www.nature.org> y <http://www.capas.org>

Apoyo de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas

La Comisión Mundial de Áreas Protegidas (WCPA) es la red de especialistas en áreas protegidas más importante del mundo. El Programa de Áreas Protegidas (PPA) de IUCN es el punto focal de la Secretaría para Áreas Protegidas de IUCN y funciona como la Secretaría de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas.

La misión internacional de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas es promover el establecimiento y manejo efectivo de una red representativa de áreas protegidas terrestres y marinas en todo el mundo, como una contribución integral a la misión de IUCN. Los objetivos de la organización son los siguientes:

- asistir a los gobiernos y a otros a planificar áreas protegidas e integrarlas en todos los sectores, proveyendo consejo estratégico a los encargados de tomar decisiones políticas;
- fortalecer la capacidad y efectividad de los administradores de áreas protegidas, proveyendo

asesoría, instrumentos e información y los medios para relacionarse con colegas;

- aumentar la inversión en áreas protegidas, persuadiendo a los donantes corporativos e individuales de su valor; y
- incrementar la capacidad de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas para implementar su programa, incluyendo la cooperación con los miembros y los socios de IUCN.

Facilitador profesional

Puede suceder que dedicar un miembro del equipo de manejo a la preparación de formularios en hojas de trabajo electrónicas sea impráctico o que constituya una pobre utilización del tiempo de su personal. En esos casos, puede ser una buena idea obtener asistencia técnica externa. Asimismo, en algunos casos, contar con asistencia técnica externa para la preparación de su plan financiero le permitirá concentrarse con mayor atención en los aspectos sustantivos del plan, en lugar de hacerlo en las habilidades técnicas necesarias para manejar las hojas de trabajo.

Una opción para contar con esas habilidades dentro de su organización es contratar a un contador o especialista en sistemas local, entrenado y capaz de organizar la multitud de ideas que surgen durante el proceso de planificación. Hay, sin embargo, algunos riesgos con este enfoque. Tenga cuidado de no sacrificar la propiedad y el control institucional de su plan financiero debido a la desarticulación de las tareas individuales que conforman el proceso de planificación. De nuevo, le recomendamos consultar con los Directores de Programa en el País o con los Administradores Financieros Regionales de The Nature Conservancy para desarrollar el mejor enfoque para su equipo.

Planificación de manejo a largo plazo

Con el objeto de determinar las necesidades financieras de largo plazo para un área protegida, es necesario describir la visión de éxito, o los objetivos, que nos propondremos alcanzar. Se utiliza un Plan de Manejo completo para describir una visión a largo plazo y para establecer fases de desarrollo y costos relacionados, así como fuentes de apoyo financiero.

Para describir el área protegida puede utilizarse la metáfora de la “fábrica de la naturaleza”. Sus variables son: personal, recursos financieros y tiempo. Sus productos son bienes ambientales y servicios como aire limpio, agua limpia, hidroelectricidad, vida silvestre, áreas turísticas, etc. Y

sus inversionistas son el gobierno, los usuarios de los recursos y los residentes de comunidades locales, nacionales e internacionales. El Plan de Manejo representa no solamente la estrategia para la fábrica, sino una herramienta importante para atraer inversiones necesarias para su desarrollo y administración a largo plazo.

Un Plan de Manejo no requiere volúmenes inmensos de información sobre el área protegida, pero sí requiere suficiente información para tomar decisiones para su conservación. Aunque el proceso de planificación para un área protegida es dinámico, la información básica relacionada con la ecología, la economía y las comunidades humanas del área resulta crítica. A continuación enunciamos brevemente los componentes esenciales de un Plan de Manejo:

- 1. Introducción:** Información sobre la ubicación, tamaño, estatus legal y principales metas y objetivos del área protegida.
- 2. Sistemas ecológicos y componentes:** Descripciones y mapas de procesos ecológicos clave, comunidades naturales prioritarias, así como de especies endémicas, amenazadas y migratorias.
- 3. Condiciones socioeconómicas y desarrollo compatible:** Descripciones y mapas de rutas importantes de acceso, tenencia de la tierra y uso de recursos, organización social y aspectos culturales importantes de las comunidades locales, así como aspectos relativos a su gobierno. Es también importante preparar una lista de los bienes y servicios ambientales producidos por el área.
- 4. Amenazas a la integridad ecológica o a las especies:** Descripciones del lugar y mapas, tipo y magnitud de presiones inducidas por el uso (mal uso) humano de los ecosistemas o por otros fenómenos naturales. El entendimiento científico del origen de estas amenazas será la base para definir la prioridad de acciones para asegurar el uso compatible de los recursos naturales.
- 5. Visión, metas y estrategias:** Descripciones de la condición futura anticipada, con metas claras, acciones estratégicas prioritarias para el manejo de los recursos, uso público y la administración del área protegida. En esta etapa debe también definirse indicadores medibles para apoyar el monitoreo de avances.
- 6. Fases de desarrollo:** Un cronograma de 3-5 años con los programas prioritarios y las actividades a realizar, precisando también los indicadores clave y la coordinación entre los diversos componentes.

- 7. Organización y personal:** Una definición de los roles y relaciones entre la organización líder, responsable del área protegida, y otras instituciones colaboradoras y comunidades.
- 8. Presupuesto:** Hojas de trabajo electrónicas que detallan estimaciones de costo por año fiscal para todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del área protegida.
- 9. Fuentes de financiamiento:** Hojas de trabajo multianuales que definen con anticipación las fuentes financieras para las actividades presupuestadas.

El desarrollo del Plan de Manejo para un área protegida es más un arte que una ciencia y requiere de un proceso de aproximaciones sucesivas a lo largo de varios años para alcanzar un resultado satisfactorio. La estimación de costos y fuentes de soporte financiero requiere el mismo tipo de esfuerzo: proyecciones de personal, materiales, equipo y tiempo requerido para alcanzar las metas prioritarias, dar seguimiento a los resultados y, entonces, ajustar las variables de nuevo.

Matriz de amenazas y acciones estratégicas

Una herramienta muy útil para determinar las prioridades estratégicas es la Matriz de Amenazas, incluida en los Formularios de Planificación Financiera de Áreas Protegidas. Esto requiere un análisis significativo de los procesos ecológicos y económicos actuando dentro del área protegida y alrededor de ella. The Nature Conservancy utiliza un enfoque de planificación denominado las 6-S (Systems) sistemas, (Stresses) presiones, (Sources) fuentes, (Stakeholders) grupos de interés, (Strategies) estrategias y (Measures of Success) medidas de éxito.

Sistemas

Analice el ecosistema o grupo de ecosistemas y los componentes que conforman el área protegida. Incluya descripciones y mapas de procesos ecológicos clave, comunidades naturales prioritarias y especies de interés.

Presiones

A continuación, examine las presiones y amenazas a la integridad ecológica o a las especies dentro del (de los) sistema(s). Incluya descripciones del lugar y mapas, tipos y magnitud de presiones inducidas por el uso (o mal uso) humano. El entendimiento científico de los orígenes de estas presiones definirá acciones prioritarias para asegurar usos compatibles de los recursos naturales.

Fuentes y grupos de interés

El siguiente paso es definir las fuentes de presiones hacia el sistema. Un análisis de las condiciones socio-económicas y de los grupos de interés que afectan el área protegida es un componente clave para identificar dichas fuentes. Incluya descripciones y mapas de rutas importantes de acceso, tenencia de la tierra y uso de recursos, organización comunitaria y valores culturales, así como bienes y servicios ambientales.

Estrategias

Una vez que se han entendido las relaciones entre el sistema, sus presiones y el origen de esas presiones, desarrolle un juego de estrategias encaminadas a mitigar los orígenes identificados. Incluya descripciones de la condición futura anticipada, con metas claras, acciones prioritarias para el manejo de los recursos, usos públicos, así como la administración del área protegida.

Medidas de éxito

Finalmente, defina los indicadores para medir el éxito. Establezca indicadores cualitativos y cuantitativos para estimar el progreso hacia la conservación de la biodiversidad.

Una vez que este análisis está completo, desarrolle un breve enunciado de misión para expresar las metas del área protegida y proporcionar un tema conductor de las acciones planificadas. Un ejemplo de misión sería:

La finalidad del proyecto es construir una base sustentable de infraestructura para la conservación en el área; iniciar acciones para integrar esas medidas de conservación en la actividad económica y social de las comunidades circundantes; y desarrollar un mecanismo de financiamiento suficiente a largo plazo, para permitir que las inversiones en conservación se continúen y sean mantenidas por la administración local.

El resultado de su análisis puede resumirse en la Matriz de Amenazas, incluida en los Formularios para la Planificación Financiera de Áreas Protegidas.

Revisión continua y ajustes

Finalmente, la planificación para áreas protegidas es un proceso continuo. Conforme se prepara cada plan de trabajo anual, el equipo de manejo puede revisar los avances y la dirección estratégica del plan para el área protegida, según cambian las circunstancias. Las revisiones regulares y los ajustes a los objetivos programáticos y financieros del plan financiero a largo plazo lo mantienen tan dinámico como el propio proyecto que representa.

Un componente crucial de la revisión del proyecto es una auditoría financiera anual, preparada por una empresa de auditoría externa. Una auditoría confirma que los estados financieros que el equipo de manejo está usando para tomar decisiones clave son correctos, proporcionando además un nivel adicional de tranquilidad para los donantes.

En breve

Una forma de asegurar que ha recorrido a fondo el proceso de planificación es formularse continuamente las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde va esta área protegida? (Visión a largo plazo)
- ¿Cómo va a llegar a ese estado? (Tácticas básicas)
- ¿Qué tareas específicas deben completarse en el período de planificación? ¿Qué actividades adicionales son más importantes para asegurar el éxito? (Asigne prioridades a sus operaciones anuales, trimestrales y diarias.)

Cada aspecto de la agenda programática de su programa de manejo debe ser capaz de proporcionar respuestas satisfactorias a estas preguntas.

Planificación financiera a largo plazo

Mientras que la conservación es el fin último de apartar los parques y áreas protegidas, este fin no puede alcanzarse y mantenerse sin una comprensión fundamental de las implicaciones sociales y financieras del nivel de manejo y protección que se busca. Esta interrelación puede describirse mejor como un triángulo, en el que la conservación no puede lograrse sin recursos financieros, y los recursos financieros deben ser considerados de una forma que sea consistente con los objetivos ambientales y sociales. Al mismo tiempo, la satisfacción de las necesidades sociales no debe buscarse a expensas del medio ambiente.

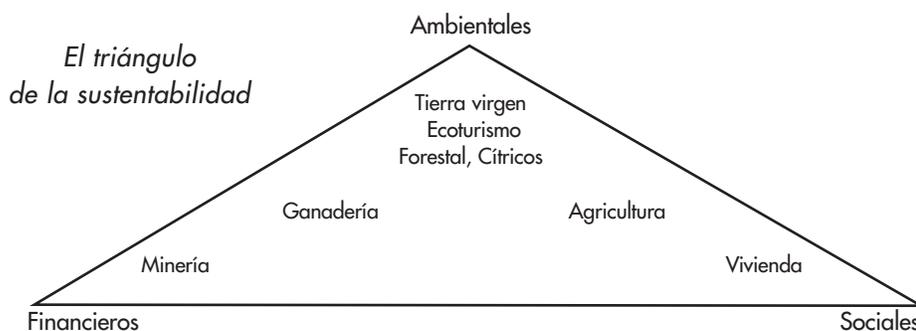
En la medida en que uno se acerca a un solo objetivo puramente ambiental, financiero o social se aleja de los otros objetivos. En el triángulo que se muestra a continuación, la tierra intacta está más cerca de alcanzar los objetivos de protección ambiental que los financieros o sociales. Por otra parte, las actividades mineras están más cerca de alcanzar los objetivos financieros que los sociales y ambientales.

El ciclo de planificación del proyecto

El establecimiento de áreas protegidas involucra tres fases distintas: planificación de pre-inversión, implementación del proyecto y manejo a largo plazo. Aunque cada fase puede tener actividades que se superponen, éstas ocurren generalmente en secuencia y requieren varios años para completarse. Cada fase tiene actividades distintas y costos asociados que deben ser considerados cuidadosamente.

Fase I. Planificación de pre-inversión

Esta fase comienza usualmente con un estudio preliminar para estimar la importancia ecológica y económica de los recursos naturales de un área, que es realizado a un nivel de detalle suficiente como para justificar el establecimiento legal del área protegida. En seguida se forma un grupo de interés político con el fin de asegurar alguna forma de decreto legal que defina los límites físicos y las políticas regulatorias que aseguren la protección del área. En general, estos pasos iniciales hacia la protección de un área son el resultado de los esfuerzos dedicados de grupos conservacionistas locales y voluntarios, con un mínimo de gastos. Es notable la ausencia en esta etapa de la consideración del financiamiento requerido para establecer y mantener una presencia de manejo permanente en el área. El resultado de una planificación técnica y financiera inadecuada en esta etapa temprana es el síndrome del “parque de papel”: áreas que tienen un decreto legal pero que carecen de recursos para su manejo cotidiano.



El manejo a largo plazo de un área protegida requiere la continuación de programas que deben extenderse considerablemente hacia el futuro

Una vez que se ha decretado legalmente el área natural, un plan de manejo es el medio tradicional de definir las políticas, programas y estructura administrativa para manejar el área. Este proceso, que culmina con la definición de programas necesarios para implementar el área protegida, típicamente toma de 2 a 3 años y cuesta un mínimo de \$30.000-\$50.000 dólares. Si bien es posible obtener algún tipo de apoyo internacional para esta fase inicial, el financiamiento usualmente proviene de fuentes locales en la forma de salarios gubernamentales para el personal involucrado en el inicio del proyecto y aportes en especie por parte de ONG interesadas y de voluntarios.

Fase II. Implementación del proyecto

La fase de implementación del proyecto comienza con la instalación física de los servicios e infraestructura necesaria para proteger y administrar el área. Típicamente, este proceso comienza cuando el gobierno ha adoptado el plan de manejo y se extiende por un período de tres a cinco años, dependiendo de las actividades contempladas en el plan de manejo. Durante esta fase, las actividades incluyen: contratación, entrenamiento y equipamiento del personal del área protegida; desarrollo de enlaces para transporte y comunicaciones; verificación y delimitación del perímetro del área; y la construcción de la infraestructura básica. Además, pueden necesitarse consultores y estudios especiales para entrenar al personal, diseñar sitios e instalaciones y para llevar a cabo inventarios biológicos y estudios de tenencia de la tierra, los cuales constituyen la base para el manejo de los recursos y de programas de desarrollo compatible.

Como resultado de lo anterior, la implementación es la fase más costosa del ciclo del proyecto. Para proyectos medianos, de aproximadamente 600.000 hectáreas, el costo de esta fase puede elevarse de \$300.000 a \$500.000 por año. Sin embargo, si se requiere la compra de tierras, el costo de esta fase puede elevarse a más de \$1 millón por año. Generalmente, el financiamiento de esta fase depende de fuentes internacionales, incluyendo ONG internacionales, fundaciones comunitarias y donaciones multilaterales/bilaterales, aunque fuentes locales también contribuyen (en la forma de contrapartida por parte del gobierno y/o de donaciones privadas promovidas por las ONG involucradas en el área).

Fase III. Manejo a largo plazo

El manejo a largo plazo de un área protegida requiere la continuación de programas iniciados durante la fase de implementación, incluyendo el apoyo operacional y la administración de programas de protección de recursos naturales, manejo y monitoreo, usos humanos compatibles y extensión comunitaria, así como operaciones y mantenimiento, que deben extenderse considerablemente hacia el futuro con el objeto de alcanzar el establecimiento exitoso del área. La fase de manejo a largo plazo conlleva costos recurrentes de personal, mantenimiento y operaciones de infraestructura, así como gastos continuos de capital en construcciones nuevas, adquisición de tierras adicionales y actividades de desarrollo del programa.

Estos costos operativos y de capital, recurrentes a largo plazo, pueden oscilar entre los \$200.000 y los \$500.000 dólares por año para un proyecto mediano. Como es improbable que los costos recurrentes a largo plazo sean financiados directamente por fuentes internacionales, es imperativo desarrollar fuentes locales de financiamiento a través del gobierno, así como fuentes no gubernamentales y privadas, durante las dos primeras fases del proyecto. En el pasado, las principales fuentes de fondos para el manejo a largo plazo de áreas protegidas han sido las agencias no gubernamentales locales o nacionales que subsidian el salario y los costos operacionales básicos de un área. En la medida en que este apoyo ha sido insuficiente para mantener el establecimiento de áreas protegidas a lo largo del tiempo, se han desarrollado algunos mecanismos financieros como el canje de deuda y los fideicomisos, generalmente durante la fase de implementación, para establecer fuentes de capital más permanentes para cubrir estos costos. Otras fuentes de financiamiento a largo plazo incluyen concesiones de recursos, cuotas de acceso, licencias de investigación y otros mecanismos de impuesto a los usuarios. El ecoturismo y otras actividades de desarrollo sustentable también ofrecen alternativas atractivas para la generación de ingresos locales.

De cualquier forma, a pesar de que el concepto de crear áreas protegidas autosuficientes es promisorio, está aún muy lejos de ser una realidad. La planificación financiera es el primer paso hacia la autosuficiencia financiera a largo plazo.

II. Preparación de proyecciones financieras para áreas protegidas

Proceso de planificación financiera

Una vez que el equipo de planificación de manejo ha esbozado los planes estratégico y de manejo, el equipo de planificación financiera debe estimar los costos del programa. El equipo de planificación financiera puede incluir al equipo de planificación de manejo en su totalidad o en parte. Usando las amenazas y actividades definidas en el plan de manejo, el equipo de planificación financiera clasifica las actividades a ser realizadas por año y por tipo de programa y las ordena según sus necesidades. El primer nivel de actividades incluyen a aquéllas que TIENEN que ejecutarse para asegurar el nivel mínimo de protección del ecosistema. El segundo nivel de actividades contempla aquéllas que son necesarias para mejorar el ecosistema, expandir los grupos de interés político y aumentar el nivel mínimo de actividades de protección.

Una vez que las actividades han sido ordenadas según su prioridad, se asignan costos y se analizan las fuentes de ingreso. **Los costos pueden asignarse usando uno de dos métodos.** Si la ubicación del área protegida tiene un largo historial, es más probable que el equipo pueda asignar recursos humanos, financieros y de equipamiento existentes (enfoque guiado por la oferta). Si el sitio es relativamente nuevo o va a estar recibiendo un incremento importante de recursos, puede ser más útil estimar el costo de los recursos necesarios para completar las actividades de protección mínimas (enfoque guiado por la demanda). Para ayudarlo con la proyección de costos, se ha desarrollado un juego de formularios electrónicos basados en Microsoft Excel que se describe más adelante en esta sección.

Una vez que los datos de ingresos y gastos han sido ingresados a los formularios electrónicos en Excel, se analiza la factibilidad financiera global del proyecto. Como un resultado de este análisis, puede ser necesario revisar los planes estratégicos y de manejo para reflejar las restricciones financieras en el sitio. Puede ser posible también el desarrollo de nuevas fuentes de ingreso una vez que se han identificado los montos no cubiertos. Si cambian las suposiciones que respaldan las proyecciones de costos o de financiamiento, el plan financiero debe ser revisado. Cuando el equipo ha desarrollado un plan factible, puede redactarse el documento narrativo que acompaña a los formularios electrónicos.

El propósito de los formularios electrónicos es proporcionar una herramienta analítica y consolidar información que el equipo de manejo puede utilizar para planificar y administrar sus actividades. **Frecuentemente, el equipo de manejo identifica muchas otras audiencias para la información financiera una vez que ésta ha sido preparada (por ejemplo, donantes, agencias de gobierno o grupos de interés político locales).** Sin embargo, es importante que estos usos secundarios de la información financiera no distraigan al equipo de planificación de su objetivo primario: el manejo del sitio. Finalmente, los formularios fueron diseñados para incluir un amplio rango de estilos de planificación y actividades de proyecto. Por lo tanto, algunos componentes pueden no ser aplicables a un sitio en particular. El ignorar o borrar los componentes que no son necesarios no afectará, en la mayoría de los casos, el funcionamiento de los formularios. **Se espera que el equipo modifique los formularios para que se adapten mejor a cada área protegida.**

Revisión de los formularios electrónicos

Los formularios electrónicos para la planificación financiera de áreas protegidas fueron desarrollados en un formato de Microsoft Excel. Se incluye con este documento un disco compacto conteniendo el archivo de Excel y una impresión en blanco del archivo se adjunta en el Apéndice 3. Los formularios fueron preparados en la versión de Excel para Office 97 y pueden leerse con cualquiera de las versiones más actualizadas del programa. Debido a que las instrucciones del lenguaje macro utilizado en los formularios no es compatible con versiones previas de Excel, se recomienda utilizar al menos la versión de Office 97. Si usted no tiene el equipo apropiado o la versión adecuada de Excel para usar los formularios, póngase en contacto con su contraparte en The Nature Conservancy para solicitar ayuda.

Además, esta sección ha sido escrita suponiendo que el usuario tiene un nivel básico de familiaridad con Excel o con otros programas de hoja de trabajo electrónica para computadora. Si usted necesita información adicional respecto a la utilización de Excel, algunas fuentes de apoyo son: cursos en video, cursos en computadora, seminarios locales y asistencia técnica personalizada. Los Directores de Programa de The Nature Conservancy en cada país, así como los Administradores Financieros Regionales, pueden proveer asistencia respecto a estas fuentes de apoyo.

El archivo de Excel está compuesto por 10 formularios electrónicos y por un juego de gráficos. Enseguida se presenta una breve descripción de los formularios y su ubicación en la pantalla de Excel. Los primeros dos formularios, utilizados para formalizar la matriz de amenazas y actividades de planificación son:

Matriz de Amenazas; índice A y *Matriz de Actividades*; índice B.

Los siguientes cuatro formularios apoyan la proyección de ingresos y gastos, así como la planificación detallada con una base anual. Estos formularios se denominan:

Tabla de Recaudación de Fondos; índice C.
Tabla de Personal; índice D.
Tabla de Gastos Operativos; a la derecha de la *Tabla de Personal* (empezando en la Columna V); índice D.
Tabla de Adquisición de Tierra; índice E.

El tercer juego de tres formularios ayuda en el análisis de gastos en una base funcional y las fuentes de ingreso que estarán financiado esos gastos. Estos formularios se titulan:

Distribución de Gastos por Porcentaje; índice F.
Detalle de Gastos; índice G.
Asignación de Ingresos; índice I.

Los tres formularios finales resumen la actividad histórica y las proyecciones financieras del área protegida. Estas son las hojas de trabajo que, junto con las gráficas, son las más frecuentemente utilizadas en presentaciones y en revisiones llevadas a cabo por la gerencia. Los nombres de estos formularios son:

Sumario de Gastos; índice H.
Sumario de Fuentes de Ingreso; debajo de *Sumario de Gastos*; índice H.
Sumario de Ingresos y Gastos; debajo de *Sumario de Fuentes de Ingreso*; índice H.

Por último, se generan automáticamente tres gráficas para presentación a partir de la información ingresada en los nueve formularios. Estas gráficas se encuentran en el índice J y presentan la siguiente información: *Comparación de Ingresos/Gastos*, *Gastos del Programa* y *Fuentes de Ingreso*.

Para asegurar que las gráficas reflejan con exactitud la información de los formularios, es conveniente modificarlos en ciertas áreas. Los detalles sobre cómo modificar los formularios se describen más adelante bajo el encabezado *Información Inicial y Modificación de los Formularios*.

Enfoques sugeridos

Desde una perspectiva analítica, los diferentes formularios contenidos en el archivo de Excel pueden categorizarse como sigue:

Dos metodologías básicas pueden utilizarse para completar los formularios para un sitio o proyecto en particular. La selección de la metodología determinará el orden en el que deben irse llenado los formularios, como se indica en esta sección. Las dos metodologías son: un enfoque guiado por la oferta y otro guiado por la demanda.

Enfoque guiado por la oferta

Sencillamente, el enfoque guiado por la oferta se adapta mejor para sitios que han existido por

algún tiempo y que tienen recursos fijos que pueden asignarse a un rango de actividades posibles para tomar decisiones programáticas. Esto se aplica en el caso de un parque para el que el mayor donante (posiblemente el gobierno nacional a través de un mecanismo de financiamiento como un fideicomiso nacional) ha comprometido fondos para cubrir los costos recurrentes del manejo del parque por un período específico. En este caso, sería apropiado mapear sus programas con base en una estrategia global de manejo, pero dentro de una asignación presupuestal total predeterminedada. Es este caso, usted puede completar primero el sumario de ingresos para prever las fuentes de ingreso para un período especificado; después, puede completar los formularios con los sumarios y detalles de gastos y distribuir los fondos entre las diferentes actividades programáticas y funcionales requeridas en el manejo de parques. En otras palabras, para una situación guiada por la oferta, le aconsejamos seguir un enfoque de arriba hacia abajo con los formularios (como se mostró en el análisis de categorías anterior).

Enfoque guiado por la demanda

El enfoque guiado por la demanda trabaja mejor cuando usted planifica sobre un área protegida nueva, cuando un área protegida existente está

experimentando cambios significativos en los recursos disponibles o cuando el área protegida requiere de ciertas actividades que necesitan ser financiadas por un período determinado, pero para las cuales no han podido asegurarse compromisos de financiamiento. Dado que la mayoría de parques y áreas protegidas en el mundo en desarrollo se encuentra en alguna de estas situaciones, fijaremos nuestra atención en el enfoque guiado por la demanda.

Para el enfoque guiado por la demanda le aconsejamos completar los formularios de abajo hacia arriba (como se mostró en el análisis de categorías anterior). Comience con los formularios conceptuales y las hojas de datos, de ahí proceda hacia arriba a través de los formularios detallados y matriciales para determinar sus necesidades financieras por programa y subprograma. Complete luego los formularios con los sumarios y comience a analizar sus necesidades de desarrollo de recursos, dado un juego de actividades que se desea queden programadas en un período especificado dentro del plan financiero a largo plazo.

El siguiente proceso puede servir como una guía útil, basado en las referencias a los formularios en el recuadro anterior:

- I. Formularios con los sumarios (históricos y proyectados)
 - a. Sumario de Ingresos y Gastos (fuentes de ingreso y gastos programáticos)
 - b. Sumario de Ingresos (ingresos detallados por fuente)
 - c. Sumario de Gastos (gastos de programas y subprogramas)

- II. Formularios de matriz (para asignación)
 - a. Porcentaje de Asignación de Gastos por Programas y Subprogramas
 - b. Asignación de Fuentes de Ingreso entre Programas y Subprogramas

- III. Formularios detallados (proyecciones)
 - a. Detalle de Gastos (por programa y totales)
 - b. Formulario de Personal (por subprograma)
 - c. Formulario de Gastos Operativos (por subprograma)
 - d. Formulario de Adquisición de Tierras (por subprograma)

- IV. Formularios conceptuales y de datos
 - a. Matriz de Amenazas (marco lógico para planificación de manejo y financiera)
 - b. Matriz de Actividades (para programar a lo largo del período de planificación)
 - c. Formulario de Desarrollo de Recursos (para identificar y monitorear donantes)

Un proceso que debe considerarse continuo, ya que las suposiciones sobre ingresos y gastos continuarán cambiando a lo largo del proyecto.

1. Determine los programas y subprogramas sobre la base de una estrategia de manejo identificada en la matriz de amenazas (IV.a.) y el documento del plan de manejo. Use la matriz de actividades (IV.b.) para determinar las actividades específicas del programa y subprogramas a lo largo del período contemplado en el plan de manejo. Elabore un primer borrador del formulario de desarrollo de recursos (IV.c.) para estimar los compromisos de financiamiento y las fuentes de financiamiento posibles.
2. Prepare los formularios de detalle (III.b., c. y d.) para cada subprograma identificado en el paso anterior. Este paso puede no ser necesario si se utiliza un formulario de gastos (III.a.) para cada subprograma.
3. Use ya sea la **asignación de gastos por porcentajes (II.a.) o el formulario detallado de gastos (III.a.) para asignar gastos por programa por año.** La asignación por porcentajes (II.a.) le permite dividir las proyecciones de gastos por función (personal, viajes, capacitación, etc.) en programas y subprogramas en una base anual. Alternativamente, se puede preparar un formulario detallado de gastos (III.b.) para cada subprograma. **No es necesario hacer ambos.** Si usted escoge asignar gastos en II.a., el detalle de gastos se generará automáticamente. Si escoge completar el detalle de gastos en III.b., ingrese los números en lugar de las fórmulas que actualmente existen en las celdas del formulario.
4. Una vez que se han determinado los gastos totales para cada programa y subprograma utilizando alguno de los dos métodos descritos arriba, ingrese la información de gastos en el formulario Sumario de Gastos (I.c.). Además de las proyecciones que usted ha hecho, se sugiere completar la información histórica para facilitar un análisis comparativo.
5. Asigne los gastos programáticos (de II.a. o de III.b. si se completó para todos los subprogramas) al formulario de Asignación de Ingresos (II.b.). Esto facilitará un análisis de los tipos de gastos que pueden ser financiados por varios donantes. (Nota: esta información puede ser requerida en algunas propuestas de subvención.)
6. Usando la información en el formulario de desarrollo de recursos, complete el sumario de ingresos (I.b.). De nuevo, se sugiere complementar estas proyecciones con información histórica para facilitar un análisis comparativo.
7. La información que ha ingresado en el sumario de ingresos y en el sumario de gastos automáticamente generará el sumario de ingresos y gastos (I.a.). Por favor tenga en mente que este primer intento de completar el modelo es solamente una primera iteración de un proceso que debe considerarse continuo, ya que las suposiciones sobre ingresos y gastos continuarán cambiando a lo largo del proyecto. El modelo debe ser usado como una herramienta de manejo para facilitar la toma de decisiones y para guiar la estrategia financiera para el proceso de planificación de manejo a largo plazo.
8. Use el menú de impresión que se describe más adelante para obtener copias impresas de los formularios y gráficas, lo cual le permitirá analizar los resultados de su trabajo.

Información inicial y modificación de los formularios

Cuando usted ejecuta la aplicación de Excel FINPENG_2k.xls, aparece una pantalla que le pregunta si desea "Habilitar Macros". Por favor acepte esa opción, para activar la función de reportes automáticos. Enseguida aparecerá en su pantalla un juego de formularios en blanco, organizados por índices de la A a la J.

La siguiente información le ayudará a modificar los formularios para su proyecto de área protegida.

Ingrese el nombre del sitio en el formulario A, celda A2 y los meses de inicio y fin del año fiscal de su organización en el formulario A, celda A3. Esta información aparecerá automáticamente en los encabezados de todos los formularios y, por lo tanto, sólo deberá indicarse una vez.

Ingrese los años fiscales apropiados para la Actividad Histórica y las Proyecciones de Presupuesto en los encabezados de columna de los formularios: Sumario de Gastos, Sumario de Ingresos, Sumario de Ingresos y Gastos, Detalle de Gastos y Matriz de Actividades.

Las categorías de gastos y las fuentes de fondos que se proporcionan como ejemplos en el

formulario son tan inclusivos como fue posible. Sin embargo **usted puede cambiar cualquier descripción, para hacerla más aplicable a su sitio, así como borrar categorías que no usará o añadir categorías.** Para hacer esto, usted debe usar los procedimientos estándar de Excel para mantener la lógica aritmética en las fórmulas. Por ejemplo, si usted borra una sección entera que está incluida en un total, el total no aparecerá en la celda designada para ello y en su lugar aparecerá el mensaje de error #REF!, indicando que se ha perdido una referencia. Para corregir esto, coloque el cursor en la celda con el mensaje de error y edite la fórmula de sumatoria con la nueva lógica de su formulario; es decir, incluyendo el rango completo de cantidades que deben sumarse para obtener el nuevo total.

También pueden añadirse líneas y columnas a cualquier sección del formulario. **Para asegurarse de que las líneas de totales permanecen correctas, siempre que vaya a añadir líneas coloque el cursor dentro del rango cubierto por la fórmula de totales, para que las nuevas líneas sean incluidas automáticamente en la columna total. De manera similar, cuando inserte columnas, coloque el cursor dentro del rango cubierto por la sumatoria para que las nuevas columnas sean incluidas en el renglón de totales.** Si usted añade una sección entera, verifique que los totales del formulario incluyen los datos apropiados; es decir, el rango completo de renglones o columnas que son relevantes para los totales correspondientes.

Finalmente, guarde sus cambios en un nuevo archivo (usando el comando Guardar Como o Save As), reservando los formularios en blanco para un uso futuro.

Proyección de gastos del área protegida

De manera consistente con el enfoque guiado por la demanda, discutido anteriormente, el siguiente repaso del proceso de proyección de gastos comienza al nivel más detallado: proyecciones de costo de personal, gastos operativos y costo de terrenos. Los datos desarrollados en estos formularios, junto con los de otros gastos funcionales (por ejemplo, capacitación o gastos de teléfono) son ingresados ya sea en la asignación de gastos por porcentaje o el detalle de gastos. El paso final es asignar el total de gastos para cada programa y subprograma (como se desarrolla en la asignación o detalle

de gastos) entre las actividades específicas a ser realizadas cada año. Enseguida se discute formulario por formulario cómo trabajar a lo largo de este proceso.

Formulario de personal (índice D)

Use este formulario para proyectar los gastos por salario por año. El formulario está diseñado para facilitar el trabajo, pero si usted tiene esta información en otro formato utilizable, puede usar el resto de los formularios de planificación sin completar esta forma. Ingrese el salario y el número de personas que necesita para cada posición que se indica. Los puestos están agrupados en Gerencia, Personal de Campo y Personal Administrativo, para facilitar el análisis. Sin embargo, si usted prefiere ver esta información agrupada por programa, cambie los títulos para reflejar los programas apropiados. **La información de este formulario no se transfiere automáticamente a otras partes de la aplicación en Excel.**

Formulario de gastos operativos (índice D)

Utilice este formulario para proyectar los gastos operativos por año correspondientes a costos de transporte, equipamiento y construcción. El formulario está diseñado para facilitar el trabajo; pero, como en el caso del Formulario de Personal, no se lo requiere para el resto del proceso. Para costos de transporte, indique el modo de transporte, el costo promedio mensual y el precio esperado por mes. El costo por año se calcula automáticamente en la columna de totales. Para equipamiento, indique el costo por unidad y el número de unidades por cada tipo de equipo requerido en cada año. El costo por año se calcula automáticamente en la columna de totales. Para costos de construcción, indique las unidades y el costo por unidad de los diferentes componentes de la construcción; por ejemplo, construcción de almacén para equipo, 100 metros cuadrados @ \$10 por metro cuadrado. El costo anual se calcula automáticamente en la columna de totales. **La información de este formulario no se transfiere automáticamente a otras partes de la aplicación en Excel.**

Formulario de adquisición de tierras (índice E)

Este formulario permite al equipo de manejo resumir y comparar los datos de transacciones individuales de tierras. Como tal, este formulario puede utilizarse en una forma progresiva después de que se ha completado el proceso de planificación. Ingrese los siguientes datos:

superficie en hectáreas, fecha de pago, costo del terreno (en moneda local), gastos legales y otros gastos asociados (en moneda local) y la tasa de cambio vigente en la fecha de la transacción. Si existe un saldo a pagar, indique la fecha de pago, la cantidad a pagar incluyendo intereses si los hay y la tasa de cambio esperada o vigente en el momento de efectuar los pagos. Todas las demás columnas se calculan automáticamente. Si existen circunstancias especiales referentes a la propiedad, haga una lista de ellas en la sección de Notas; por ejemplo, las tasas de interés sobre saldos insolutos. **La información de este formulario no se transfiere automáticamente a otras partes de la aplicación en Excel.**

Asignación de gastos por porcentajes (índice F)

Antes de completar este formulario, compárelo con el formulario detallado de gastos (índice G) para determinar cuál formulario es de mayor utilidad para usted, puesto que solamente necesita completar uno de los dos formularios.

El formulario de asignación de gastos por porcentajes es particularmente útil para equipos que están usando el método de planificación financiera guiado por la oferta. El formulario permite al equipo de manejo realizar un análisis de los gastos funcionales con una base anual y asignarlos entre programas y subprogramas. Esta asignación puede hacerse ya sea en porcentajes o indicando los costos proyectados de cada categoría funcional bajo cada programa/subprograma. (Para reemplazar la fórmula en cada celda, ingrese el dato apropiado de costo). Para cada año, los programas y subprogramas se indican en columnas a lo largo de la parte superior del formulario y la siguientes categorías de gastos funcionales se indican en los renglones del formulario:

- Salarios
- Estudios especiales
- Capacitación
- Compra de tierras—Conservación de tierras
- Equipo/Materiales
- Apoyo institucional/Administración
- Transporte/Vehículos
- Servicios profesionales
- Construcción
- Auditorías
- Operaciones de campo

Las definiciones de las categorías de gastos funcionales se incluyen en el Apéndice 1. No

todos los tipos de costo se aplican a las principales áreas de programa. Use solamente aquellas que se aplican a su sitio, añadiendo renglones y columnas si es necesario. Ingrese las proyecciones de gastos desarrolladas en los formularios de Personal, Gastos Operativos y Adquisición de Tierras. También incluya otros costos del programa aunque no tengan formularios detallados; por ejemplo, entrenamiento, operaciones de campo, honorarios profesionales, etc. Cuando proyecte gastos al futuro, puede ser útil aplicar un factor de inflación a los gastos actuales. Tenga en cuenta, sin embargo, que esta práctica supone que los gastos permanecerán constantes, lo cual puede no ser siempre el caso. **Si usted completa este formulario, la información en él contenida se transferirá automáticamente al formulario *Detalle de Gastos*.**

Detalle de gastos (índice G)

El formulario de detalle de gastos permite una comparación de los gastos funcionales para cada año en el período de planificación. Este formulario también muestra los gastos totales por función. Si usted completó la asignación de gastos por porcentajes, la información se reflejará automáticamente en este formulario y no será necesario añadir otra información. Sin embargo, si usted necesita analizar todos los gastos funcionales al nivel de programa o subprograma para determinar las necesidades totales del sitio (un enfoque guiado por la demanda), sería más útil preparar el formulario de *Detalle de Gastos* para cada programa o subprograma, dependiendo del nivel de detalle que usted requiera.

Las categorías de gastos funcionales en este formulario son las mismas que las del formulario *Asignación de Gastos por Porcentajes*. Utilice solamente aquellas que son aplicables a su sitio, añadiendo nuevas líneas si es necesario. Si usted elige preparar este formulario en lugar del de *Asignación de Gastos*, reemplace las fórmulas en cada celda por las proyecciones de gastos desarrolladas en los formularios de Personal, Gastos Operativos y Adquisición de Tierras. También incluya otros costos del programa aunque no tengan formularios detallados; por ejemplo, capacitación, operaciones de campo, honorarios profesionales, etc. Cuando se proyectan gastos al futuro, puede ser útil aplicar un factor de inflación a los gastos actuales. Tenga cuidado, sin embargo, puesto que esta práctica supone que los gastos per-

manecerán constantes y éste no siempre es el caso. **La información de este formulario no se transfiere automáticamente a otras partes de la aplicación en Excel.**

Sumario de gastos (índice H)

El Sumario de Gastos se separa en programas y subprogramas de la manera siguiente:

Programa de Protección y Manejo

- Subprograma de Protección
- Subprograma de Conservación de Tierras
- Subprograma de Manejo de Recursos Naturales
- Subprograma de Investigación

Programa de Uso Compatible

- Subprograma de Educación Ambiental
- Subprograma de Ecoturismo
- Subprograma de Recursos Forestales
- Subprograma de Usos Agrícolas
- Subprograma de Extensión Comunitaria

Programa de Administración

- Subprograma de Gerencia y Finanzas
- Subprograma de Operaciones y Mantenimiento
- Subprograma de Capacitación

Cada uno de los subprogramas se divide aún más en actividades comunes. Una breve descripción de los programas y subprogramas se incluye en el Apéndice 2. Por favor, note que la lista está diseñada para que sea lo más incluyente posible. Por lo tanto, un área protegida individual probablemente usará solamente algunas de las actividades listadas. Las actividades aplicables variarán de país a país y de proyecto a proyecto. Cada subprograma también tiene una línea para otras actividades que no han sido cubiertas por las categorías listadas, pudiéndose añadir nuevas líneas cuando sea necesario. Ingrese los gastos totales para cada programa/subprograma que usted haya desarrollado en los formularios de asignación de gastos o de detalle de gastos, distribuyéndolos entre las actividades de los subprogramas.

Proyección de ingresos del área protegida

Formulario de desarrollo de recursos (índice C)

Este formulario permite al equipo del proyecto predecir sus ingresos por cada fuente de financiamiento y seguir de cerca el progreso en la obtención de los fondos. Por lo tanto, este for-

mulario tiene un valor que va más allá del proceso inicial de planificación. Indique la donación esperada de cada donante (esto puede ser dinero, tierra, equipo, etc.), las donaciones obtenidas previamente del donante, su nombre y dirección, el nombre de la persona responsable de mantener el contacto con el donante, así como los pasos tomados para cultivar la relación con el donante. Basándose en la información más reciente disponible, asigne el porcentaje de probabilidad de obtener cada donación. Esta probabilidad variará con el tiempo, por ejemplo, al hacer el contacto inicial la probabilidad puede ser baja. Después de que el donante ha sido informado sobre el sitio y sus programas, la probabilidad puede crecer.

Sumario de ingresos (índice H)

Presenta una lista de los ingresos esperados, agrupados por Fuentes Nacionales y Fuentes Internacionales. En el formulario se presentan algunas categorías estándar, que deben ser modificadas según sea necesario. Al igual que con los gastos, no todas las fuentes serán aplicables a todos los sitios. El incluir o no una fuente de ingresos depende de la probabilidad de recibir el financiamiento. Para actuar conservadoramente, las fuentes de financiamiento con mayor riesgo pueden ser descontadas según la probabilidad de obtener los fondos determinada en el formulario de Desarrollo de Recursos. Las suposiciones que se hagan en relación con las fuentes de financiamiento principales, deben resumirse en la sección de Ingresos en el informe narrativo (ver IV: Preparación de la narrativa del plan de financiamiento a largo plazo).

Asignación de ingresos (índice I)

Una vez que han sido definidas las fuentes de ingreso, utilice el formulario de Asignación de Ingresos para analizar los gastos que cada fuente de ingresos debe cubrir. Como resultado de este análisis, el equipo de manejo del proyecto podrá definir áreas específicas que requieren obtención de recursos adicionales. El equipo también podrá asignar prioridades a las actividades según el financiamiento disponible.

En la parte izquierda de la página, el formulario presenta los tres programas (Protección y Manejo, Uso Compatible y Administración), los subprogramas y los tipos de actividad tal y como se muestra en el Sumario de Gastos. Las fuentes de ingreso del Sumario de Ingresos se

Una vez que han sido definidas las fuentes de ingreso el equipo de manejo del proyecto podrá definir áreas específicas que requieren obtención de recursos adicionales.

indican en columnas a lo largo de la parte superior de la página. Indique los nombres de las fuentes de financiamiento (añadiendo columnas según sea necesario) y asigne el ingreso de cada fuente entre las actividades apropiadas.

Sumario de ingresos y gastos (índice H)

Este es el formulario más importante en el plan financiero del sitio, porque frecuentemente es el único que es consultado. La información en este formulario se toma automáticamente de los formularios de Asignación de Ingresos y Sumario de Gastos. Indique solamente las suposiciones utilizadas para formular la proyección de ingresos y gastos. Algunos ejemplos de suposiciones comúnmente usadas se incluyen con el formulario. Use el Sumario de Ingresos y Gastos para revisar las proyecciones en cuanto a sus fundamentos, su precisión y viabilidad. Frecuentemente las cifras deben ser revisadas debido a que las restricciones bajo las cuales se desarrolla su operación le impedirán hacer todo lo que necesita hacerse. No se desanime si tiene que recorrer el proceso de revisión y ajuste unas cuantas veces antes de desarrollar un conjunto de actividades viable. Esta es una parte normal del proceso que le ayudará a asignar prioridades a sus actividades.

Gráficas

Se incluyen tres gráficas estándar con los formularios para simplificar la presentación. Estas gráficas son: **comparación de ingresos y gastos del sitio, gastos por categoría e ingresos por fuente**. Si se hubiesen realizado modificaciones a los formularios durante el proceso de entrada de datos, verifique cuidadosamente que las gráficas reflejan correctamente la información correspondiente.

Impresión

Una opción de menú (REPORTES) se incluye con los formularios en la parte superior de la pantalla, en la barra de menús. Esta opción ofrece a su vez seis opciones de reportes. La primera le permite al usuario definir el destino del reporte; esto es, la pantalla o la impresora predefinida. Las siguientes cuatro opciones

activan menús adicionales con varias alternativas. Estas opciones y sus correspondientes menús secundarios son los siguientes:

1. Sumario - Sumario de Gastos, Sumario de Ingresos y Sumario de Ingresos y Gastos
2. Análisis - Detalle de Gastos, Asignación de Gastos, Asignación de Ingresos y Matriz de Actividades
3. Detalle - Personal, Gastos Operativos, Adquisición de Tierras, Desarrollo de Recursos y Matriz de Amenazas
4. Gráficas - Comparación de Ingresos y Gastos, Gastos e Ingresos

La última opción (Todos) imprime secuencialmente todos los reportes arriba descritos:

5. Todos - Sumario, Análisis, Detalle, Gráficas, Todos los Formularios y Gráficas

Los cortes de página y márgenes han sido preestablecidos, considerando papel tamaño carta (8.5" x 11"). Si usted añade o borra un número importante de líneas, probablemente tendrá que cambiar los márgenes. Para corregir esto, envíe el reporte seleccionado a la pantalla y corrija los márgenes manualmente con el procedimiento estándar de Excel. También puede insertar cambios de página y otros controles (letra negrita, tipo de fuente, etc.) en el formulario seleccionado, utilizando los comandos regulares de Excel. Asimismo, los formularios pueden centrarse en la página al momento de imprimir. Si desea cambiar esto, imprima los formularios individualmente seleccionando los rangos de impresión y ajustando los márgenes. De manera similar, si solamente necesita imprimir una parte del formulario, ilumine el área deseada y use el comando de impresión convencional en lugar del menú de reportes. Si se imprimen las gráficas en una impresora a color, la información contenida en las gráficas será más fácil de leer.

III. Estudios de caso

En esta sección se presentan resumidos tres estudios de caso reales para ilustrar la aplicación de la metodología de planificación financiera a largo plazo, presentada en la sección anterior. Las notables diferencias entre los tres estudios de caso sirven para ilustrar la flexibilidad de los formularios analizados previamente, así como los diferentes grados de complejidad que pueden encontrarse en el proceso de planificación de un área protegida. Las versiones completas de los siguientes estudios de caso pueden ser solicitadas a The Nature Conservancy y estarán disponibles a través de Internet en el Sitio que está en desarrollo.

Se presentan las hojas de trabajo para el Parque Nacional El Imposible, la Reserva de la Biosfera Sierra de las Minas y el Santuario de Vida Silvestre Crooked Tree después de cada estudio de caso. La aplicación del formulario al plan de financiamiento a largo plazo de El Imposible se incluye en el diskette adjunto.

Parque Nacional El Imposible, El Salvador³

El Parque Nacional El Imposible es actualmente la mayor área natural en El Salvador y es la que presenta el mayor grado de biodiversidad. Este parque es el último refugio para muchas especies vegetales y animales que aún existen en el país, en donde el 98% del territorio nacional ha sufrido algún grado de modificación. Por esta razón, este parque es un importante banco genético, que resulta crucial para la recuperación del hábitat severamente dañado del país.

Una de las principales metas de SalvaNatura, una ONG conservacionista que administra el parque, es lograr que las comu-

nidades locales se involucren en el parque, a través del reclutamiento de guardas locales y de la promoción de micro-empresas dedicadas a la artesanía y los servicios turísticos. Con una visión hacia el futuro, SalvaNatura está planificando fortalecer el ecoturismo como un esfuerzo para promover la conservación ambiental, así como para mejorar la autosuficiencia financiera del parque. La adquisición de tierras es uno de los principales enfoques usados por SalvaNatura para crear una zona de amortiguamiento alrededor de los importantes valores naturales y culturales de El Imposible.

El Plan de Financiamiento a Largo Plazo para este parque se basa fundamentalmente en su Plan General de Manejo y Desarrollo del Sitio para los años 1997 a 2001. Los costos estimados se basan en tendencias históricas y las necesidades proyectadas de cada programa. Los pronósticos de ingresos se basan en fuentes previas de financiamiento así como en nuevas donaciones que están siendo negociadas. Por lo tanto, todos los ingresos detallados que se presentan tienen un mediano o alto grado de probabilidad de ser obtenidos.

El propósito principal de SalvaNatura para El Imposible es preservar la última área natural de importancia en El Salvador, así como los animales y plantas nativos. Los programas específicos orientados hacia ese propósito son:

- Manejo de recursos naturales y culturales
- Desarrollo sustentable en el área de amortiguamiento del área natural
- Investigación científica
- Turismo y uso público
- Educación e interpretación ambiental
- Administración y desarrollo del parque.

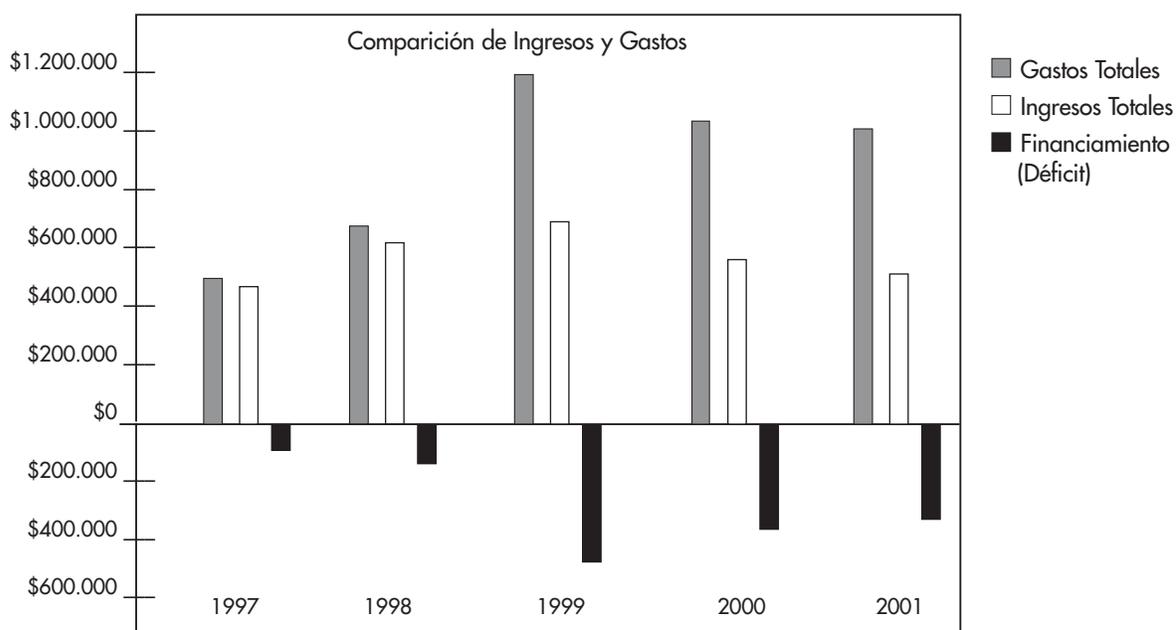
³ Garffer, Patricia. *Plan de financiamiento a largo plazo para el Parque Nacional El Imposible 1997-2001*, El Salvador. SalvaNatura. The Nature Conservancy. Agosto de 1998.

Formularios para El Parque Nacional El Imposible, El Salvador

Resumen de gastos e ingresos

	Presupuesto Anual Proyectado					Presupuesto Total Proyectado
	1997	1998	1999	2000	2001	
Fuentes de ingreso						
I. Fuentes Nacionales						
A. Fuentes gubernamentales	\$24.828	\$26.069	\$27.372	\$28.741	\$30.178	\$137.188
B. Fuentes privadas	\$119.061	\$170.977	\$200.431	\$203.304	\$203.304	\$897.077
C. Fideicomisos	\$115.113	\$91.412	\$148.637	\$98.563	\$105.459	\$559.184
D. Fondos de autosuficiencia	\$17.779	\$30.976	\$31.717	\$37.878	\$44.172	\$162.522
Total Fuentes Nacionales	\$276.781	\$319.434	\$408.157	\$368.486	\$383.113	\$1.755.971
II. Fuentes internacionales						
A. Agencias gubernamentales	\$136.820	\$130.748	\$123.564	\$100.575	\$100.575	\$592.282
B. Fuentes privadas	\$25.566	\$139.799	\$142.523	\$67.092	\$50.310	\$425.290
Total Fuentes Internacionales	\$162.386	\$270.547	\$266.087	\$167.667	\$150.885	\$1.017.572
Total Fuentes de Ingreso	\$439.167	\$589.981	\$674.244	\$536.153	\$533.998	\$2.773.543
Gastos por Programa						
I. Manejo e investigación	\$33.515	\$219.188	\$541.376	\$493.309	\$415.090	\$1.702.478
II. Uso público y educación	\$109.311	\$197.673	\$264.751	\$69.281	\$47.593	\$688.609
III. Administración y desarrollo	\$331.717	\$253.461	\$356.640	\$352.005	\$416.572	\$1.710.395
Total Gastos	\$474.543	\$670.322	\$1.162.767	\$914.595	\$879.255	\$4.101.482
Financiamiento (Déficit)/Saldo Futuro	(\$35.376)	(\$80.341)	(\$488.523)	(\$378.442)	(\$345.257)	(\$1.327.939)

Gráfica de Comparación de Ingresos y Gastos: El Imposible



Reserva de la Biosfera Sierra de las Minas, Guatemala⁴

La Reserva está ubicada en un área aislada y rocosa de la altiplanicie central de Guatemala, entre los valles de Polochic y el Río Motagua. Formada por una de las cordilleras más antiguas de Centro América, la Reserva tiene una longitud aproximada de 130 kilómetros y de 10 a 30 km de ancho, con una superficie total de 238.357 hectáreas. Sus montañas son muy pronunciadas, con pendientes del 65% o mayores. Las dramáticas diferencias en altitud, aspecto y patrones de lluvia dentro de la Reserva contribuyen a su excepcional diversidad biológica. Esta Reserva fue creada por el Congreso de Guatemala en octubre de 1990. El mismo año, Defensores de la Naturaleza, una organización conservacionista sin fines de lucro, recibió del Consejo Nacional de Areas Protegidas (CONAP) la autoridad legal para manejar y administrar la Reserva.

Entre las principales prioridades de Defensores de la Naturaleza, después de recibir la responsabilidad de Sierra de las Minas, fue el establecimiento de sistemas de manejo dentro de la Reserva. Esto incluyó llevar a cabo actividades como la demarcación de límites; la selección, entrenamiento y supervisión de guardas del parque; y la construcción de estaciones de guardas y sitios para acomodar al personal de campo. La adquisición de tierras fue otro de los principales componentes de la estrategia inicial de Defensores y dio lugar a la necesidad de estudios de tenencia de la tierra, que identificaron parcelas apropiadas y sus propietarios. Además de estos estudios, se llevó a cabo una investigación biológica y el diseño de un programa de monitoreo ecológico para la Reserva.

Otra parte importante de la estrategia conservacionista de Defensores para Sierra de las Minas ha sido los programas de extensión comunitaria, orientados a educar a las comunidades sobre la Reserva y alentarlos para la adopción de prácticas agrícolas sustentables y no destructivas. Más recientemente, Defensores ha tomado a su cargo actividades en las áreas de desarrollo institucional y formulación de políticas de conservación. Finalmente, el establecimiento de sistemas de protección básica y monitoreo en Bocas del Polochic, será una prioridad para Defensores durante los próximos cinco años.

El Plan de Financiamiento a Largo Plazo para Sierra de las Minas se basa en el Plan de Manejo del Sitio para los años 1997 a 2001. Este Plan de Manejo fue cuidadosamente revisado conjuntamente por personal gubernamental y Defensores, prestando especial atención a los nuevos programas y actividades. A partir de este Plan de Manejo, las proyecciones de gastos iniciales se hicieron utilizando la metodología de planificación financiera a largo plazo de The Nature Conservancy. Estas proyecciones fueron modificadas posteriormente después de llevar a cabo entrevistas con gerentes de programa con el objeto de tomar en cuenta restricciones de personal y de recursos. Es importante notar que el Plan de Manejo para Sierra de las Minas contempla un escenario con muchas más actividades de las que finalmente fueron seleccionadas.

Los datos históricos están basados en los registros financieros de Defensores sobre Sierra de las Minas. Estos datos permiten evaluar mejor qué tan realistas son las proyecciones de ingresos y gastos, y proporcionan un contexto para dar seguimiento al rápido crecimiento de los programas que se llevan a cabo en Sierra de las Minas. Las proyecciones se basan en entrevistas con gerentes de programa y personal de finanzas de Defensores y representan el costo estimado para completar las actividades que se establecen en los planes de manejo para Sierra de las Minas y Bocas del Polochic.

El principal objetivo conservacionista de Sierra de las Minas es la protección de los múltiples ecosistemas y de la diversidad biológica que contienen. Defensores ha trabajado hacia este objetivo a través de áreas programáticas específicas que incluyen:

- Protección de ecosistemas y especies con el mayor valor de biodiversidad;
- Protección de aquellas cuencas que tienen el mayor valor socioeconómico para las comunidades circundantes;
- Promoción del uso sustentable de recursos por las comunidades locales;
- Instrumentación de sistemas de manejo en colaboración, involucrando a los encargados de tomar decisiones locales;
- Preservación de áreas con valor escénico único; y
- Coordinación de esfuerzos de investigación científica en los ecosistemas de la Reserva y su biodiversidad.

⁴ Defensores de la Naturaleza. *Sierra de las Minas Biosphere Reserve Long-term Financial Plan 1997-2001*, Guatemala. The Nature Conservancy, Diciembre de 1997.

Formularios para la Reserva de la Biosfera Sierra de las Minas, Guatemala

Formulario C. Resumen Histórico de Ingresos y Gastos (Años fiscales 1993-1996)

Fuentes de ingreso	Actividad Histórica				Total Actividad Anterior
	1993	1994	1995	1996	
I. Fuentes Nacionales					
A. Fuentes gubernamentales	\$14.731	\$14.731	\$14.731	\$14.731	\$58.924
B. Fuentes privadas	\$121.455	\$113.357	\$120.690	\$111.466	\$466.967
C. Fideicomisos	\$2.686	\$13.547	\$10.880	\$29.691	\$56.804
Total de Fuentes Nacionales	\$138.871	\$141.635	\$146.301	\$155.888	\$582.695
II. Fuentes internacionales					
A. Agencias gubernamentales	\$111.363	\$202.907	\$182.202	\$145.527	\$641.998
B. Fuentes privadas	\$502.307	\$306.704	\$575.850	\$344.220	\$1.729.081
Total de Fuentes Internacionales	\$613.670	\$509.611	\$758.052	\$489.746	\$2.371.079
Total Fuentes de Ingresos	\$752.541	\$651.245	\$904.353	\$645.634	\$2.953.774
Gastos por Programa					
I. Programa de protección y manejo	\$474.525	\$323.968	\$516.229	\$285.054	\$1.599.776
II. Programa de uso compatible	\$135.907	\$172.051	\$224.629	\$249.544	\$782.132
III. Programa de administración	\$87.529	\$120.779	\$106.169	\$79.380	\$393.856
Total de Gastos	\$697.960	\$616.798	\$847.027	\$613.979	\$2.775.764
Saldo (Déficit)/Balance Futuro	\$54.581	\$34.447	\$57.326	\$31.656	\$178.009

Fomulario F. Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado (Años fiscales 1997-2001)

Fuentes de ingreso	Presupuesto Anual Proyectado					Presupuesto Proyectado Total
	1997	1998	1999	2000	2001	
I. Fuentes Nacionales						
A. Fuentes gubernamentales	\$22.724	\$22.724	\$22.724	\$22.724	\$22.724	\$113.621
B. Fuentes privada	\$139.655	\$146.552	\$154.138	\$162.483	\$180.283	\$783.110
C. Fideicomisos	\$17.635	\$47.931	\$58.621	\$62.931	\$60.345	\$247.462
Total de Fuentes Nacionales	\$180.014	\$217.207	\$235.483	\$248.138	\$263.352	\$1.144.193
II. Fuentes internacionales						
A. Agencias gubernamentales	\$560.966	\$540.466	\$525.466	\$159.341	\$0	\$1.786.239
B. Fuentes privadas	\$422.703	\$463.867	\$283.293	\$199.155	\$397.766	\$1.766.783
Total de Fuentes Internacionales	\$983.668	\$1.004.333	\$808.759	\$358.496	\$397.766	\$3.553.022
Total Fuentes de Ingresos	\$1.163.683	\$1.221.540	\$1.044.242	\$606.634	\$661.117	\$4.697.216
Gastos por Programa						
I. Programa de protección y manejo	\$331.793	\$550.505	\$310.975	\$319.591	\$283.575	\$1.796.439
II. Programa de uso compatible	\$616.105	\$837.442	\$905.384	\$881.752	\$964.277	\$4.204.960
III. Programa de administración	\$125.812	\$118.439	\$130.283	\$143.312	\$157.643	\$675.488
Total de Gastos	\$1.073.710	\$1.506.386	\$1.346.643	\$1.344.654	\$1.405.495	\$6.676.888
Saldo (Déficit)/Balance Futuro	\$89.973	(\$284.846)	(\$302.401)	(\$738.021)	(\$744.378)	(\$1.979.672)

Santuario de Vida Silvestre Crooked Tree, Belice⁵

El Santuario de Vida Silvestre Crooked Tree (SVSCT) es el humedal más importante en Belice. Fue declarado área protegida en 1984 y como "Humedal de Importancia Internacional" por la Convención de RAMSAR en 1997. La Sociedad Audubon de Belice administra esta área protegida para el Gobierno y Pueblo de Belice.

El área protege muchas especies diferentes de aves, mamíferos, reptiles y peces. Cerca del Santuario se ubican cinco poblados que tienen una fuerte dependencia económica en el área. La mayoría de los habitantes locales apoyan el SVSCT, pero se requieren opciones económicas viables para reducir la presión sobre los recursos naturales.

Este Plan Financiero presenta todos los costos de las actividades idealmente requeridas durante cinco años (2000 a 2004) para el

Santuario y los combina con los ingresos seguros y posibles que ya se han identificado para el área. **El déficit identificado es el objetivo de desarrollo de recursos para el Santuario de Vida Silvestre Crooked Tree, por lo que, si los fondos son obtenidos, las actividades planificadas serán factibles.**

Los principales propósitos del Santuario son:

- Conservar en perpetuidad el ecosistema de humedal para mantener sus funciones ecológicas y como un sitio de RAMSAR;
- Proporcionar recreación en una manera que sea compatible con el medio ambiente natural y cultural;
- Asegurar la integridad biológica del ecosistema;
- Asegurar el estilo de vida tradicional de los pobladores locales, basado en los recursos naturales.

Formularios para el Santuario de Vida Silvestre Crooked Tree, Belice

Análisis de Gastos	Proyección de Gastos (2000 - 2004) Dólares Beliceños				
	2000	2001	2002	2003	2004
I. Presupuesto operacional básico					
Salarios					
Director	16.900.00	17.845.00	18.837.25	19.879.11	20.973.07
Guardianes	31.200.00	41.800.00	42.000.00	42.200.00	53.000.00
Seguro social	262.08	327.60	327.60	327.60	393.12
Seguro	3.120.00	3.900.00	3.900.00	3.900.00	4.680.00
Subtotal	51.482.08 (49%)	63.872.60 (52%)	65.064.85 (49%)	66.306.71 (47%)	79.046.19 (46%)
Transporte					
Gastos de viaje	3.000.00	3.150.00	3.307.50	3.472.88	3.646.52
Viáticos	1.200.00	1.260.00	1.323.00	1.389.15	1.458.61
Alojamiento	1.440.00	1.512.00	1.587.60	1.666.98	1.750.33
Combustible	12.020.40	16.027.20	20.956.32	28.605.38	33.006.20
Fletes/Renta	750.00	787.50	826.88	868.22	911.63
Servicios/Reparaciones	3.005.00	3.155.25	3.313.01	3.478.66	3.652.60
Licencias/Seguros	390.00	819.00	859.95	902.95	948.09
Subtotal	21.805.40 (21%)	26.710.95 (22%)	32.174.26 (24%)	40.384.21 (28%)	45.373.98 (27%)
Gastos de Oficina					
Seguro de edificio/Equipos	1.000.00	1.050.00	1.102.50	1.157.63	1.215.51
Comunicaciones	4.470.00	4.693.50	4.928.18	5.174.58	5.433.31
Materiales de oficina	2.000.00	2.100.00	2.205.00	2.315.25	2.431.01
Materiales sanitarios y de limpieza	1.380.00	1.587.00	1.825.05	2.098.81	2.413.63
Subtotal	8.850.00 (8%)	9.430.50 (8%)	10.060.73 (8%)	10.746.27 (7%)	11.493.46 (7%)
Mejoras y Mantenimiento					
Veredas	1.700.00	1.785.00	1.874.25	1.967.96	2.066.36
Sitios de descanso	1.350.00	1.417.50	1.488.38	1.562.79	1.640.93
Mantenimiento de terrenos	1.000.00	1.050.00	1.102.50	1.157.63	1.215.51

⁵ Dada, Juan José. *Crooked Tree Wildlife Sanctuary Long-term Financial Plan 2000-2004*. PROARCA/CAPAS. Febrero del 2000.

Análisis de gastos (continuación)

	2000	2001	2002	2003	2004
Edificios/Estructuras	1.200.00	1.260.00	1.323.00	1.389.15	1.458.61
Equipamiento	720.00	756.00	793.00	833.00	875.16
Señalización	1.200.00	1.260.00	1.323.00	1.389.15	1.458.61
Estacionamiento	1.500.00	1.575.00	1.653.75	1.736.44	1.823.26
Exhibidores	2.500.00	2.250.00	2.025.00	1.822.50	1.640.25
Electricidad/Agua	1.575.00	315.00	330.75	347.29	364.65
Material de educación/Promoción	1.500.00	1.575.00	1.653.75	1.736.44	1.823.26
Subtotal	14.245.00 (14%)	13.243.50 (11%)	13.568.18 (10%)	13.942.83 (10%)	14.366.60 (9%)
Capacitación					
Facilitador/Alimentos	2.000.00 (2%)	2.600.00 (2%)	3.380.00 (3%)	4.394.00 (3%)	5.712.20 (3%)
Uniformes					
Personal	4.000.00 (4%)	5.250.00 (4%)	5.512.50 (4%)	5.788.13 (4%)	7.293.0 (4%)
Otros					
Artículos diversos (incidentales)	1.440.00	1.512.00	1.587.60	1.666.98	1.750.33
Pago discrecional (personal)	1.200.00	1.260.00	1.323.00	1.389.15	1.458.61
Subtotal	2.640.00 (3%)	2.772.00 (2%)	2.910.60 (2%)	3.056.13 (2%)	3.208.94 (2%)
Subtotal del Presupuesto Operacional Básico	105.022.48 (27%)	123.879.55 (28%)	132.671.11 (45%)	144.618.28 (44%)	166.494.40 (49%)
II. Proyectos Especiales:					
Equipamiento					
Audiovisuales y otros	7.000.00	1.000.00	1.050.00	8.103.38	1.157.63
Generador. sierras y otros	4.000.00	800.00	840.00	882.00	926.10
Luces de bengala. tiendas y otros	1.875.00	400.00	200.00	210.00	220.50
Bote eléctrico	20.000.00	500.00	525.00	8.100.00	578.81
Bicicleta de montaña y vehículo de 4 ruedas	12.000.00	40.000.00			
Subtotal	44.875.00	42.700.00	2.615.00	17.295.38	2.883.04
Construcción					
Sitio de descanso			500.00		
Extensión de oficinas		1.500.00			
Estación de patrulla		5.000.00			
Andador II		5.500.00			
Subtotal	0.00	12.000.00	500.00	0.00	0.00
Protección					
Programa de intercambio de guardas		5.000.00	5.250.00	5.512.50	
Plan de manejo piscícola		6.000.00	1.000.00	1.050.00	1.102.50
Programa de compensación de jaguares		61.050.00	16.852.50	14.608.13	15.338.53
Subtotal	0.00	67.050.00	22.852.50	20.908.13	21.953.53
Investigación y Monitoreo					
Estudios de Jabiru	2.400.00	2.520.00	2.646.00	2.778.30	2.917.22
Pruebas de precipitación pluvial	1.500.00	1.575.00	1.653.75	1.736.44	1.823.26
Subtotal	3.900.00	4.095.00	4.299.75	4.514.74	4.740.47
Desarrollo Comunitario					
Granja de Gibnuts	8.380.00				
Estanque de peces local	9.980.00				
Máquina descascaradora de nueces	16.400.00	16.400.00			
Becas para estudiantes	1.000.00	1.000.00	1.000.00	1.000.00	2.000.00
Análisis de proyectos comunitarios	4.500.00				
Investigación comunitaria	25.000.00				
Subtotal	65.260.00	17.400.00	1.000.00	1.000.00	2.000.00
Educación Ambiental					
Subtotal	50.000.00	50.000.00	20.000.00	20.000.00	20.000.00
Programa Apoyo	7.000.00	7.350.00	7.717.50	8.103.38	8.508.54

Análisis de gastos (continuación)

	2000	2001	2002	2003	2004
Mercado y Membrecías	1,000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Subtotal Proyectos Especiales	172.035,00 (45%)	201.645,00 (46%)	60.087,25 (20%)	72.979,24 (22%)	61.301,09 (18%)
III. Participación Comunitaria:					
Apoyo Comunitario					
Patrullas acuáticas	16.200,00	17.010,00	17.860,50	18.753,53	19.691,20
Patrullas terrestres	7.500,00	7.875,00	8.268,75	8.682,19	9.116,30
Observación de la vida silvestre	6.750,00	7.087,50	7.441,88	7.813,97	8.204,67
Campañas de basura	14.500,00	15.225,00	15.986,25	16.785,56	17.624,84
Vinculación y relaciones públicas	1.250,00	1.312,50	1.378,13	1.447,03	1.519,38
Grupo de trabajo comunitario	3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,45	4.375,82
Apoyo a actividades especiales	10.000,00	10.500,00	11.025,00	11.576,25	12.155,06
Transporte	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
Servicios	960,00	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89
Subtotal	66.760,00 (17%)	70.098,00 (16%)	73.602,90 (25%)	77.283,05 (24%)	81.147,20 (24%)
Subtotal Participación Comunitaria:					
IV. Contingencias:	40.700,00 (11%)	40.100,00 (9%)	28.500,00 (10%)	31.600,00 (10%)	33.800,00 (10%)
Total de Gastos	384.517,48	435.722,65	294.861,26	326.480,56	342.742,69

Análisis de Ingresos

Todos los ingresos han sido agrupados por categoría y por probabilidad. Las tres categorías son: Ingresos propios, Gobierno de Belice y Donaciones Internacionales. Las probabilidades se expresan en Ingresos Seguros e Ingresos Posibles.

Proyección de Ingresos (2000 - 2004) Dólares Beliceños

	2000	2001	2002	2003	2004
I. Ingresos propios	12,080.00 (4%)	14,064.00 (4%)	16,048.00 (5%)	18,048.00 (9%)	20,032.00 (15%)
*Cuotas de entrada					
II. Gobierno de Belice					
Contribuciones del Gobierno	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00
*P.A.C.T.	25,000.00				
Subtotal	37,500.00 (13%)	12,500.00 (4%)	12,500.00 (4%)	12,500.00 (6%)	12,500.00 (9%)
III. Donaciones Internacionales					
Unión Europea	83,333.33	83,333.33	83,333.33		
*Fundación Turner		55,555.67	55,555.67	55,555.67	
UICN	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
*RAMSAR	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Fundación McArthur	50,000.00	50,000.00	25,000.00		
Fundación Hivos	7,000.00	7,000.00			
*Fondo Canadiense			5,000.00	5,000.00	
Subtotal	164,333.33 (59%)	219,889.00 (69%)	192,889.00 (65%)	84,555.67 (44%)	24,000.00 (17%)
IV. Participación Comunitaria					
Apoyo Comunitario	66,760.00 (24%)	70,098.00 (22%)	73,602.90 (25%)	77,283.05 (40%)	81,147.20 (59%)
Total de Ingresos SVSCT	280,673.33	316,551.00	295,039.90	192,386.71	137,679.20
*ingresos posibles					
Total de Ingresos Seguros	223,593.33 (80%)	226,931.33 (72%)	198,436.23 (67%)	93,783.05 (49%)	97,647.20 (71%)
Total Ingresos Posibles	57,080.00 (20%)	89,619.67 (28%)	96,603.67 (33%)	98,603.67 (51%)	40,032.00 (29%)

Análisis Comparativo

Balance de Gastos e Ingresos (2000 - 2004) Dólares Beliceños

	2000	2001	2002	2003	2004
TOTAL DE GASTOS	384,517.48	435,722.55	294,861.26	326,480.56	342,742.69
TOTAL DE INGRESOS SEGUROS	223,593.33	226,931.33	198,436.23	93,783.05	97,647.20
PRIMER BALANCE (Si no se obtienen otros ingresos)	(160,924.15) (-42%)	(208,791.22) (-48%)	(96,425.02) (-33%)	(232,697.52) (-71%)	(245,095.50) (-72%)
TOTAL DE INGRESOS POSIBLES (Si se obtienen todos los ingresos posibles)	57,080.00	89,619.67	96,603.67	98,603.67	40,032.00
SEGUNDO BALANCE Se debe localizar nuevas fuentes de financiamiento para cubrir este déficit	(103,844.15) (-27%)	(119,171.55) (-27%)	178.64 (0%)	(134,093.85) (-41%)	(205,063.50) (-60%)
GASTOS					
I. Presupuesto Operacional Básico:	105,022.48	123,879.55	132,671.11	144,618.28	166,494.40
Salarios	51,482.08	63,872.60	65,064.85	66,306.71	79,046.19
Transporte	21,805.40	26,710.95	32,174.26	40,384.21	45,373.98
Gastos de oficina	8,850.00	9,430.50	10,060.73	10,746.27	11,493.46
Mantenimiento/Mejoras	14,245.00	13,243.50	13,568.18	13,942.83	14,366.60
Capacitación	2,000.00	2,600.00	3,380.00	4,394.00	5,712.20
Uniformes	4,000.00	5,250.00	5,512.50	5,788.13	7,293.04
Otros	2,640.00	2,772.00	2,910.60	3,056.13	3,208.94
II. Proyectos Especiales:	172,035.00	201,645.00	60,087.25	72,979.24	61,301.09
Equipamiento	44,875.00	42,700.00	2,615.00	17,295.38	2,883.04
Construcción	0.00	12,000.00	500.00	0.00	0.00
Protección	0.00	67,050.00	22,852.50	20,908.13	21,953.53
Investigación y monitoreo	3,900.00	4,095.00	4,299.75	4,514.74	4,740.47
Desarrollo comunitario	65,260.00	17,400.00	1,000.00	1,000.00	2,000.00
Educación ambiental	50,000.00	50,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Programa de apoyo	7,000.00	7,350.00	7,717.50	8,103.38	8,508.54
Mercado y Membresías	1,000.00	1,050.00	1,102.50	1,157.63	1,215.51
III. Participación Comunitaria:	66,760.00	70,098.00	73,602.90	77,283.05	81,147.20
Patrullas acuáticas	16,200.00	17,010.00	17,860.50	18,753.53	19,691.20
Patrullas terrestres	7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30
Observación de la vida silvestre	6,750.00	7,087.50	7,441.88	7,813.97	8,204.67
Campañas de basura	14,500.00	15,225.00	15,986.25	16,785.56	17,624.84
Vinculación y relaciones públicas	1,250.00	1,312.50	1,378.13	1,447.03	1,519.38
Grupo de trabajo comunitario	3,600.00	3,780.00	3,969.00	4,167.45	4,375.82
Apoyo a actividades especiales	10,000.00	10,500.00	11,025.00	11,576.25	12,155.06
Transporte	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
Servicios	960.00	1,008.00	1,058.40	1,111.32	1,166.89
IV. Contingencias:	40,700.00	40,100.00	28,500.00	31,600.00	33,800.00
TOTAL DE GASTOS	384,517.48	435,722.55	294,861.26	326,480.56	342,742.69
INGRESOS					
Ingresos propios	12,080.00	14,064.00	16,048.00	18,048.00	20,032.00
Gobierno de Belice	37,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00
Donaciones internacionales	164,333.33	219,889.00	192,889.00	84,555.67	24,000.00
Participación comunitaria	66,760.00	70,098.00	73,602.90	77,283.05	81,147.20
TOTAL DE INGRESOS	280,673.33	316,551.00	295,039.90	192,386.71	137,679.20
BALANCE	(103,844.15) (-27%)	(119,171.55) (-27%)	178.64 (0%)	(134,093.85) (-41%)	(205,063.50) (-60%)

IV. Preparación del narrativo del plan financiero de largo plazo

Ni siquiera el analista financiero más experimentado puede determinar los detalles de un plan financiero solamente analizando los datos. Por lo tanto, las proyecciones financieras desarrolladas en los formularios deben ser acompañadas por una descripción escrita de los atributos principales del plan financiero. El propósito de dicho documento narrativo es proporcionar una visión completa del plan y discutir las actividades principales sobre las que las proyecciones financieras se basan.

Específicamente el documento narrativo debe:

- vincular la estrategia financiera del área protegida a su estrategia programática;
- proporcionar una breve historia del área protegida y describir sus principales componentes de ingreso y gasto; y
- discutir las suposiciones que soportan el plan de manejo, identificando riesgos y tácticas para mitigar los riesgos.

No es posible capturar toda la información financiera referente a su área protegida en el documento narrativo. En lugar de ello, identifique las metas financieras del área, la forma en que se ha planificado el alcance de esas metas y los resultados fundamentales que serán usados para medir el progreso del plan. Enseguida se describen algunas de las principales categorías de información a ser incluidas en el documento narrativo.

Vinculación de las estrategias programáticas y financieras

Establezca el marco de referencia para su sitio resumiendo la misión y los objetivos del área protegida (de ser necesario, revise los métodos de planificación descritos en la

Sección II). Enseguida establezca los lazos entre la misión y el objetivo con la estrategia financiera para su área protegida. Mientras que la revisión de la información programática podría parecer redundante, su utilidad radica en la clarificación de la conexión entre la estrategia financiera del área y la estrategia general para su manejo. Cuando describa la estrategia financiera, responda a las siguientes preguntas en la medida en que sean aplicables a su caso:

- ¿Cuál es el enfoque del área protegida? Por ejemplo, ¿incluye el plan inversiones significativas en tierras o está más bien orientado a cubrir gastos operativos? ¿Se trata de una mezcla de enfoques?
- ¿En qué proporción el éxito del área protegida depende de las actividades de otros? ¿Estarán esas otras actividades reflejadas en sus registros contables o en los registros de otros socios?
- ¿Cuál es el enfoque gerencial respecto al endeudamiento para financiar las actividades? ¿Se desarrollarán las actividades en función de los fondos que vayan siendo disponibles o se necesita un monto de financiamiento de entrada?

Descripción de actividades previas

Una breve descripción de actividades previas permite al lector una mejor estimación de qué tan realistas son las actividades proyectadas en función de las actividades que ya están ocurriendo. Ejemplos de actividades previas incluyen: gastos significativos en la historia del área protegida, cómo fueron financiados dichos gastos y la posición financiera neta del sitio al inicio del período de planificación. Cuando se

La supervisión y reportes sobre el estado y el progreso financiero del área protegida serán una necesidad constante.

describan actividades de períodos previos, responda a las siguientes preguntas en la medida en que sean aplicables:

- ¿Cuál es la historia financiera del área protegida? Por ejemplo, ¿cuánta tierra (\$/hectárea) ha sido adquirida? ¿Cuánto se ha gastado en actividades operativas y en cuáles? ¿De dónde han venido los fondos para financiar dichas actividades? ¿Se inicia el período de planificación de esta área con saldos a favor o con compromisos de pago?
- ¿Se tienen préstamos vigentes? ¿Cuál es su antigüedad y cómo serán cubiertos?
- ¿Tiene el área protegida algunas fuentes permanentes de financiamiento (patrimonio)? ¿Qué porcentaje del ingreso se deriva de patrimonio propio?

Gastos

La discusión de gastos debe segregarse por categoría programática: Protección y Manejo, Uso Compatible y Administración. (Consulte el Apéndice 2 sobre una descripción de categorías programáticas). Dentro de cada Programa, resuma las principales actividades a ser financiadas. Esta discusión puede abordarse ya sea desde el nivel de subprograma o desde un nivel de gastos funcionales (i.e. salarios, costos operativos, parcelas de tierra individuales, etc.). Incluya cualquier suposición subyacente respecto a los costos (i.e. el costo supuesto de alimentación, equipamiento y entrenamiento por vigilante, etc.). Separe los costos en recurrentes contra los costos de una sola vez, para establecer la base de costos fijos que será apoyada por las fuentes de financiamiento.

Intente hacer una separación entre gastos concretos y contingentes. El propósito de esta distinción es proporcionar alguna idea sobre la probabilidad de que los gastos pronosticados realmente serán ejercidos. En la mayoría de los casos, si un gasto se incluye en el plan, es porque tiene una alta probabilidad de ocurrir. Sin embargo, puede darse el caso de que usted desee destacar que un gasto es contingente con respecto a ciertos eventos; por ejemplo, una investigación que ha sido planificada solamente ocurrirá si efectivamente se aseguran los fondos específicos para su realización. Si un gasto de este tipo se lista en el plan o no, es cuestión de criterio. El papel del documento narrativo es informar a los lectores sobre los casos a los que se aplica este tipo de criterio; de esta manera, el beneficio de discutir estos aspectos dentro del

narrativo reduce la oportunidad de encontrarse con sorpresas en el proyecto. Cuando describa los principales gastos del plan, responda a las siguientes preguntas, si éstas son aplicables:

- ¿Cuáles gastos funcionales (salarios de personal, equipo, adquisición de tierras, etc.) son requeridos para alcanzar el éxito en el área protegida? ¿Estos gastos son únicos o recurrentes?
- ¿Los gastos son seguros, contingentes respecto al financiamiento o simplemente buenos deseos? Por otra parte, ¿hay algunos gastos adicionales, especialmente referentes a adquisición de tierras, que sería muy impreciso incluir en este momento, pero que potencialmente podrían entrar en juego?

Ingresos

La discusión referente a los ingresos debe perfilar a los principales donantes del área protegida. Para cada una de las fuentes de financiamiento se debe presentar la siguiente información:

- El papel de cada organización participante y/o donante en los esfuerzos de manejo o financiamiento del área protegida.
- Cuál es el origen de los ingresos por donación (ej.: los fondos de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) se derivan de una apropiación del Congreso de los EE.UU.).
- Un resumen del uso proyectado y de las limitaciones debidas al origen de los fondos (ej.: fondos destinados para infraestructura que generan un flujo de caja pero que no pueden ser usados para pago de salarios directos).
- Un resumen sobre la probabilidad de los fondos potenciales y estimaciones de tiempos.
- Opciones alternativas para situaciones en las que los fondos esperados no se materializan conforme a las expectativas.
- Estrategias para contactar a tomadores de decisiones que pueden asignar recursos financieros al área protegida.
- Otra información relevante (ej.: problemas, riesgos, suposiciones).

La discusión debe dividirse en fuentes de recursos nacionales e internacionales. También puede aprovecharse esta oportunidad para vincular fondos de ingreso específicos a gastos específicos.

La supervisión y los reportes sobre el estado y el progreso financiero del área protegida serán una necesidad constante. Por lo mismo, a menos que haya sido discutida con anterioridad, en esta sección deberá incluirse una discusión sobre el sistema de manejo financiero esperado, quién será responsable del sistema y cómo serán administradas las auditorías.

Estrategia financiera de largo plazo

La tarea principal en esta sección es informar al lector sobre la estrategia financiera de largo plazo para el área protegida. La discusión debe ser de naturaleza general. Algunos tópicos a ser abordados incluyen la base esperada de costos anuales recurrentes, la frecuencia y monto de costos no recurrentes como reemplazo de equipos y adquisición de tierras, así como algunas características generales de la estrategia de financiamiento –como mínimo, esta sección debe incluir un resumen de las fuentes esperadas de fondos nacionales versus

las internacionales. Al describir la estrategia financiera de largo plazo para el área protegida, responda las siguientes preguntas en la medida en que sean aplicables:

- ¿Se establecerán o incrementarán los fondos patrimoniales o fideicomisos para dar apoyo a costos de protección y manejo en el largo plazo? Proporcione una breve justificación del tamaño proyectado de los fondos patrimoniales o fideicomiso. Por ejemplo, ¿qué porcentaje de los gastos de largo plazo cubrirá el fondo patrimonial o fideicomiso?
- ¿Es el área protegida altamente dependiente de una determinada fuente de financiamiento? ¿Se cuenta con un plan para diversificar las fuentes de apoyo? ¿Cuáles son los riesgos del plan de diversificación? ¿Cómo están siendo considerados estos riesgos?

Apéndice I: Definiciones de gastos funcionales

Salarios:

Sueldos (salario base, tiempo extra, bonos de 13avo mes, etc.), impuestos, gastos de traslado y beneficios (generalmente un porcentaje que se aplica al salario base para estimar el costo de seguros y permisos con goce de sueldo [vacaciones, permisos de enfermedad, días festivos, etc.] para el personal). Se proveen líneas separadas para cada tipo de gasto considerado. Además, se muestran líneas separadas de salario para la gerencia, personal de campo y administrativo.

Capacitación:

Cursos en el país para vigilantes del parque, personal de áreas protegidas y extensionistas. Los costos cubren cuotas de registro, viaje, alimentación, alojamiento y materiales educativos. Becas para técnicos selectos para asistir a cursos especiales o para participar en intercambios Sur-Sur con otras ONG conservacionistas y áreas protegidas. Las becas incluyen el costo de viaje (local o internacional, alimentación, alojamiento, materiales educativos y cuotas de capacitación (si son requeridas). También se considera el costo de planificar y conducir conferencias y/o cursos.

Equipamiento/Materiales:

Equipo de campo, radio bases, generadores eléctricos, mobiliario para estaciones de campo, suministros de campo, herramientas de carpintería/mecánica, materiales y otros equipos que no sean de oficina.

Transporte/Vehículos

Camionetas de cuatro ruedas, motocicletas, botes, tractores, caballos, mulas y otros modos de transporte requeridos.

Construcción:

Costos asociados con la construcción de nuevas estructuras o mejoras a terrenos incluyendo adquisición de tierras, acceso a servicios públicos, caminos, veredas, servicios de transporte y construcción, bardas, compuertas y señalamiento de límites.

Costos operativos:

Mantenimiento de vehículos, combustibles y lubricantes; mantenimiento de infraestructura de campo, incluyendo edificios, bardas y límites; fotos, mapas e imágenes de satélite utilizadas para supervisión; suministros para patrullas, asistencia comunitaria y sobrevuelos.

Estudios especiales:

Tenencia de la tierra, caracterización ecológica, monitoreo cultural y socioeconómico.

Adquisición de tierras –

Conservación de tierras:

Costos asociados con adquisición de tierras para propósitos conservacionistas. Estos gastos incluyen costo de terrenos, valuaciones, encuestas, títulos de propiedad, cuotas legales, etc.

Apoyo institucional:

Cargos por servicio telefónico, impresiones, correo, suministros de oficina, equipo de oficina y de procesamiento de datos que normalmente sería cargado a través de servicios locales, gastos de operación de equipo de oficinas, renta de oficinas y servicios públicos, suministros alimenticios, gastos bancarios, permisos y licencias. Estos gastos se separan en cuatro grandes categorías: teléfono, fax, impresiones, etc; renta, servicios públicos, permisos, etc; suministros de oficina; y equipo de oficina.

Servicios profesionales:

Cuotas legales, servicios contables, servicios de consultoría y costos de viaje de consultores. Estos gastos se separan en dos grandes categorías: servicios legales/contables y gastos de consultoría.

Auditorías:

Costos asociados con la revisión del programa ya sea desde una perspectiva de conservación o financiera. La auditoría puede ser realizada por personal interno o externo.

Apéndice 2: Definición de gastos programáticos

1. Programa de protección y manejo

A. Subprograma de protección

1. **Demarcación de límites:** Encuestas y posteo de las fronteras de las áreas protegidas; puede incluir costos de estudios topográficos, encuestas, mapas, sistemas de posicionamiento global, cuadrillas de campo, equipo de campo, alimentación, viajes, señalamientos, monumentos, etc.
2. **Patrullas:** Supervisión continua y control de actividades ilícitas o de amenazas (ej.: incendios) dentro de los límites del área protegida; puede incluir costos de vigilantes, equipo de campo, suministros de primeros auxilios, alimentación, sobrevuelos, sistemas de radio, etc.
3. **Construcción de estaciones de control y veredas:** Estructuras y veredas de acceso requeridas para la protección del área; puede incluir costos de salarios, transporte de materiales para refugios, casas de vigilantes, veredas, puentes, muelles, compuertas, bardas, etc.
4. **Soporte logístico para equipos de investigación:** Guías y supervisión para investigadores y otros visitantes (ej.: grupos de filmación) a secciones remotas; puede incluir costos de vigilantes, alimentación, transporte, etc.

B. Subprograma de conservación de tierras

1. **Plan de protección de tierras:** Identificación, mapeo y descripción de la propiedad y tenencia de la tierra para todas las propiedades dentro del área protegida, o propiedades dentro de la zona de amortiguamiento que son importantes para la conservación o control de accesos; puede incluir costos de personal, asistencia legal, investigación de registros de propiedad, cuotas legales, encuestas catastrales, reuniones, etc.
2. **Contacto con propietarios:** Contacto personal con cada propietario o residente para informarle de las regulaciones del área protegida y para discutir opciones para el uso de la tierra; puede incluir costos de personal, materiales escritos, viajes, reuniones, etc.
3. **Encuestas, valuaciones, cuotas legales:** Proceso legal relacionado con la adquisición de tierras; puede incluir valuaciones de mercado, estudios topográficos, registro de la propiedad, cuotas legales, impuestos, etc.
4. **Adquisición de tierras:** Compra de propiedades, puede incluir costos de la propiedad, costo de las negociaciones, impuestos, interés sobre préstamos, demarcación de límites, remoción de condiciones

peligrosas (ej.: desechos tóxicos), etc. Deben listarse todas las propiedades por separado.

5. **Convenios de conservación:** Un acuerdo celebrado con el propietario de un predio para restringir ciertos usos de la tierra; puede incluir cuotas legales, monitoreo y viajes. Deben listarse todas las propiedades por separado.
6. **Patrimonio para el manejo de tierras:** Fideicomisos diseñados para asegurar el manejo a largo plazo del sitio; puede incluir incrementos de capital, cuotas de administración de bienes raíces, cuotas legales, impuestos, etc.

C. Subprograma de manejo de recursos naturales

1. **Manejo de especies y ecosistemas prioritarios:** Acciones directas para proteger o mejorar el hábitat o las especies; puede incluir materiales y equipo, personal de campo, transporte, etc.
2. **Control de especies exóticas:** Acciones directas para controlar la expansión de especies no nativas; puede incluir personal de campo, equipo, materiales, transporte, etc.
3. **Manejo de incendios:** Supresión de incendios o quemas controladas para mejorar el hábitat; puede incluir personal de campo, equipo de combate de incendios, suministros de primeros auxilios, transporte, etc.
4. **Restauración ecológica:** Acciones directas para recuperar hábitat degradado; puede incluir personal de campo, equipo pesado, productos de viveros, herramientas de campo, transporte, etc.
5. **Monitoreo:** Revisión periódica y de largo plazo de actividades para determinar si se están alcanzando los objetivos de manejo del área protegida; puede incluir equipo científico, sobrevuelos, imágenes de satélite, transporte, personal de investigación, etc.

D. Subprograma de investigación

1. **Valoración ecológica rápida:** Revisión inicial de los recursos bióticos del área protegida y de los sistemas de tenencia de la tierra; puede incluir imágenes de satélite, Sistema de Posicionamiento Global, mapas, personal de investigación, equipo de campo, transporte, etc.
2. **Evaluación rural participativa:** Consultas iniciales con las comunidades locales para valorar conjuntamente los problemas sociales y económicos, así como las prioridades; puede incluir personal de investigación, equipo de campo, materiales escritos, transporte, etc.

3. *Proyectos de investigación prioritarios*: Estudios dirigidos hacia aspectos críticos del manejo del área; puede incluir personal de investigación, equipo de campo, equipo científico, alojamiento, transporte, etc.
4. *Monitoreo ecológico*: Revisión periódica y de largo plazo de actividades para determinar si se están alcanzando los objetivos de manejo del área protegida; puede incluir equipo científico, sobrevuelos, imágenes de satélite, transporte, personal de investigación, etc.

II. Programa de uso compatible

A. Subprograma de educación ambiental

1. *Plan de educación ambiental*: Documento estratégico preparado con educadores y comunidades locales, que describe todos los programas de educación ambiental relacionados con las áreas protegidas; puede incluir reuniones, talleres, materiales escritos, publicaciones, consultores, etc.
2. *Campaña y materiales de medios*: Radio, periódico, televisión y otros medios dirigidos al público en general; puede incluir consultores de relaciones públicas, encuestas de interés, costos de producción de programas, materiales, publicaciones, etc.
3. *Programas de escuelas primarias*: Actividades dirigidas a estudiantes locales; puede incluir personal educativo, materiales, equipo audiovisual, reuniones, paseos escolares, etc.
4. *Talleres educacionales para tomadores de decisiones*: Actividades dirigidas a funcionarios públicos y líderes del sector privado, cuyo apoyo es necesario para las áreas protegidas; puede incluir personal gerencial, materiales escritos, talleres, gastos de representación, viajes, etc.
5. *Señalamiento interpretativo y veredas*: Mejoras a sitios y veredas para proporcionar una experiencia segura, educacional y agradable a los visitantes; puede incluir personal interpretativo, guías impresas, mapas y muestras educacionales, construcción de veredas, señalamientos, bancas, contenedores de basura, etc.

B. Subprograma de ecoturismo

1. *Plan de ecoturismo con la comunidad local*: Un plan maestro a nivel comunitario para guiar el desarrollo turístico, usualmente involucrando a representantes de las comunidades locales y a funcionarios de los ministerios de turismo y obras públicas; puede incluir personal gerencial, consultores en planeación, talleres, material escrito, transporte, etc.
2. *Registro de visitantes y estaciones de entrada*: Acciones directas o pasivas en ubicaciones estratégi-

cas para monitorear el uso del área por visitantes; puede incluir libros de registro, estaciones de acceso, rótulos, bardas, compuertas, etc.

3. *Administración de concesiones*: Actividades relacionadas con el manejo de compañías relacionadas con el turismo dentro del área protegida; puede incluir personal gerencial, cuotas legales, licitaciones públicas, control de permisos, monitoreo, etc.
4. *Construcción de accesos, instalaciones e infraestructura de servicios públicos*: Infraestructura necesaria para turismo dentro del área protegida; puede incluir arquitectos, arquitectos e ingenieros de paisaje, caminos, pistas de aterrizaje, veredas, sistemas de generación de energía, almacenamiento y tratamiento de agua, sistemas de comunicación, alojamiento, centros de visitantes, talleres, personal de mantenimiento, transporte, etc.
5. *Monitoreo*: Revisiones periódicas y de largo plazo para determinar si se están logrando los objetivos turísticos; puede incluir investigadores, materiales, etc.

C. Subprograma de recursos forestales

1. *Plan de manejo forestal*: Plan que guía la protección y los usos permisibles de los recursos forestales y no forestales, conforme a los objetivos de manejo; puede incluir consultores en forestería, en hidrología y otros, reuniones comunitarias, sobrevuelos, inventarios biológicos, mapas, equipo de campo, etc.
2. *Administración de concesiones*: Actividades relacionadas con el manejo de compañías relacionadas con los recursos forestales u otros usos extractivos dentro del área protegida; puede incluir personal de campo, cuotas legales, licitaciones públicas, control de permisos, monitoreo, etc.
3. *Monitoreo*: Revisiones periódicas y de largo plazo para determinar si los objetivos de manejo del área están siendo alcanzados; puede incluir equipo científico, sobrevuelos, imágenes de satélite, transporte, personal de investigación, etc.

D. Subprograma agrícola

1. *Plan de uso de tierra agrícola*: Plan que guía los usos permitidos de tierras agrícolas, conforme a los objetivos de manejo; puede incluir consultores en suelos, agronomía, hidrología y otros, reuniones comunitarias, sobrevuelos, inventarios biológicos, mapas, equipo de campo, etc.
2. *Acuerdos sobre el uso de tierras con propietarios*: Contacto personal con las comunidades locales e individuos para guiar y apoyar los usos agrícolas; puede incluir personal extensionista, material de viveros, semillas, equipo de campo, transporte, etc.
3. *Monitoreo*: Revisiones periódicas y de largo plazo

para determinar si los objetivos de manejo del área están siendo alcanzados; puede incluir equipo científico, sobrevuelos, imágenes de satélite, transporte, personal de investigación, etc.

E. Subprograma de extensión comunitaria

1. **Plan de extensión comunitaria con comunidades locales y agencias:** Un plan de servicios sociales que sirve para coordinar la participación de agencias públicas con base en las necesidades de las comunidades locales; puede incluir personal, materiales y equipos educativos y de salud, reuniones, transporte, etc.
2. **Coordinación programática y monitoreo:** Comunicación periódica para evaluar y ajustar el programa de extensión; puede incluir personal, reuniones y transporte.

III. Programa de administración

A. Subprograma de gerencia y finanzas

1. **Organización de personal y gerencia:** Personal de supervisión de las áreas protegidas, planificación y apoyo gerencial; puede incluir personal, talleres de planeación, espacio de oficinas, suministros y equipos de oficina, computadoras, sistemas de comunicación, transporte, etc.
2. **Apoyo administrativo y logístico:** Coordinación y apoyo de todas las actividades en áreas protegidas; puede incluir personal administrativo, choferes, almacenes para equipo de campo, espacio de oficinas, suministros y equipos de oficina, computadoras, sistemas de comunicación, transporte, etc.
3. **Finanzas y contabilidad:** Administración del presupuesto, reportes de ingresos y gastos; puede incluir personal administrativo, auditores independientes, suministros y equipos de oficina, computadoras, sistemas de comunicación, etc.

4. **Planes y presupuestos anuales:** Preparación de planes operativos anuales y presupuestos financieros, incluyendo ingresos y gastos; puede incluir personal administrativo, reuniones, suministros de oficina, etc.

5. **Relaciones públicas y desarrollo de recursos:**

Comunicaciones regulares con el público en general, tomadores de decisiones y organizaciones que apoyan el área protegida; puede incluir personal de relaciones públicas, reuniones, viajes, publicaciones y otros materiales impresos, etc.

B. Subprograma de operaciones y mantenimiento

1. **Construcción:** La planificación, diseño e implementación de accesos, servicios públicos, estructuras y mejoras al sitio; puede incluir arquitectos e ingenieros de paisaje, cuotas legales, adquisición de tierras, demoliciones, salarios, materiales, transporte, equipamiento, etc.
2. **Mantenimiento:** Operaciones de largo plazo y reparación de instalaciones, vehículos y otra infraestructura; puede incluir personal de mantenimiento, talleres, herramientas, combustibles, lubricantes, refacciones, sistemas de disposición de residuos, transporte, equipo pesado, etc.
3. **Apoyo de operaciones:** Transporte y comunicaciones relacionadas con las actividades programáticas del área protegida; puede incluir choferes, botes, aviones, vehículos, sistemas de comunicación, equipo de campo, etc.

C. Subprograma de capacitación

1. **Capacitación del personal:** cursos, talleres y orientación para el personal de áreas protegidas; puede incluir viajes, viáticos, cuotas de inscripción, colegiaturas, etc.

Apéndice 3: Formularios electrónicos en blanco

Matriz de Amenazas

Matriz de Actividades

Tabla de Recaudación de Fondos

Tabla de Personal

Tabla de Gastos de Operación

Tabla de Adquisición de Tierras

Plan de Financiamiento para Areas Protegidas — Distribución Porcentual de Gastos

Protección y Manejo

Uso Compatible

Administración

Detalle de Gastos

Protección y Manejo

Uso Compatible

Administración

Gastos por Función

Resumen de Gastos

Protección y Manejo

Uso Compatible

Administración

Resumen de Ingresos

Resumen de Ingresos y Gastos

Distribución de Ingresos

Protección y Manejo

Uso Compatible

Administración

Plan de Financiamiento para Areas Protegidas — Gráficas

Comparación de Ingresos y Gastos

Gastos por Programa

Fuentes de Ingreso

Formulario de evaluación

Planificación financiera a largo plazo para parques y áreas protegidas

Por favor, complete el formulario siguiente y envíelo a:

The Nature Conservancy
International Headquarters
4245 North Fairfax Drive, suite 100
Arlington, Virginia, 22203-1606
Atención: Randall K. Curtis, Director of Conservation Finance and Policy
O envíelo por fax al: (703) 841-4880, o por correo electrónico a: rcurtis@tnc.org

Nombre :

Organización:

1. ¿Este manual ha sido de alguna utilidad para usted?

Sí [] No []

¿Para cuáles sitios ha sido utilizado? ¿Quiénes han participado en la elaboración del plan de manejo y en el proceso de planificación financiera (ONG, Gobierno, The Nature Conservancy, comunidades locales, etc.)?

2. ¿Ha encontrado usted alguna dificultad con el programa o con las instrucciones que se presentan en este manual?

Sí [] No []

De ser así, ¿con qué tipo de problemas se ha enfrentado? ¿Cómo fueron resueltos tales problemas? ¿Solicitó usted asistencia técnica de parte de The Nature Conservancy? ¿Cómo y por quién fue atendida su solicitud de asistencia técnica?

3. ¿Tiene usted algunas recomendaciones para el mejoramiento de este manual y de la metodología utilizada para la planificación financiera a largo plazo?

4. ¿Tiene usted algunas sugerencias para las actividades de seguimiento que deben llevarse a cabo (asistencia técnica específica, talleres, etc.) y que serían útiles para fortalecer las técnicas desarrolladas en este manual para la planificación financiera a largo plazo para parques y áreas protegidas?

5. Con el objeto de valorar su necesidad potencial de asistencia técnica, ¿cómo clasificaría su organización en términos de los siguientes criterios? (marque con una X en los espacios apropiados):

Otros comentarios:

Area de especialidad	Básico	Intermedio	Avanzado	Observaciones
Equipo de finanzas				
Datos/Sistema contable				
Planificación financiera				
Sistemas de información				
Planificación de manejo de áreas				

Nota: Sería de gran ayuda si usted pudiera regresarnos este formulario de evaluación debidamente llenado junto con una copia o archivo magnético de su plan financiero a largo plazo (incluyendo tablas y parte narrativa).