



Área de Protección de Flora y Fauna de las Islas del Golfo de California.



Plan Financiero 2001-2005

elaborado:
marzo, 2001

Colaboradores:

Gabriela Anaya Reyna
Reserva de la Biósfera Islas del Golfo

Manuel Francisco Alvarez Alvarez
Reserva de la Biósfera Islas del Golfo

Ismael Galaviz Soto
Reserva de la Biósfera Islas del Golfo

Jason Spensley
The Nature Conservancy

Marianne Kleiberg
The Nature Conservancy

Escrito por:

Grant Swanson
Consultor – The Nature Conservancy

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	4
Proceso de Planeación Estratégica-Financiera	5
Plan Estratégico de la Reserva.....	5
Presupuesto Anual 2001.....	6
Resumen de Gastos Proyectados 2001-2005	7
Financiamiento de la Reserva 2001-2005	7
Ingreso Asegurado.....	7
Estrategias de Financiamiento Potenciales	7
Estrategias de Financiamiento Prioritarias.....	8
Análisis de Déficit Potencial.....	10
Bibliografía.....	11
Apéndice Uno – Hojas de Cálculo	12
Apéndice Dos – Plan Estratégico de la Reserva	

Resumen Ejecutivo

En América Latina la falta de financiamiento se presenta como una de las amenazas más fuertes a la conservación de la naturaleza. La operación y conservación de una área natural protegida requiere financiamiento estable al largo plazo para que los manedores del sitio puedan mantener una presencia en la reserva o reserva. Con una presencia continua, se puede llevar a cabo una gama de actividades, desde vigilancia básica hasta programas productivos. Muchos países en vías de desarrollo no pueden dedicar los recursos necesarios para la conservación. En este ámbito de inestabilidad financiera, los logros para la conservación se pueden desaparecer de un año a otro si se sufre un recorte presupuestal u otro imprevisto financiero. La planeación financiera es una herramienta de gran valor para el manejo de las áreas naturales protegidas. El plan financiero proporciona una panorámica de las necesidades financieras para el manejo y estrategias de financiamiento a largo plazo para asegurar que haya un nivel de financiamiento suficiente y fuentes financieras diversificadas.

Aunque la panorámica política y financiera para la conservación en México se pinte mejor que en muchos otros países latinoamericanos, todavía existe la necesidad de llevar a cabo procesos de planeación financiera para las áreas protegidas de México. Por medio de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, los parques y reservas prioritarios, como Reserva de la Biósfera Islas del Golfo, reciben un presupuesto básico para operación y personal. Pero el presupuesto no da para un manejo más amplio e integrado. Este plan financiero se enfoca en la búsqueda de financiamiento que complemente el presupuesto básico de la CONANP.

En el caso particular de Islas del Golfo y la región de La Paz, el turismo se presenta tanto como amenaza que oportunidad. Con alrededor de 30,000 visitantes a Isla Espíritu Santo anualmente, existe una base enorme de apoyo financiero potencial para la reserva. Por la presencia del turismo, dos estrategias financieras se destacan. El primero es el cobro de derechos de entrada al parque, y el segundo es el fomento de ecoturismo en las islas. Estas estrategias claves y otras están analizadas a más profundidad en este plan.

Al proyectar los gastos para la operación de la reserva para el período 2001-2005 se ve una tendencia pronunciada de aumento presupuestal durante el plazo del plan, llegando a más de \$11 millones de pesos 2005. Al analizar fuentes financieras potenciales se nota que el fuerte aumento presupuestal ocasionará un déficit anual de \$1 millón a pesos en 2001, llegando a \$6 millones de pesos en 2005. Este nivel de déficit pide un recorte presupuestal.

Siempre existe el riesgo que el plan financiero estará archivado y olvidado, especialmente porque la carga de trabajo para manejadores de sitio a veces no da tiempo para planificar a largo plazo. Para asegurar la implementación de este plan, hay dos recomendaciones importantes:

1. Contratación de un coordinador financiero – Las áreas naturales protegidas que han tenido éxito con la planeación financiera tienen una o dos personas de plantilla que se dedican a la planeación e implementación de estrategias financieras.
2. Actualización del plan – Este documento no representa un producto final, sino una punta de partida para la planeación de la operación continua de la reserva. Cada

año se debe desarrollar un presupuesto anual y extender la proyecciones para que siempre haya un colchón de cinco años planificados. Las hojas de cálculo que respaldan el plan están diseñadas de una manera que facilmente permite cambios. Instrucciones para su uso aparecen en Apéndice Uno.

Proceso de Planeación Estratégica-Financiera

The Nature Conservancy tiene más de cinco años trabajando con áreas naturales protegidas en la planeación estratégica-financiera. A través de esta experiencia se ha generado estudios de caso, metodologías y experiencia del personal de TNC y sus socios, lo cual se aplicó al proceso de planeación para Islas del Golfo. El proceso de planeación estratégica-financiera tiene tres fines importantes:

1. Definir actividades, metas y acciones prioritarias para los próximos cinco años
2. Proyectar los gastos asociados con el manejo de la reserva
3. Definir y cuantificar estrategias de financiamiento para la reserva

Este plan financiero representa un proceso que fue llevado a cabo durante 6 meses en 2000 y 2001. En octubre de 2000 se realizó un taller en La Paz para arrancar la planeación. Durante tres días de trabajo, se cumplieron los siguientes objetivos:

1. Enseñar planeación estratégica-financiera
2. Llevar a cabo un ejercicio abreviado de planeación estratégica
3. Crear el presupuesto para año fiscal 2001
4. Dejar los bases para cumplir el plan financiero durante los siguientes meses

Después del primer taller, la reserva contaba con un presupuesto anual para 2001, y un bosquejo del plan estratégico, incluyendo actividades a cinco años y metas y acciones para 2001. Para definir las prioridades de la reserva se tomó como referencia el Programa de Manejo, que ya salió a la publicación y se considera como el documento rector para el manejo de la área natural protegida. Con retroalimentación de la plantilla de la reserva y otros documentos de referencia, como el Plan Operativo Anual (POA), se iba enfocando y refinando las actividades del Programa de Manejo, reconociendo que por su índole como documento rector, el Programa de Manejo no es implementable en su totalidad y pide una priorización de actividades.

Trabajando en equipo, la plantilla de la reserva desarrolló el presupuesto anual y el plan estratégico (que está anexado a este documento). Para finalizar el proceso de planeación financiera, se realizó un segundo taller en febrero de 2001. Durante el segundo taller fueron logrados los siguientes objetivos:

1. Proyectar gastos para 2001-2005
2. Analizar y concretar estrategias de financiamiento

Plan Estratégico de la Reserva

Como antes se mencionó, el plan estratégico de la reserva se basó en el Programa de Manejo. Las siguientes actividades fueron identificadas y forman un esquema bajo el cual están organizadas todas las metas y acciones de la reserva:

1. Restauración Ecológica
2. Inspección y Vigilancia
3. Investigación y Monitoreo
4. Uso Público
5. Ordenamiento Pesquero
6. Uso y Aprovechamiento Sustentable
7. Educación Ambiental
8. Difusión y Promoción
9. Participación Social
10. Planeación

También se consideró:

- Desarrollo Institucional
- Personal
- Administración
- Infraestructura
- Equipo
- Parque Vehicular

Fueron elegidas estas actividades porque abarcan todo lo necesario para el manejo y conservación de la reserva.

Vea Apéndice Uno para detalles de las metas y acciones

Presupuesto Anual 2001

En octubre se desarrolló el presupuesto caso-básico para 2001 y salió **en \$2.2 millones de pesos**. Ya contando con el plan estratégico de la reserva, se hizo otro presupuesto que refleja las prioridades del plan, y salió en **\$4.6 millones de pesos**.

Se tomó el catálogo de cuentas del SEMARNAT como referencia. Los siguientes rubros aparecen en el presupuesto:

1. Personal
2. Gasolina
3. Alimentos
4. Materiales
5. Viajes
6. Mantenimiento
7. Servicios
8. Equipo
9. Estudios Especiales

El presupuesto 2001 representa un fuerte aumento para la reserva. En 2000 fueron ejercidos **\$2.2 millones de pesos** en el manejo de la reserva. A la publicación de este plan, la reserva cuenta con **\$2.5 millones de pesos** para 2001. Existe un déficit potencial de **\$2.1 millones de pesos** para la implementación de las actividades contempladas en el presupuesto 2001.

Vea Apéndice Uno para el presupuesto anual 2001

Resumen de Gastos Proyectados 2001-2005

Las proyecciones de gastos incluyen totales sin ajuste inflacional y con ajuste inflacional. Los montos están en pesos.

Año	Gasto – sin inflación	Gasto – con inflación
2001	\$4,388,100	\$4,388,100
2002	\$6,787,100	\$7,465,810
2003	\$7,426,300	\$8,985,823
2004	\$7,507,800	\$9,992,882
2005	\$8,115,900	\$11,882,489

Vea Apéndice Uno para las proyecciones de gastos

Financiamiento de la Reserva 2001-2005

Durante el segundo taller se realizó un ejercicio de planeación y cuantificación de estrategias de financiamiento para la reserva. El análisis incluye un resumen de ingresos asegurados, una descripción de estrategias potenciales, los pasos a seguir y las proyecciones de ingreso.

Este elemento del plan es clave para asegurar el manejo de la reserva. El nivel de gasto proyectado para los próximos cinco años es mucho mayor que el nivel de ingreso asegurado. Para implementar el plan estratégico, se necesitará recaudar fondos adicionales.

Ingreso Asegurado

La reserva cuenta con alrededor de \$2 millones de pesos al año para el período 2001-2005. Los fuentes y montos son:

- CONANP – operación: \$829,000
- CONANP – personal: \$789,000
- GEF: \$225,000

Estrategías de Financiamiento Potenciales

Durante el proceso de planeación se identificó una serie de posibles estrategias. Después de una lluvia de ideas, las estrategias fueron clasificadas como alta, mediana o baja prioridad. Se consideró dos criterios para la priorización: la rentabilidad de la estrategia y la factibilidad de implementarla.

A continuación, se encuentra los estrategias prioritarias y el nivel de ingreso esperado:

Estrategía	2001	2002	2003	2004	2005
1. cobro de derechos		\$471,900	\$570,999	\$690,909	\$836,000
2. Asociación Civil		\$132,500	\$190,750	\$299,825	\$509,808
3. Gestión ante Fundaciones	\$300,000	\$500,000	\$600,000	\$700,000	\$900,000
4. Baja Conservation Fund	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000

5. Gestión ante Sector Privado	\$30,000	\$350,000	\$500,000	\$700,000	\$900,000
6. Gestión ante Dependencias Guber.		\$100,000	\$330,000	\$200,000	\$250,000
7. Fideicomiso IES		\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000
8. Escalera Nautica			\$150,000	\$150,000	\$150,000
TOTAL	\$580,000	\$2,054,400	\$2,841,749	\$3,240,734	\$3,945,807

Las estrategias de mediana y baja prioridad son:

Medianas

1. Creación de un fideicomiso privado

Bajas

1. Venta de souvenirs
2. Eventos especiales
3. Venta de especies exóticas
4. Consultorías

Estrategías de Financiamiento Prioritarias

Se ha identificado turismo como una oportunidad para conseguir financiamiento para la conservación de Islas del Golfo. Es muy probable que exista un mercado para el turismo científico a las islas menos transitadas, como Cerralvo. También se puede contemplar un programa de campamentos para niños que integra elementos de enseñanza sobre la naturaleza y aspectos del turismo de aventura.

En este plan no están considerados montos que podría aportar el turismo a la conservación porque se requiere un estudio de mercado más profundo. En las hojas de cálculo está incluido el rubro de turismo donde se puede meter proyecciones cuando estén disponibles.

Las otras estrategias prioritarias están aquí descritas con más detalle, incluyendo pasos a seguir en 2001 para su implementación.

1. Cobro de Derechos de Entrada

Los bases legales para cobro de derechos de entrada ya existen. Aunque haya la posibilidad que empezaría a cobrar este año, para ser conservador, no se proyecta ganancias hasta 2002. En el cálculo de ingreso se consideró número de visitantes a la reserva, el precio de entrada, la tasa de cobertura para cobrar a visitantes y la tasa de reinversión de los derechos al manejo de la reserva. También se aplicó tasas de incremento a nivel de visitantes y el precio a lo largo de los cinco años considerados.

Pasos a seguir:

- seguir gestión ante CONANP y Hacienda: todo el año
- preparar infraestructura operativa y administrativa para cobrar: todo el año

2. Asociación Civil

El plan de financiamiento contempla la formación de una Asociación Civil para captar fondos para la operación de la reserva. La A.C. podría acceder a los visitantes extranjeros que visitan la reserva. Están considerados un programa de membresías básicas para visitantes y un programa de donativos mayores. Las proyecciones de ingreso toman en cuenta número de visitantes a Loreto, precio de membresía básica, y tasa de inscripción de los visitantes en la asociación.

Pasos a seguir:

- concretar la visión para la asociación: marzo - octubre
- organizar comité fundadora: octubre – diciembre

3. Gestión ante Fundaciones

Se propone un programa agresiva de gestión ante fundaciones nacionales e internacionales.

Pasos a seguir:

- someter por lo menos 3 propuestas: marzo - diciembre

4. Baja Conservation Fund

Se conseguirá recursos para el manejo de la reserva a través de este fondo.

Pasos a seguir:

- gestión: marzo-diciembre

5. Gestión ante Sector Privado

Se llevarán dos campañas de gestión, una ante empresas locales y otra a nivel nacional e internacional.

Pasos a seguir:

- terminar programa de comunicación de la reserva: marzo
- identificar donantes potenciales: abril - mayo
- visitas con donantes potenciales: junio – diciembre

6. Gestión ante Dependencias Gubernamentales

La gestión continua ante dependencias gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal es clave para el manejo de la reserva.

Pasos a seguir:

- conseguir reunión con Desarrollo Social del Estado de Baja California Sur: abril - julio

7. Fideicomiso Isla Espíritu Santo

A raíz de la expropiación pendiente de la Isla Espíritu Santo, se creará un fideicomiso que aportará recursos para el manejo de la reserva.

8. Escalera Nautica

La propuesta programa Escalera Nautica también se debe generar un recurso para la reserva.

Análisis de Déficit Potencial

A continuación se presenta una tabla que indica el déficit potencial. La partida de ingreso contempla ingreso asegurado y potencial, y la partida del gasto lleva un aumento para la inflación.

	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
Ingreso	\$3,073,000	\$3,897,400	\$4,684,749	\$5,083,734	\$5,788,807
Gasto	\$4,388,100	\$7,465,810	\$8,985,823	\$9,992,882	\$11,882,489
Déficit	\$1,315,000	\$3,568,410	\$4,301,074	\$4,909,148	\$6,093,682

Bibliografía

Programa de Manejo, Reserva de la Biósfera Islas del Golfo
Instituto Nacional de Ecología
2000

Guía de Planeación Financiera para Areas Naturales Protegidas
The Nature Conservancy
1999

Planificación Financiero-Estratégica
The Nature Conservancy
1999

Apéndice Uno – Hojas de Cálculo

Anexo se encuentran 19 hojas de cálculo que respaldan el plan financiero. Las hojas fueron desarrolladas en Microsoft Excel de una forma que permite cambios fáciles.

Nombre de la hoja – Descripción

1. Gráfica - Representación gráfica de ingresos y gastos
 2. Resumen - Resumen de ingresos y gastos, con opción de ajustar la tasa de inflación
 3. Ingresos – Resumen de ingresos asegurados y potenciales, y análisis de déficit
 4. Salidas – Variables para costo de salidas, desde esta hoja se hace cambios al costo promedio de salidas y se reflejarán en los totales
 5. 2005 – presupuesto anual 2005
 6. 2004 – presupuesto anual 2004
 7. 2003 – presupuesto anual 2003
 8. 2002 – presupuesto anual 2002
 9. 2001 – presupuesto anual 2001
-
10. 1.Rest.2.Insp.Vig. – hoja de planeación para Restauración Ecológica e Inspección y Vigilancia
 11. 3.Inv.Mon.4.UsPub. – hoja de planeación para Investigación y Monitoreo y Uso Público
 12. 5.Ord.Pesquero. – hoja de planeación para Ordenamiento Pesquero
 13. 6.UsoSust. – hoja de planeación para Uso Sustentable
 14. 7.Ed.Amb. – hoja de planeación para Educación Ambiental
 15. 8.DifProm – hoja de planeación para Difusión y Promoción
 16. 9.Part.Soc.10.Plan. – hoja de planeación para Participación Social y Planeación
 17. Personal – hoja de planeación para Desarrollo Institucional y Personal
 18. Admon. – hoja de planeación para Administración, Infraestructura y Equipo
 19. Estrategias – Resumen de estrategias de financiamiento de alta prioridad

Es importante notar que las hojas se dividen en dos grupos. Hojas 1-9 usan formulas para interpretar la información contenida en Hojas 10-17. **No se debe hacer cambios a hojas 1-9 con la excepción de las células que aparecen de colores (p.e. tasa de inflación y precio de salidas).** Hojas 1-9 están protegidas para evitar que se borren las fórmulas.

Revisiones a las proyecciones de gastos se deben hacer en hojas 10-16. Es importante fijar la temporalidad de la acción (año 1-5) y el costo para un año bajo el rubro apropiado. Las fórmulas automáticamente harán los cambios a las Hojas 1-9. Se puede agregar acciones, y las fórmulas se ajustarán. **No se debe cambiar ni borrar las células que aparecen en rojo, porque contienen fórmulas importantes.** Finalmente, en la Hoja 17 se puede ajustar las proyecciones de ingresos.