



## Parque Nacional Bahía de Loreto



### Plan Financiero 2001-2005

elaborado:  
marzo, 2001

**Colaboradores:**

Benito Bermúdez Almada  
Parque Nacional Bahía de Loreto

Jesus Alfredo Gutierrez Barrera  
Parque Nacional Bahía de Loreto

María Alejandra Ochoa Lopez  
Parque Nacional Bahía de Loreto

Jason Spensley  
The Nature Conservancy

Marianne Kleiberg  
The Nature Conservancy

**Escrito por:**

Grant Swanson  
Consultor – The Nature Conservancy

## Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo .....	4
Introducción al Parque .....	5
Proceso de Planeación Estratégica-Financiera .....	5
Plan Estratégico del Parque.....	6
Presupuesto Anual 2001.....	7
Resumen de Gastos Proyectados 2001-2005 .....	7
Financiamiento del Parque 2001-2005 .....	7
Ingreso Asegurado.....	8
Estrategias de Financiamiento Potenciales .....	8
Estrategias de Financiamiento Prioritarias.....	9
Análisis de Déficit Potencial .....	10
Bibliografía.....	11
Apéndice Uno – Hojas de Cálculo .....	12

## 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 el parque 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 Parque Nacional Bahía de Loreto, 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 Loreto, el turismo se presenta tanto como amenaza que oportunidad. Con alrededor de 100,000 visitantes a Loreto anualmente, existe una base enorme de apoyo financiero potencial para el parque. 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 la formación de una Asociación Civil para la captación de donativos. Estas estrategias claves y otras están analizadas a más profundidad en este plan.

Al proyectar los gastos para la operación del parque para el período 2001-2005 se ve una tendencia de aumento fuerte en 2002, llegando a casi \$8 millones de pesos seguido por un estabilización presupuestal entre \$6.5 a \$7.5 millones de pesos para los años 2003 a 2005. Al analizar fuentes financieras potenciales se nota que el fuerte aumento presupuestal ocasionará un déficit alrededor de casi \$3 millones de pesos de 2002 y \$1.5 millones de pesos en 2003. Este desfase entre gastos e ingresos proyectados pide un recorte presupuestal para el año 2002. Ya para 2004 y 2005 se presentan presupuestos que están al alcance de la capacidad de recaudación del parque.

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 del parque. 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 fácilmente permite cambios. Instrucciones para su uso aparecen en Apéndice Uno.

## **Introducción al Parque**

El 19 de Julio de 1996, el Congreso de la Unión aprobó la propuesta presidencial mediante el cual se declaró el Parque Nacional Bahía de Loreto, una extensión de 206,580.75 hectáreas, un polígono que considera como área natural protegida toda la extensión marina frente a las costas del municipio de Loreto, en el cual se permiten las actividades relacionadas con la preservación de los ecosistemas acuáticos, investigación, recreación, educación ecológica y el aprovechamiento de los recursos naturales y pesqueros en las áreas, temporadas y modalidades, con la aprobación de las autoridades competentes.

Dentro de los límites de la poligonal del decreto de creación del Parque Marino se localizan cinco islas y algunos islotes, siendo aquellas Coronados, del Carmen, Danzante, Montserrat y Catalana o Santa Catalina; todas éstas forman parte de la Zona de protección de Flora Y Fauna Islas del Golfo de California, por lo cual existe una complementariedad en el esquema de protección para esta área, ya que están protegidas tanto las islas como el mar que las circunda.

## **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 el Parque Nacional Bahía de Loreto. 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 del parque
3. Definir y cuantificar estrategias de financiamiento para el parque

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 las bases para cumplir el plan financiero durante los siguientes meses

Después del primer taller, el parque 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 del parque 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 del parque 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.

Para finalizar el proceso de planeación, se realizó un segundo taller en febrero de 2001. Durante el segundo taller fueron logrados los siguientes objetivos:

1. Finalizar presupuesto anual para AF2001
2. Cumplir planeación estratégica para 2001-2005
3. Proyectar gastos para 2001-2005
4. Analizar y concretar estrategias de financiamiento

Para finalizar el presupuesto 2001 se hizo un recorte al presupuesto que se hizo en octubre. La versión final del presupuesto se formó la base para las proyecciones a cinco años. Durante el segundo taller, se planeó las actividades, metas y acciones que el parque va a implementar a cinco años, respetando el bosquejo de actividades que fue desarrollado en octubre. Ya contando con el plan estratégico, se costearon todas las acciones que se llevarán a cabo.

El trabajo del segundo taller rindió los insumos básicos que están reflejados en este documento. Es importante comentar que, a pesar de que el proceso fue facilitado por un consultor externo, este plan refleja la experiencia y visión para el manejo del parque del director y el personal del parque que participó en el proceso.

## **Plan Estratégico del Parque**

Como antes se mencionó, el plan estratégico del parque 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 del parque:

1. Protección de los Recursos Naturales
2. Restauración Ecológica
3. Supervisión y Vigilancia
4. Planeación
5. Administración
6. Uso y Aprovechamiento Sustentable
7. Investigación y Monitoreo
8. Educación Ambiental
9. Concertación y Coordinación
10. Marco Legal

Fueron elegidas estas actividades porque abarcan todo lo necesario para el manejo y conservación del parque.

*Vea Apéndice Uno para detalles de las metas y acciones*

## Presupuesto Anual 2001

En octubre se desarrolló el presupuesto caso-óptimo para 2001. Esta versión del presupuesto contiene las acciones requeridas para el manejo ideal del parque y salió en **\$6.51 millones de pesos**. En febrero se hizo un recorte al caso-óptimo para desarrollar el presupuesto caso-básico que refleja un nivel de gasto más realista y ligado con los actuales fuentes de financiamiento. El caso-básico implica gastos de **\$4.13 millones de pesos**.

El presupuesto considera costos para los 10 actividades y personal. 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. Mantenamiento
7. Servicios
8. Equipo
9. Estudios Especiales

Aun el caso-básico representa un fuerte aumento presupuestal. En 2000 fueron ejercidos **\$2.07 millones de pesos** en el manejo del parque. A la publicación de este plan, el parque cuenta con **\$2.35 millones de pesos** para 2001. Existe un déficit potencial de **\$1.78 millones de pesos** para la implementación de las actividades contempladas en el presupuesto caso-básico.

*Vea Apéndice Uno para el presupuesto anual 2001 caso-básico*

## Resumen de Gastos Proyectados 2001-2005

Las proyecciones de gastos toman como base el presupuesto caso-básico, y incluyen totales sin ajuste inflacional y con ajuste inflacional. Los montos están en pesos.

<b>Año</b>	<b>Gasto – sin inflación</b>	<b>Gasto – con inflación</b>
2001	\$4,130,000	\$4,131,000
2002	\$7,192,900	\$7,912,190
2003	\$6,297,000	\$7,619,370
2004	\$4,958,000	\$6,599,098
2005	\$4,913,000	\$7,193,123

*Vea Apéndice Uno para las proyecciones de gastos*

## Financiamiento del Parque 2001-2005

Durante el segundo taller se realizó un ejercicio de planeación y cuantificación de estrategias de financiamiento para el parque. 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 del parque. 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**

El parque 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: \$203,000

### **Estrategias 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:

<b>Estrategia</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
1. cobro de derechos	\$325,000	\$772,200	\$1,100,848	\$1,525,776	\$2,071,568
2. Amigos de Loreto, A.C.		\$300,000	\$362,500	\$525,625	\$689,406
3. Gestión ante Fundaciones	\$500,000	\$750,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,500,000
4. Donativos en Especie	\$110,000	\$110,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000
5. Consultorías		\$300,000	\$300,000	\$400,000	\$500,000
6. Gestión ante Dependencias Guber.	\$850,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
7. Aportación de personal			\$240,000	\$240,000	\$240,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,785,000</b>	<b>\$2,932,200</b>	<b>\$4,153,348</b>	<b>\$4,841,401</b>	<b>\$6,150,974</b>

Las estrategias de mediana y baja prioridad son:

#### Medianas

1. Proyecto de turismo para Isla del Carmen
2. Realización de eventos especiales
3. Campaña “Kilometros de Plata”
4. Concesiones dentro del parque: souvenirs, comida, etc.
5. Cobro de permisos y concesiones, p.e. permisos pesqueros
6. Fideicomiso privado
7. Venta de souvenirs

#### Bajas

1. Prestación de servicios de turismo por parte de personal del parque
2. Participación económico de ejidos en el manejo del parque
3. Subastas
4. Prestación de servicios para la integración de UMAs

### **Estrategias de Financiamiento Prioritarias**

Las 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, y hay un compromiso para implementar un programa de cobro durante este año. En el cálculo de ingreso se consideró número de visitantes al parque, el precio de entrada, la tasa de cobertura para cobrar a visitantes y la tasa de reinversión de los derechos al manejo del parque. 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: marzo-junio

#### *2. Constitución de Amigos de Loreto, A.C.*

El plan de financiamiento contempla la formación de una Asociación Civil para captar fondos para la operación del parque. La A.C. podría acceder a los visitantes extranjeros que visitan Loreto y gozan del Parque. 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 Amigos de Loreto.

#### *Pasos a seguir:*

- identificar miembros de comité fundador: marzo – abril
- desarrollar presentación/caso para la organización: abril
- citas individuales con miembros del comité: abril – julio
- primer reunion del comité: julio
- constitución de la A.C.: octubre – diciembre

#### *3. Gestión ante Fundaciones*

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

#### *Pasos a seguir:*

- dar seguimiento a propuesta de Packard: marzo – agosto
- conseguir información/convocatorias de otras fundaciones, incluyendo Fondo Mexicano y Fundación Homeland: marzo – diciembre

#### *4. Donativos en Especie*

Se conseguirá recursos en especie para el manejo del parque.

#### *Pasos a seguir:*

- gestionar 2 kayaks, boyas y señalización, y 2 letrinas: marzo-diciembre

### 5. Consultorías

El personal del parque cuenta con una experiencia importante en el desarrollo de UMAs y Ordenamientos Ecológicos Territoriales. Se puede aprovechar esta experiencia por medio de la formación de una asociación de consultores.

#### *Pasos a seguir:*

- buscar otros profesionistas quien podrían participar en consultorías: marzo – julio
- elaborar proyecto de la asociación de consultores: junio – septiembre
- constitución de la asociación: octubre – diciembre

### 6. Gestión ante Dependencias Gubernamentales

La gestión continua ante dependencias gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal es clave para el manejo del parque. Para Loreto, las prioridades son el centro de visitantes y el campo biológico, que serán financiados por dependencias gubernamentales.

#### *Pasos a seguir:*

- elaborar proyecto para el centro de visitantes: mayo
- firmar acuerdo para hacer los planos para el centro: septiembre
- visitas al gobierno del estado para gestionar el proyecto: marzo-diciembre
- elaborar propuestas para otros fuentes de financiamiento para el centro: octubre – diciembre

### 7. Aportación de personal por parte del sector privado

Se contempla que el sector privado pagará los salarios para dos guardaparques a partir del 2003.

## **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	\$4,139,000	\$5,053,200	\$5,974,348	\$6,662,401	\$8,021,974
Gasto	\$4,131,900	\$7,912,190	\$7,619,370	\$6,599,098	\$7,193,123
Déficit	(\$7,100)	\$2,858,990	\$1,645,022	(\$63,303)	(\$828,851)

## **Bibliografía**

Programa de Manejo, Parque Nacional Bahía de Loreto  
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 17 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. SalidasViajes – Variables para costo de salidas y viajes, desde esta hoja se hace cambios al costo promedio de salidas y viajes, y se reflejarán en los totales
  5. 2005 – presupuesto anual 2005, se puede cambiar el monto para personal
  6. 2004 – presupuesto anual 2004, se puede cambiar el monto para personal
  7. 2003 – presupuesto anual 2003, se puede cambiar el monto para personal
  8. 2002 – presupuesto anual 2002, se puede cambiar el monto para personal
  9. 2001 – presupuesto anual 2001, se puede cambiar el monto para personal
- 
10. 1.Prot.RRNN – hoja de planeación para Protección de Recursos Naturales
  11. 2.Rest.Ecol. – hoja de planeación para Restauración Ecológica
  12. 3.Sup.y Vig. – hoja de planeación para Supervisión y Vigilancia
  13. 4.Plan 5.Admon. – hoja de planeación para Planeación y Administración
  14. 6.Uso y Aprov 7.Inv.y Mon. – hoja de planeación para Uso y Aprovechamiento y Investigación y Monitoreo
  15. 8.Ed.Amb. – hoja de planeación para Educación Ambiental
  16. 9.Con.y Coord.10.Marco Legal – hoja de planeación de Concertación y Coordinación y Marco Legal
  17. 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.