

PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA  
SOCIEDAD DE HISTORIA NATURAL NIPARAJÁ, A.C.  
2003 - 2007



Trabajo elaborado por:



Alfredo Ortiz, Gerente de Servicios Financieros, Pact Inc

En colaboración con:

**Sociedad de Historia Natural Niparajá, A.C.**

La Paz, B. C. S., México y Washington, DC, EEUU

**Tabla de Contenidos**

**Página**

ANTECEDENTES .....4  
ÁREA DE INTERVENCIÓN .....4  
RESUMEN .....5  
    El plan estratégico / financiero .....5  
    Vista por Meta .....12  
    Vista por Prioridad .....13  
    Resumen de Costos y Observaciones Generales .....14  
FLUJO DE FINANCIAMIENTO PROBABLE Y ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO .....24  
    Recomendación # 2 .....25  
OBSERVACIONES ADICIONALES .....26  
    La estructura de Niparajá .....26  
        Recomendación # 3 .....26  
    Apoyo financiero .....26  
        Recomendación # 4 .....26  
    Funciones para el comité ejecutivo .....28  
        Recomendación #5 .....28  
    Costos indirectos de Niparajá .....28  
        Recomendación #6 .....28  
PRÓXIMOS PASOS Y CONCLUSIONES .....31  
    Recomendación #7 .....31  
    Recomendación #8 .....31

## ANTECEDENTES

La sociedad de Historia Natural Niparajá AC. es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, constituida legalmente desde el 27 de noviembre de 1990, con más de 10 años de trabajo en Baja California Sur. La misión de Niparajá AC. es conservar el capital natural que distingue a Baja California Sur, sus mares, e islas mediante acciones consensuadas y en fundamentos científicos, para beneficio de las comunidades locales, las generaciones actuales y futuras.

La misión de Niparajá es conservar<sup>1</sup> el capital natural que distingue a Baja California Sur, mediante acciones por consenso y en fundamentos científicos, para beneficio de las comunidades locales, las generaciones actuales y futuras. Su visión es una sociedad que valora sus recursos naturales, que ha reestablecido el equilibrio ecológico, adecuando sus actividades a las posibilidades que la naturaleza permite, y así lograr el aprovechamiento racional de su capital natural..

Durante sus 10 años de trabajo, Niparajá AC., ha logrado satisfactoriamente un número de importantes proyectos, atrayendo la atención nacional e internacional. Entre ellos, destacan las publicaciones, a principios de los 90's de "Un Granito de Arena" el cual formó parte de un proyecto de educación ambiental para las escuelas de nivel básico en la ciudad de La Paz, B.C.S. En 1998 el libro "Diagnóstico ambiental de Baja California Sur", fue considerado un estudio de línea base ambiental para finales de la década de los 90's en el Estado.

Actualmente, Niparajá, ha consolidado su staff de operación formado por un Director de Proyectos y un Administrador contando con una oficina operativa. A su vez, cuenta con apoyo financiero de fundaciones y donantes particulares, así como el respaldo con fortalecimiento institucional ofrecido por The Nature Conservancy (TNC).

El proyecto prioritario de Niparajá es promover un corredor ecológico en la región Sierra de Giganta y El Mechudo, de gran diversidad biológica y riqueza paisajística. El corredor incluye, aproximadamente 130 Km. de litoral costero, entre Punta San Cosme y Punta Mechudo, el área marina contigua al Golfo de California, incluyendo las Islas San Diego, Santa Cruz, Las Animas y el archipiélago de Isla San José. Ésta es el área más extensa del estado de Baja California Sur sin desarrollo inmobiliario, y de gran interés como zona de influencia del Parque Nacional Bahía de Loreto y del Área de Protección de Flora y Fauna Islas del Golfo de California.

## ÁREA DE INTERVENCIÓN

Pact fue contratado para llevar a cabo un proceso de planeación estratégica para Niparajá a largo plazo. Específicamente, Pact fue contratado para llevar a cabo un proceso para:

1. Elaborar un plan financiero de 3 a 5 años que incluya los siguientes componentes:
  - a. Revisar e integrar esfuerzos existentes de planeación estratégica / financiera de Niparajá
  - b. Elaborar actividades asociadas con el plan estratégico
  - c. Estimar posibles barreras para cumplimiento total del plan estratégico
  - d. Estimar los costos asociados con estas actividades
  - e. Estimar los costos que no están basados en las actividades
  - f. Basado en las barreras y las prioridades organizacionales ajustar el plan al escenario mínimo de cumplimiento
2. Documentar el flujo de financiamiento probable
3. Evaluar alternativas de financiamiento
4. Recomendar acciones críticas para este año
5. Estimar los costos indirectos asociados con las operaciones

---

<sup>1</sup> Niparajá entiende por conservación: El uso racional de los recursos naturales, de forma tal que se obtengan mayores beneficios de la naturaleza para generaciones actuales, manteniendo el potencial para que las futuras generaciones puedan satisfacer plenamente sus necesidades

6. Reunirme con el representante de GEA en La Paz para discutir la metodología usada y las posibilidades de aplicar lo mismo con GEA
  - a. Entregar recomendaciones basadas en la reunión

## RESUMEN

### *El plan estratégico / financiero*

Antes de poder empezar las actividades propuestas, se encontró un plan estratégico en medio proceso. Dicho plan había identificado, en términos generales, las líneas estratégicas y objetivos que se querían lograr pero carecía del detalle suficiente para empezar el proceso de identificar actividades y los costos asociados. Por lo tanto, se decidió emplear un día y medio para pulir el plan estratégico.

Una parte del proceso fue aplicar el “Concepto del Puercoespín<sup>2</sup>” a Niparájá. La idea es definir: “¿Cómo, de que manera simple, vemos nuestro ser y nuestro potencial en el mundo de la conservación?” Una vez definido el concepto particular, la idea es evitar líneas estratégicas y actividades que no encajan dentro de nuestro concepto y que, por lo tanto, tiendan a distraernos de los ejes centrales de nuestra visión estratégica. El concepto no nos enjaula, mas bien nos recuerda el espíritu de nuestra razón principal por existir. Las tres preguntas principales son:

1. ¿De qué somos capaces de ser los MEJORES EN EL MUNDO?
  - ❖ La idea es que podemos ser buenos en muchas cosas, pero no los mejores en muchas cosas distintas. La respuesta a esta pregunta debería de encajar bien con nuestra misión.
2. De las cosas que podemos ser los mejores en el mundo, ¿para cuáles tenemos como organización LA PASIÓN de hacerlo?
  - ❖ La idea es que podemos ser muy capaces en varias áreas pero si queremos que nuestra organización se apunte no a lo bueno sino a lo excelente, se necesita pasión especial por lo que hacemos.
3. De las opciones de las que podemos ser mejores en el mundo y tener pasión por hacerlo, ¿Cuáles pueden ALIMENTAR NUESTRO MOTOR ECONÓMICO?
  - ❖ La idea es que se tiene que ser necesario, interesante y financiable.

---

<sup>2</sup> El “Concepto del Puercoespín” o “The Hedgehog Concept” se tomó del libro **Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't; Jim Collins; Harper Collins © 2001.** La idea básica es que el puercoespín cada vez que el zorro se le acerca para atacarlo se convierte en una bolita de puras espinas por todos lados para defenderse. No importa el ángulo del cual le venga el zorro, siempre sabe el puercoespín que convirtiéndose en bolita es inatacable. El resto del tiempo el puercoespín se lo pasa comiendo y siendo el mejor puercoespín posible. El puercoespín entiende su mayor propósito en el mundo (sabe que es puercoespín y no otra cosa) y por lo tanto no se distrae buscando maneras de ser otra cosa, mas bien busca con empeño las mejores estrategias para ser el mejor puercoespín posible. Para resumir, la idea central es:

1. Entender nuestro propósito central.
2. Limitarnos a perseguir el cumplimiento del propósito central
  - a. Usando el entendimiento del propósito central como un filtro para el proceso de visionar a largo plazo el plan estratégico
3. No limitarnos a encontrar estrategias creativas para llegar al propósito central

## CONCEPTO DEL PUERCOESPÍN DE NIPARAJÁ

Somos capaces de ser los **MEJORES**  
**EN EL MUNDO** en la aplicación de  
metodologías replicables de  
conservación mediante:



**Niparajá es:** Una organización pequeña que ha sentado las bases para crecer con éxito y asegurar la conservación del capital natural

**En 5 años, Niparajá será:** Una organización pequeña que ha logrado cumplir con éxito y eficiencia sus metas y compromisos establecidos en su plan estratégico

**En 1 año Niparajá será:** Una organización que ha priorizado y enfocado su planeación para lograr resultados exitosos

El “Concepto del Puercoespín” para Niparajá funcionó como filtro al pulir el plan estratégico. Los resultados del plan estratégico, con barreras y actividades asociadas se muestran abajo con el siguiente formato:

“I, II, III” Para Metas Globales,  
“1, 2, 3” Para Líneas Estratégicas,  
“◇” *Para Posibles Barreras*  
“a, b, c” Para actividades  
“\$” *Para costos principales*

Las actividades se consideraron tomando en cuenta las posibles barreras. La letra después de cada línea estratégica denota la prioridad de cada línea; (A) para alta y (M) para mediana.

I. Meta 1—ASEGURAR LA CONSERVACIÓN DEL CORREDOR SAN COSME-PUNTA MECHUDO A PERPETUIDAD

1. Instrumentar contratos de conservación (A)
  - ✧ *Rechazo por el concepto de conservación*
  - ✧ *Tenencia irregular de la tierra*
    - a. Terminar el estudio de tenencia de la tierra  
\$ *Consultor, abogado, viajes, misceláneos Esperando datos de Niparáj*
    - b. Apoyar la regularización de la tenencia de la tierra  
\$ *Personal actual, abogado*
    - c. Hacer carpeta expediente de cada predio del corredor  
\$ *Personal actual, viajes, misceláneos*
    - d. Terminar paquete de incentivos  
\$ *Personal actual*
    - e. Presionar a la Reforma Agraria para regularizar San Carlos y San Mateo  
\$ *Personal actual, abogado*
    - f. Terminar el Plan integral del corredor  
\$ *Personal actual, misceláneos*
2. Comprar terrenos nacionales, privados y ejidales para establecer una reserva natural comunitaria (A)
  - ✧ *Tenencia irregular de la tierra*
    - a. Hacer evaluós de cada predio  
\$ *Personal actual, consultor, abogado*
    - b. Programa de compradores de conservación con conciencia ambiental y social  
\$ *Personal actual, consultor*
    - c. Plan de recaudación para compra de tierras  
\$ *Personal actual*
3. Instrumentar proyectos productivos demostrativos sustentables en el Corredor San Cosme-Punta Mechudo (M)
  - ✧ *Apatía e indiferencia a ideas nuevas de las comunidades*
  - ✧ *Paternalismo y populismo del gobierno*
    - a. Estudio de mercado y comercialización  
\$ *Personal actual, consultor*
    - b. Estudio de factibilidad acuícola  
\$ *Personal actual, consultor, viajes*
    - c. Continuar con la propuesta del sendero de Guillén  
\$ *Personal actual, consultor, viajes de campo, misceláneos*
    - d. Rehabilitación de la hacienda Los Dolores  
\$ *Personal actual, consultor, misceláneos*
    - e. Promocionar los apoyos de los programas gubernamentales como SEDES, SAGARPA, y dar seguimiento.  
\$ *Personal actual, consultor, viajes de campo*
4. Capacitar comunidades para el aprovechamiento sustentable de sus recursos naturales (A)
  - ✧ *Apatía e indiferencia a ideas nuevas de las comunidades*
  - ✧ *Paternalismo y populismo del gobierno*
    - a. Taller de vida silvestre  
\$ *Personal actual, consultores*
    - b. Cursos de acuicultura  
\$ *Personal actual, consultor*
    - c. Talleres para viveros  
\$ *Personal actual, consultor*
    - d. Cursos de guías  
\$ *Personal actual, consultor*

- e. Curso de manejo de pesquerías (áreas de No Pesca)  
     \$ *Personal actual, consultor*
- 5. Instrumentar la investigación y monitoreo de recursos naturales en el corredor (M)
  - ❖ *Falta de vinculación e inamistad entre comunidad científica local*
  - a. Caracterización ecológica del corredor (inventarios de flora y fauna)  
     \$ *Personal actual, consultor, viajes de campo*
  - b. Instrumentar el SIG del corredor  
     \$ *Personal actual, consultor*
  - c. Censos de venado y borrego cimarrón  
     \$ *Personal actual, consultor, viajes de campo*
  - d. Evaluación de recursos pesqueros  
     \$ *Personal actual, consultores, viajes de campo*
  - e. Programa de invitar a investigadores en los viajes al corredor para interesarlos en su investigación  
     \$ *Personal actual, viajes de campo*
  - f. Establecer una base de datos para establecer prioridades de investigación  
     \$ *Personal actual*
- 6. Gestionar la elaboración e implementación de ordenamientos ecológicos territoriales en el corredor (A)
  - ❖ *Renuencia de los autoridades*
  - a. Armar un grupo de especialistas y el presupuesto para la elaboración del POET del corredor  
     \$ *Personal actual, consultor*
  - b. Hacer cabildeo con autoridades para convencerles de las bondades del POET (que lo hagan suyo)  
     \$ *Personal actual*
- 7. Elaboración e implementación de planes de manejo para el corredor (A)
  - ❖ *Escasa e inexistente información científica*
  - a. Homogenizar (estandarizar) las condiciones de uso de los predios, establecidas en los contratos.  
     \$ *Personal actual*
- 8. Instrumentar programas y proyectos de conservación, manejo, restauración y aprovechamiento de la zona marina del corredor (A)
  - ❖ *Escasa e inexistente información científica*
  - ❖ *Deficiente regulación jurídica*
  - ❖ *Renuencia de autoridades*
  - ❖ *Furtivismo*
  - a. Diagnóstico de la pesca en el corredor  
     \$ *Personal actual, consultor, viajes de campo*
  - b. Hacer identificación de áreas de agregaciones de peces  
     \$ *Personal actual, consultor, viajes de campo*
  - c. Proponer una zonificación y manejo para áreas de recuperación (no Pesca)  
     \$ *Personal actual, consultor*
  - d. Proyectos pilotos de acuicultura  
     \$ *Personal actual, consultor, misceláneos, viajes de campo*
  - e. Búsqueda de una figura legal que garantice la conservación de la franja marina del corredor  
     \$ *Personal actual, abogados*

II. Meta 2—PROMOVER Y PARTICIPAR EN EL MANEJO DE LAS AREAS NATURALES PROTEGIDAS (ANPs) EN B.C.S. PARA CONSOLIDAR SU CONSERVACIÓN

9. Recaudar y canalizar recursos de donantes para la ejecución de proyectos de manejo en las ANPs (A)

❖ *Dificultad para la deducibilidad*

- a. Cambios estatutarios de Niparáj para iniciar la obtención de la deducibilidad  
\$ *Personal actual, notario, misceláneos*
- b. Establecer la propuesta de operación y recaudación del Fondo Insular  
\$ *Personal actual*
- c. Establecer un programa de imagen pública del Fondo Insular  
\$ *Personal actual*
- d. Administrar fondos destinados al manejo de ANPs  
\$ *Personal nuevo*

10. Apoyar diferentes mecanismos de participación de todos los sectores para el manejo de las ANPs del Estado (M)

❖ *Renuencia de autoridades*

❖ *Conflictos de interés que dificultan el consenso*

- a. Fortalecer los consejos asesores de ANPs.  
\$ *Personal actual*

11. Ejecutar proyectos conjuntamente con las ANPs (A)

- a. Identificar actividades comunes entre las ANPs y las programadas por Niparáj  
\$ *Personal actual*
- b. Involucrar al personal de las ANPs en la iniciativa de capacitación en el corredor (Adecuar esto en reunión con personal de las ANPs)  
\$ *Viajes/viáticos*
- c. Realizar viajes al corredor junto con el personal de las ANPs  
\$ *Viajes/viáticos*

III. Meta 3—PROMOVER EL DESARROLLO SUSTENTABLE CON ENFOQUE EN LA CONSERVACION DEL AGUA, RECURSOS NATURALES Y EDUCACION AMBIENTAL

12. Promover la realización de ordenamientos ecológicos territoriales en el estado para el establecimiento de las capacidades de carga y las vocaciones de uso (A)

❖ *Apatía e indiferencia a ideas nuevas de las comunidades*

❖ *Paternalismo y populismo del gobierno*

- a. Contactar presidentes municipales para proponerles la elaboración del ordenamiento  
\$ *Tiempo de seguimiento de los POET (personal actual), viajes y viáticos y gastos locales*
- b. Concluir el ordenamiento de todo el Municipio de Loreto  
\$ *Consultores año 1--50 mil, 100 mil años 2-5 para otros municipios*
- c. Seguimiento de la ejecución y aplicación de los POETs  
\$ *Personal actual*

13. Participar en la formulación y aplicación de leyes y reglamentos de uso y aprovechamiento de recursos naturales. (M)

❖ *Escasa e inexistente información científica*

❖ *Deficiente regulación jurídica*

❖ *Renuencia de autoridades*

- a. Participar en los Foros de análisis de propuesta de Ley  
\$ *Reuniones, investigaciones, gastos legales*
- b. Analizar y exponer las fallas existentes en la normatividad existente y proponer los cambios necesarios





- § *Personal actual*
- d. Contar con un proyecto de imagen pública y difusión
- § *Personal actual*

*Vista por Meta*

<b>Meta 1</b>	Asegurar la conservación del corredor San Cosme–Punta Mechudo a perpetuidad
<b>Meta 2</b>	Promover y participar en el manejo de las áreas naturales protegidas (ANPs) en Baja California Sur para consolidar su conservación
<b>Meta 3</b>	Promover el desarrollo sustentable con enfoque en la conservación del agua, recursos naturales y educación ambiental
<b>Meta 4</b>	Consolidar la capacidad institucional de Niparajá para el cumplimiento eficiente de nuestra misión y visión

*Vista por Prioridad*

<b>Alta</b>		<b>Mediana</b>	
Línea Estratégica	Meta	Línea Estratégica	Meta
Instrumentar contratos de conservación	<b>1</b>	Instrumentar proyectos productivos demostrativos sustentables en el Corredor San Cosme- Punta Mechudo	<b>1</b>
Comprar terrenos nacionales, privados y ejidales para establecer una reserva natural comunitaria	<b>1</b>	Instrumentar la investigación y monitoreo de recursos naturales en el corredor	<b>1</b>
Capacitar comunidades para el aprovechamiento sustentable de sus recursos naturales	<b>1</b>	Apoyar diferentes mecanismos de participación de todos los sectores para el manejo de las ANPs del Estado	<b>2</b>
Gestionar la elaboración e implementación de ordenamientos ecológicos territoriales en el corredor	<b>1</b>	Participar en la formulación y aplicación de leyes y reglamentos de uso y aprovechamiento de recursos naturales	<b>3</b>
Elaboración e implementación de planes de manejo para el corredor	<b>1</b>	Apoyar la instrumentación de un sistema de detección satelital para barcos en el Golfo de California	<b>3</b>
Instrumentar programas y proyectos de conservación, manejo, restauración y aprovechamiento de la zona marina del corredor	<b>1</b>	Publicaciones en colaboración con instituciones involucradas en educación ambiental	<b>3</b>
Recaudar y canalizar recursos de donantes para la ejecución de proyectos de manejo en las ANPs	<b>2</b>	Incidir en contenidos curriculares de la SEP en los niveles primarias y secundarias	<b>3</b>
Ejecutar proyectos conjuntamente con las ANPs	<b>2</b>		
Promover la realización de ordenamientos ecológicos territoriales en el estado para el establecimiento de las capacidades de carga y las vocaciones de uso	<b>3</b>		
Facilitar los medios legales y financieros para el desarrollo de proyectos productivos sustentables. (Fideicomiso del borrego Cimarrón, UMAS, Coop., Eco empresas de TNC, etc.)	<b>3</b>		
Promover la aplicación de tecnologías para el estudio, uso y aprovechamiento racional del agua	<b>3</b>		
Establecer alianzas Estratégicas que promuevan el estudio, conservación y uso racional del agua y los recursos naturales	<b>3</b>		
Gestión política para priorizar educación ambiental en todos los niveles	<b>3</b>		
Capacitar al personal y miembros del consejo directivo en temas prioritarios para la organización. (Compartir buenas prácticas, personal y socios)	<b>4</b>		
Aprovechar y usar guías, manuales y otros materiales existentes	<b>4</b>		

*Resumen de Costos y Observaciones Generales*

En esta sección, se presentarán los números correspondientes al

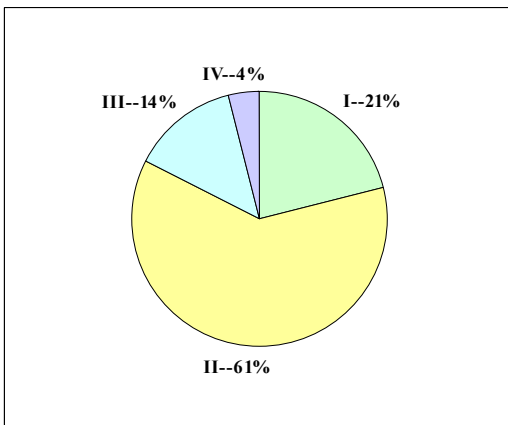


<b>A. RESUMEN CONDENSADO DE COSTOS</b>		2003	2004	2005	2006	2007	Total
I.	PERSONAL, BENEFICIOS Y CONSULTORES (no incluye costos de actividades)	\$ 64,443	\$ 67,666	\$ 71,049	\$ 74,601	\$ 78,331	\$ 356,090
II.	COSTOS DE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL PLAN ESTRATÉGICO	\$ 327,700	\$ 240,500	\$ 149,100	\$ 156,555	\$ 164,383	\$ 1,038,238
III.	COSTOS NO RELACIONADOS CON ACTIVIDADES	\$ 85,600	\$ 45,530	\$ 47,807	\$ 50,197	\$ 52,707	\$ 281,840
IV.	OTROS COSTOS	\$ 14,820	\$ 15,561	\$ 16,339	\$ 17,156	\$ 18,014	\$ 81,890
<u>Total Costos Basado en Alta y Mediana Prioridad</u>		<u>\$ 492,563</u>	<u>\$ 369,257</u>	<u>\$ 284,294</u>	<u>\$ 298,509</u>	<u>\$ 313,434</u>	<u>\$ 1,758,058</u>
<u>Total Costos Basado en Alta Prioridad</u>		<u>\$ 402,063</u>	<u>\$ 307,807</u>	<u>\$ 274,372</u>	<u>\$ 288,090</u>	<u>\$ 302,495</u>	<u>\$ 1,574,827</u>

estratégico en 4 pasos:

Cumplimiento total con el plan estratégico implica un presupuesto para el año 2003 de casi medio millón de dólares—un aumento significativo sobre el nivel de operaciones de 2002. En el año 2002 la mayoría de los costos eran de personal, costos que ahora bajarán en comparación con los costos asociados a las nuevas actividades del plan estratégico.

El plan estratégico financiero tiene dos escenarios básicos—cumplimiento con altas prioridades o cumplimiento con altas y medianas prioridades. Durante todos los ejercicios de la elaboración de este plan y al conceptualizar el concepto de puercoespín de Niparajá, se asumió que era importante definir líneas estratégicas realizables. Podrían ser ambiciosas pero a la vez tenían que ser factibles y realizables, tomando en cuenta las posibles barreras de cumplimiento. Seleccionadas las líneas estratégicas y partiendo de una hipótesis de cumplimiento exitoso (ya que el plan estratégico mayormente está en las manos de los que lo crearon y no tanto sujeto a factores externos), la idea de tener dos niveles de prioridades dejó el poder de cumplimiento en la voluntad y energía de la organización. Por lo tanto, no se incluyó un ajuste para bajar el nivel de cumplimiento basado en factores exteriores no-controlables. **Recomendación # 1**—El plan estratégico financiero deberá de examinarse y actualizarse periódicamente (por lo menos anualmente) y así tomar en cuenta nuevas realidades que puedan afectar el cumplimiento. Mientras tanto, Niparajá sabrá donde poner mayor énfasis si se encuentra en una situación donde no pueda ejecutar todas las actividades de diferentes niveles de prioridad.



<b>B. RESUMEN GENERAL DE COSTOS</b>		<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Total</b>
<b>I. PERSONAL, BENEFICIOS Y CONSULTORES (no incluye costos de actividades)</b>							
<b>IA</b>	<b>Personal Actual</b>	\$ 45,123	\$ 47,380	\$ 49,748	\$ 52,236	\$ 54,848	\$ 249,335
<b>IB</b>	<b>Personal Adicional</b>	\$ 4,320	\$ 4,536	\$ 4,763	\$ 5,001	\$ 5,251	\$ 23,871
<b>IC</b>	<b>Consultores Generales</b>	\$ 15,000	\$ 15,750	\$ 16,538	\$ 17,364	\$ 18,233	\$ 82,884
<b>I.</b>	<b>TOTAL PERSONAL, BENEFICIOS Y CONSULTORES</b>	<b>\$ 64,443</b>	<b>\$ 67,666</b>	<b>\$ 71,049</b>	<b>\$ 74,601</b>	<b>\$ 78,331</b>	<b>\$ 356,090</b>
<b>II. COSTOS DE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL PLAN ESTRATÉGICO</b>							
<b>IIA</b>	<b>Meta 1— Asegurar la conservación del corredor San Cosme— Punta Mechudo a perpetuidad</b>						
	Subtotal Líneas de Alta Prioridad	\$ 103,500	\$ 41,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 145,000
	Subtotal Líneas de Mediana Prioridad	\$ 58,500	\$ 42,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,500
	Costo Total Meta 1	\$ 162,000	\$ 83,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 245,500
<b>IIB</b>	<b>Meta 2— Promover y participar en el manejo de las ( ANPs) en BCS para consolidar su conservación</b>						
	Subtotal Líneas de Alta Prioridad	\$ 18,700	\$ 18,900	\$ 19,845	\$ 20,837	\$ 21,879	\$ 100,161
	Subtotal Líneas de Mediana Prioridad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Costo Total Meta 2	\$ 18,700	\$ 18,900	\$ 19,845	\$ 20,837	\$ 21,879	\$ 100,161
<b>IIC</b>	<b>Meta 3— Promover el desarrollo sustentable con enfoque en la conservación del agua, recursos naturales y educación ambiental</b>						
	Subtotal Líneas de Alta Prioridad	\$ 110,000	\$ 113,400	\$ 113,820	\$ 119,511	\$ 125,487	\$ 582,218
	Subtotal Líneas de Mediana Prioridad	\$ 32,000	\$ 19,450	\$ 9,923	\$ 10,419	\$ 10,940	\$ 82,731
	Costo Total Meta 3	\$ 142,000	\$ 132,850	\$ 123,743	\$ 129,930	\$ 136,426	\$ 664,948
<b>IID</b>	<b>Meta 4— Consolidar la capacidad institucional de Niparáj para el cumplimiento eficiente de su misión y visión</b>						
	Subtotal Líneas de Alta Prioridad	\$ 5,000	\$ 5,250	\$ 5,513	\$ 5,788	\$ 6,078	\$ 27,628
	Subtotal Líneas de Mediana Prioridad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Costo Total Meta 4	\$ 5,000	\$ 5,250	\$ 5,513	\$ 5,788	\$ 6,078	\$ 27,628
	<b>Total Líneas de Alta Prioridad</b>	<b>\$ 237,200</b>	<b>\$ 179,050</b>	<b>\$ 139,178</b>	<b>\$ 146,136</b>	<b>\$ 153,443</b>	<b>\$ 855,007</b>
	<b>Total Líneas de Mediana Prioridad</b>	<b>\$ 90,500</b>	<b>\$ 61,450</b>	<b>\$ 9,923</b>	<b>\$ 10,419</b>	<b>\$ 10,940</b>	<b>\$ 183,231</b>
<b>II.</b>	<b>TOTAL COSTOS DE IMPLEMENTAR EL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>\$ 327,700</b>	<b>\$ 240,500</b>	<b>\$ 149,100</b>	<b>\$ 156,555</b>	<b>\$ 164,383</b>	<b>\$ 1,038,238</b>
<b>III. COSTOS NO RELACIONADOS CON ACTIVIDADES</b>							
	<b>Total</b>	<b>\$ 85,600</b>	<b>\$ 45,530</b>	<b>\$ 47,807</b>	<b>\$ 50,197</b>	<b>\$ 52,707</b>	<b>\$ 281,840</b>
<b>IV. OTROS COSTOS</b>							
	<b>Total</b>	<b>\$ 14,820</b>	<b>\$ 15,561</b>	<b>\$ 16,339</b>	<b>\$ 17,156</b>	<b>\$ 18,014</b>	<b>\$ 81,890</b>
	<b>Total Costos Basado en Alta y Mediana Prioridad</b>	<b>\$ 492,563</b>	<b>\$ 369,257</b>	<b>\$ 284,294</b>	<b>\$ 298,509</b>	<b>\$ 313,434</b>	<b>\$ 1,758,058</b>
	<b>Total Costos Basado en Alta Prioridad</b>	<b>\$ 402,063</b>	<b>\$ 307,807</b>	<b>\$ 274,372</b>	<b>\$ 288,090</b>	<b>\$ 302,495</b>	<b>\$ 1,574,827</b>

<b>C. PRESUPUESTO TOTAL</b>		Referencia o Cálculos										2003	2004	2005	2006	2007	Total
<b>I PERSONAL, BENEFICIOS Y CONSULTORES (no incluye costos de actividades)</b>	Tasa Anual 5% de Inflación					% por Año											
	<b>IA Personal Actual</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
	Director de Proyectos--Aarón Esliman	\$ 25,621	\$ 26,902	\$ 28,247	\$ 29,659	\$ 31,142	100%	100%	100%	100%	100%	\$ 25,621	\$ 26,902	\$ 28,247	\$ 29,659	\$ 31,142	\$ 141,571
Administrador--Ezequiel Espinoza	\$ 11,982	\$ 12,581	\$ 13,210	\$ 13,871	\$ 14,564	100%	100%	100%	100%	100%	\$ 11,982	\$ 12,581	\$ 13,210	\$ 13,871	\$ 14,564	\$ 66,208	
Subtotal											\$ 37,603	\$ 39,483	\$ 41,457	\$ 43,530	\$ 45,706	\$ 207,779	
Prestaciones e Impuestos @20% (aprox.)											\$ 7,521	\$ 7,897	\$ 8,291	\$ 8,706	\$ 9,141	\$ 41,556	
Total Personal Actual											\$ 45,123	\$ 47,380	\$ 49,748	\$ 52,236	\$ 54,848	\$ 249,335	
<b>IB Personal Adicional</b>																	
	Personal Auxiliar	\$ 3,600	\$ 3,780	\$ 3,969	\$ 4,167	\$ 4,376	100%	100%	100%	100%	100%	\$ 3,600	\$ 3,780	\$ 3,969	\$ 4,167	\$ 4,376	\$ 19,892
	Otro personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%	100%	100%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal											\$ 3,600	\$ 3,780	\$ 3,969	\$ 4,167	\$ 4,376	\$ 19,892	
Prestaciones e Impuestos @20% (aprox.)											\$ 720	\$ 756	\$ 794	\$ 833	\$ 875	\$ 3,978	
Total Personal Adicional											\$ 4,320	\$ 4,536	\$ 4,763	\$ 5,001	\$ 5,251	\$ 23,871	
<b>IC Consultores Generales</b>																	
	Escribir propuestas	\$ 5,000	\$ 5,250	\$ 5,513	\$ 5,788	\$ 6,078	100%	100%	100%	100%	100%	\$ 5,000	\$ 5,250	\$ 5,513	\$ 5,788	\$ 6,078	\$ 27,628
	Recaudación de fondos	\$ 10,000	\$ 10,500	\$ 11,025	\$ 11,576	\$ 12,155	100%	100%	100%	100%	100%	\$ 10,000	\$ 10,500	\$ 11,025	\$ 11,576	\$ 12,155	\$ 55,256
Subtotal											\$ 15,000	\$ 15,750	\$ 16,538	\$ 17,364	\$ 18,233	\$ 82,884	
Prestaciones e Impuestos @20% (aprox.)											N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Total Consultores Generales											\$ 15,000	\$ 15,750	\$ 16,538	\$ 17,364	\$ 18,233	\$ 82,884	
<b>I TOTAL PERSONAL, BENEFICIOS Y CONSULTORES</b>											<b>\$ 64,443</b>	<b>\$ 67,666</b>	<b>\$ 71,049</b>	<b>\$ 74,601</b>	<b>\$ 78,331</b>	<b>\$ 356,090</b>	
<b>II COSTOS DE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL PLAN ESTRATÉGICO</b>																	
<b>IIA Meta 1—ASEGURAR LA CONSERVACIÓN DEL CORREDOR SAN COSME—PUNTA MECHUDO A PERPETUIDAD</b>	Prioridad																
1 Instrumentar contratos de conservación (A)	A										\$ 16,500	\$ 3,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19,500	
2 Comprar terrenos nacionales, privados y ejidales para establecer una reserva natural comunitaria (A)	A										\$ 13,000	\$ 9,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22,500	
3 Instrumentar proyectos productivos demostrativos sustentables en el Corredor San Cosme- Punta Mechudo (M)	M										\$ 22,000	\$ 2,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24,500	
4 Capacitar comunidades para el aprovechamiento sustentable de sus recursos naturales (A)	A										\$ 18,000	\$ 9,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27,000	
5 Instrumentar la investigación y monitoreo de recursos naturales en el corredor (M)	M										\$ 36,500	\$ 39,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 76,000	
6 Gestionar la elaboración e implementación de ordenamientos ecológicos territoriales en el corredor (A)	A										\$ 32,000	\$ 1,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33,500	
7 Elaboración e implementación de planes de manejo para el corredor (A)	A										\$ 3,000	\$ 4,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,000	
8 Instrumentar programas y proyectos de conservación, manejo, restauración y aprovechamiento de la zona marina del corredor (A)	A										\$ 21,000	\$ 14,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 35,500	
<b>Subtotal Líneas de Alta Prioridad</b>											<b>\$ 103,500</b>	<b>\$ 41,500</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 145,000</b>	
<b>Subtotal Líneas de Mediana Prioridad</b>											<b>\$ 58,500</b>	<b>\$ 42,000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 100,500</b>	
<b>Costo Total Meta 1</b>											<b>\$ 162,000</b>	<b>\$ 83,500</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 245,500</b>	
<b>IIIB Meta 2—PROMOVER Y PARTICIPAR EN EL MANEJO DE LAS AREAS NATURALES PROTEGIDAS (ANPs) EN B.C.S. PARA</b>	Prioridad																
9 Recaudar y canalizar recursos de donantes para la ejecución de proyectos de manejo en las ANPs (A)	A										\$ 10,700	\$ 10,500	\$ 11,025	\$ 11,576	\$ 12,155	\$ 55,956	
10 Apoyar diferentes mecanismos de participación de todos los sectores para el manejo de las ANPs del Estado (M)	M										\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
11 Ejecutar proyectos conjuntamente con las ANPs (A)	A										\$ 8,000	\$ 8,400	\$ 8,820	\$ 9,261	\$ 9,724	\$ 44,205	
<b>Subtotal Líneas de Alta Prioridad</b>											<b>\$ 18,700</b>	<b>\$ 18,900</b>	<b>\$ 19,845</b>	<b>\$ 20,837</b>	<b>\$ 21,879</b>	<b>\$ 100,161</b>	
<b>Subtotal Líneas de Mediana Prioridad</b>											<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	
<b>Costo Total Meta 2</b>											<b>\$ 18,700</b>	<b>\$ 18,900</b>	<b>\$ 19,845</b>	<b>\$ 20,837</b>	<b>\$ 21,879</b>	<b>\$ 100,161</b>	

C. PRESUPUESTO TOTAL		Referencia o Cálculos	2003	2004	2005	2006	2007	Total
<b>IIC</b>	<b>Meta 3—PROMOVER EL DESARROLLO SUSTENTABLE CON ENFOQUE EN LA CONSERVACION DEL AGUA, RECURSOS</b>	<b>Prioridad</b>						
12	Promover la realización de ordenamientos ecológicos territoriales en el estado para el establecimiento de las capacidades de carga y las vocaciones de uso (A)	A	\$ 53,000	\$ 103,150	\$ 108,308	\$ 113,723	\$ 119,409	\$ 497,589
13	Participar en la formulación y aplicación de leyes y reglamentos de uso y aprovechamiento de recursos naturales. (M)	M	\$ 4,000	\$ 4,200	\$ 4,410	\$ 4,631	\$ 4,862	\$ 22,103
14	Facilitar los medios legales y financieros para el desarrollo de proyectos productivos sustentables. (Fideicomiso del borrego Cimarrón, UMAS, Coop., EcoEmpresas de TNC, etc.) (A)	A	\$ 20,000	\$ 7,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 34,051
15	Apoyar la instrumentación de un sistema de detección satelital para barcos en el Golfo de California. (M)	M	\$ 20,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,000
16	Promover la aplicación de tecnologías para el estudio, uso y aprovechamiento racional del agua. (A)	A	\$ 12,000	\$ 3,150	\$ 3,308	\$ 3,473	\$ 3,647	\$ 25,577
17	Establecer alianzas Estratégicas que promuevan el estudio, conservación y uso racional del agua y los recursos naturales. (A)	A	\$ 20,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,000
18	Publicaciones en colaboración con instituciones involucradas en educación ambiental. (M)	M	\$ 3,000	\$ 10,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,000
19	Incidir en contenidos curriculares de la SEP en los niveles primarias y secundarias. (M)	M	\$ 5,000	\$ 5,250	\$ 5,513	\$ 5,788	\$ 6,078	\$ 27,628
20	Gestión política para priorizar educación ambiental en todos los niveles (A)	A	\$ 5,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,000
<b>Subtotal Líneas de Alta Prioridad</b>			<b>\$ 110,000</b>	<b>\$ 113,400</b>	<b>\$ 113,820</b>	<b>\$ 119,511</b>	<b>\$ 125,487</b>	<b>\$ 582,218</b>
<b>Subtotal Líneas de Mediana Prioridad</b>			<b>\$ 32,000</b>	<b>\$ 19,450</b>	<b>\$ 9,923</b>	<b>\$ 10,419</b>	<b>\$ 10,940</b>	<b>\$ 82,731</b>
<b>Costo Total Meta 3</b>			<b>\$ 142,000</b>	<b>\$ 132,850</b>	<b>\$ 123,743</b>	<b>\$ 129,930</b>	<b>\$ 136,426</b>	<b>\$ 664,948</b>
<b>IID</b>	<b>Meta 4—CONSOLIDAR LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE NIPARAJÁ PARA EL CUMPLIMIENTO EFICIENTE DE</b>	<b>Prioridad</b>						
21	Capacitar al personal y miembros del consejo directivo en temas prioritarios para la organización. (Compartir buenas practicas, personal y	A	\$ 5,000	\$ 5,250	\$ 5,513	\$ 5,788	\$ 6,078	\$ 27,628
22	Aprovechar y usar guías, manuales y otros materiales existentes (A)	A	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Líneas de Alta Prioridad</b>			<b>\$ 5,000</b>	<b>\$ 5,250</b>	<b>\$ 5,513</b>	<b>\$ 5,788</b>	<b>\$ 6,078</b>	<b>\$ 27,628</b>
<b>Subtotal Líneas de Mediana Prioridad</b>			<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Costo Total Meta 4</b>			<b>\$ 5,000</b>	<b>\$ 5,250</b>	<b>\$ 5,513</b>	<b>\$ 5,788</b>	<b>\$ 6,078</b>	<b>\$ 27,628</b>
<b>TOTAL LÍNEAS ALTA PRIORIDAD</b>			<b>\$ 237,200</b>	<b>\$ 179,050</b>	<b>\$ 139,178</b>	<b>\$ 146,136</b>	<b>\$ 153,443</b>	<b>\$ 855,007</b>
<b>TOTAL LÍNEAS MEDIANA PRIORIDAD</b>			<b>\$ 90,500</b>	<b>\$ 61,450</b>	<b>\$ 9,923</b>	<b>\$ 10,419</b>	<b>\$ 10,940</b>	<b>\$ 183,231</b>
<b>II TOTAL COSTOS DE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL PLAN ESTRATÉGICO</b>			<b>\$ 327,700</b>	<b>\$ 240,500</b>	<b>\$ 149,100</b>	<b>\$ 156,555</b>	<b>\$ 164,383</b>	<b>\$ 1,038,238</b>
<b>III COSTOS NO RELACIONADOS CON ACTIVIDADES</b>								
1	Equipamiento de Computación		\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 2,431	\$ 11,051
2	Escribir propuestas--consultores		\$ 5,000	\$ 5,250	\$ 5,513	\$ 5,788	\$ 6,078	\$ 27,628
3	Personal Auxiliar	300 por mes	\$ 3,600	\$ 3,780	\$ 3,969	\$ 4,167	\$ 4,376	\$ 19,892
4	Infraestructura (renta)	1500 por mes	\$ 18,000	\$ 18,900	\$ 19,845	\$ 20,837	\$ 21,879	\$ 99,461
5	Recaudación de fondos	Equipo separado	\$ 10,000	\$ 10,500	\$ 11,025	\$ 11,576	\$ 12,155	\$ 55,256
6	Mobiliario	\$5 mil 1er año, luego \$500	\$ 5,000	\$ 500	\$ 525	\$ 551	\$ 579	\$ 7,155
7	Vehículo, seguros y mantenimiento	25 mil, luego 2 mil al año	\$ 25,000	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 33,620
8	Panga con motor, seguros y mantenimiento	14 mil, luego 2 mil	\$ 14,000	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,205	\$ 2,315	\$ 22,620
9	Equipo de fotografía y video	dos mil 1er año, luego, 250 al año	\$ 2,000	\$ 250	\$ 263	\$ 276	\$ 289	\$ 3,078
10	Diversos de campo	mil 1er año, luego, 250 al año	\$ 1,000	\$ 250	\$ 263	\$ 276	\$ 289	\$ 2,078
<b>III TOTAL COSTOS NO RELACIONADOS CON ACTIVIDADES</b>			<b>\$ 85,600</b>	<b>\$ 45,530</b>	<b>\$ 47,807</b>	<b>\$ 50,197</b>	<b>\$ 52,707</b>	<b>\$ 281,840</b>
<b>IV OTROS COSTOS</b>								
	Teléfonos	Costo por periodo	\$ 3,600	\$ 3,780	\$ 3,969	\$ 4,167	\$ 4,376	\$ 19,892
	Luz Eléctrica	Periodo	\$ 50.00	\$ 630	\$ 662	\$ 695	\$ 729	\$ 3,315
	Materiales de Oficina	# Periodos	\$ 100.00	\$ 1,260	\$ 1,323	\$ 1,389	\$ 1,459	\$ 6,631
	Mantenimiento		\$ 200.00	\$ 2,520	\$ 2,646	\$ 2,778	\$ 2,917	\$ 13,262
	Mensajería		\$ 85.00	\$ 1,071	\$ 1,125	\$ 1,181	\$ 1,240	\$ 5,636
	Auditoría		\$ 6,000.00	\$ 6,300	\$ 6,615	\$ 6,946	\$ 7,293	\$ 33,154
<b>IV TOTAL OTROS COSTOS DIRECTOS</b>			<b>\$ 14,820</b>	<b>\$ 15,561</b>	<b>\$ 16,339</b>	<b>\$ 17,156</b>	<b>\$ 18,014</b>	<b>\$ 81,890</b>
<b>Total Costos Basado en Alta y Mediana Prioridad</b>			<b>\$ 492,563</b>	<b>\$ 369,257</b>	<b>\$ 284,294</b>	<b>\$ 298,509</b>	<b>\$ 313,434</b>	<b>\$ 1,758,058</b>
<b>Total Costos Basado en Alta Prioridad</b>			<b>\$ 402,063</b>	<b>\$ 307,807</b>	<b>\$ 274,372</b>	<b>\$ 288,090</b>	<b>\$ 302,495</b>	<b>\$ 1,574,827</b>

D. ACTIVIDADES EN DETALLE								1 de 6
Metas y Líneas Estratégicas		Costo Principal	2003	2004	2005	2006	2007	Total
<b>Meta 1—ASEGURAR LA CONSERVACIÓN DEL CORREDOR SAN COSME—PUNTA MECHUDO A PERPETUIDAD</b>								
<b>1</b>	<b>Instrumentar contratos de conservación (A)</b>							
a	Terminar el estudio de tenencia de la tierra	Consultor, abogado, viajes, misceláneos	\$ 2,000.00					\$ 2,000.00
b	Apoyar la regularización de la tenencia de la tierra	Personal actual, abogado	\$ 5,000.00	\$ 3,000.00				\$ 8,000.00
c	Hacer carpeta expediente de cada predio del corredor	Personal actual, viajes, misceláneos	\$ 5,000.00					\$ 5,000.00
d	Terminar paquete de incentivos	Personal actual,	\$ 1,500.00					\$ 1,500.00
e	Presionar a la Reforma Agraria para regularizar San Carlos y San Mateo.	Personal actual, abogado	\$ 1,000.00					\$ 1,000.00
f	Terminar el Plan integral del corredor	Personal actual, misceláneos	\$ 2,000.00					\$ 2,000.00
	<b>Subtotal Línea Estratégica 1(1)</b>		<b>\$ 16,500.00</b>	<b>\$ 3,000.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 19,500.00</b>
<b>2</b>	<b>Comprar terrenos nacionales, privados y ejidales para establecer una reserva natural comunitaria (A)</b>							
a	Hacer evaluos de cada predio	Personal actual, consultor, abogado	\$ 8,000.00	\$ 5,000.00				\$ 13,000.00
b	Programa de compradores de conservación con conciencia ambiental y social	Personal actual, consultor	\$ 3,000.00	\$ 2,000.00				\$ 5,000.00
c	Plan de recaudación para compra de tierras	Personal actual	\$ 2,000.00	\$ 2,500.00				\$ 4,500.00
	<b>Subtotal Línea Estratégica 2(1)</b>		<b>\$ 13,000.00</b>	<b>\$ 9,500.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 22,500.00</b>
<b>3</b>	<b>Instrumentar proyectos productivos demostrativos sustentables en el Corredor San Cosme- Punta Mechudo (M)</b>							
a	Estudio de mercado y comercialización	Personal actual, consultor	\$ -					\$ -
b	Estudio de factibilidad acuícola	Personal actual, consultor, viajes	\$ -					\$ -
c	Continuar con la propuesta del sendero de Guillén	Personal actual, consultor, viajes de campo, misceláneos	\$ 5,000.00					\$ 5,000.00
d	Rehabilitación de la hacienda Los Dolores	Personal Actual, consultor, misceláneos	\$ 15,000.00					\$ 15,000.00
e	Promocionar los apoyos de los programas gubernamentales como SEDESOL, SAGARPA, y dar seguimiento.	Personal actual, consultor, viajes de campo	\$ 2,000.00	\$ 2,500.00				\$ 4,500.00
	<b>Subtotal Línea Estratégica 3(1)</b>		<b>\$ 22,000.00</b>	<b>\$ 2,500.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 24,500.00</b>
<b>4</b>	<b>Capacitar a las comunidades para el aprovechamiento sustentable de sus recursos naturales (A)</b>							
a	Taller de vida silvestre	Personal actual, consultores	\$ 3,000.00					\$ 3,000.00
b	Cursos de acuicultura	Personal actual, consultor	\$ 3,500.00					\$ 3,500.00
c	Talleres para viveros	Personal actual, consultor	\$ 2,500.00					\$ 2,500.00
d	Cursos de guías	Personal actual, consultor	\$ 4,000.00	\$ 3,000.00				\$ 7,000.00
e	Curso de manejo de pesquerías (áreas de No Pesca)	Personal actual, consultor	\$ 5,000.00	\$ 6,000.00				\$ 11,000.00
	<b>Subtotal Línea Estratégica 4(1)</b>		<b>\$ 18,000.00</b>	<b>\$ 9,000.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 27,000.00</b>

D. ACTIVIDADES EN DETALLE		2 de 6						
Metas y Líneas Estratégicas		Costo Principal	2003	2004	2005	2006	2007	Total
<b>5</b>	<b>Instrumentar la investigación y monitoreo de recursos naturales en el corredor (M)</b>							
a	Caracterización ecológica del corredor (inventarios de flora y fauna)	Personal actual, consultor, viajes de campo	\$ 5,000.00					\$ 5,000.00
b	Instrumentar el SIG del corredor	Personal actual, consultor	\$ 2,000.00					\$ 2,000.00
c	Censos de venado y borrego cimarrón	Personal actual, consultor, viajes de campo	\$ 15,000.00	\$ 20,000.00				\$ 35,000.00
d	Evaluación de recursos pesqueros	Personal actual, consultores, viajes de campo	\$ 10,000.00	\$ 15,000.00				\$ 25,000.00
e	Programa de invitar a investigadores en los viajes al corredor para interesarlos en su investigación	Personal actual, viajes de campo	\$ 3,000.00	\$ 4,000.00				\$ 7,000.00
f	Establecer una base de datos para establecer prioridades de investigación	Personal actual	\$ 1,500.00	\$ 500.00				\$ 2,000.00
	<b>Subtotal Línea Estratégica 5(1)</b>		<b>\$ 36,500.00</b>	<b>\$ 39,500.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 76,000.00</b>
<b>6</b>	<b>Gestionar la elaboración e implementación de ordenamientos ecológicos territoriales en el corredor (A)</b>							
a	Armar un grupo de especialistas y el presupuesto para la elaboración del POET del corredor	Personal actual, consultor	\$ 30,000.00					\$ 30,000.00
b	Hacer cabildeo con autoridades para convencerles de las bondades del POET (que lo hagan suyo)	Personal actual	\$ 2,000.00	\$ 1,500.00				\$ 3,500.00
	<b>Subtotal Línea Estratégica 6(1)</b>		<b>\$ 32,000.00</b>	<b>\$ 1,500.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 33,500.00</b>
<b>7</b>	<b>Elaboración e implementación de planes de manejo para el corredor (A)</b>							
a	Homogenizar (estandarizar) las condiciones de uso de los predios, establecidas en los contratos.	Personal actual	\$ 3,000.00	\$ 4,000.00				\$ 7,000.00
	<b>Subtotal Línea Estratégica 7(1)</b>		<b>\$ 3,000.00</b>	<b>\$ 4,000.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 7,000.00</b>
<b>8</b>	<b>Instrumentar programas y proyectos de conservación, manejo, restauración y aprovechamiento de la zona marina del corredor (A)</b>							
a	Diagnostico de la pesca en el corredor	Personal actual, consultor, viajes de campo	\$ 3,000.00	\$ 1,500.00				\$ 4,500.00
b	Hacer identificación de áreas de agregaciones de peces	Personal actual, consultor, viajes de campo	\$ 5,000.00	\$ 3,000.00				\$ 8,000.00
c	Proponer una zonificación y manejo para áreas de recuperación (no Pesca)	Personal actual, consultor	\$ 2,000.00	\$ 3,000.00				\$ 5,000.00
d	Proyectos pilotos de acuicultura	Personal actual, consultor, misceláneos, viajes de campo	\$ 8,000.00	\$ 5,000.00				\$ 13,000.00
e	Búsqueda de una figura legal que garantice la conservación de la franja marina del corredor	Personal actual, abogados	\$ 3,000.00	\$ 2,000.00				\$ 5,000.00
	<b>Subtotal Línea Estratégica 8(1)</b>		<b>\$ 21,000.00</b>	<b>\$ 14,500.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 35,500.00</b>
	<b>Subtotal Líneas de Alta Prioridad</b>		<b>\$ 103,500.00</b>	<b>\$ 41,500.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 145,000.00</b>
	<b>Subtotal Líneas de Mediana Prioridad</b>		<b>\$ 58,500.00</b>	<b>\$ 42,000.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 100,500.00</b>
	<b>Costo Total Meta I</b>		<b>\$ 162,000.00</b>	<b>\$ 83,500.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 245,500.00</b>

D. ACTIVIDADES EN DETALLE		3 de 6						
Metas y Líneas Estratégicas		Costo Principal	2003	2004	2005	2006	2007	Total
<b>Meta 2— PROMOVER Y PARTICIPAR EN EL MANEJO DE LAS AREAS NATURALES PROTEGIDAS (ANPs) EN B.C.S. PARA CONSOLIDAR SU CONSERVACION</b>								
<b>9</b>	<b>Recaudar y canalizar recursos de donantes para la ejecución de proyectos de manejo en las ANPs (A)</b>							
a	Cambios estatutarios de Niparáj para iniciar la obtención de la deducibilidad	Personal actual, Notario, Misceláneos	\$ 700.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700.00
b	Establecer la propuesta de operación y recaudación del Fondo Insular	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
c	Establecer un programa de imagen pública del Fondo Insular	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
d	Administrar fondos destinados al manejo de ANPs	Personal nuevo--confirmar figura	\$ 10,000.00	\$ 10,500.00	\$ 11,025.00	\$ 11,576.25	\$ 12,155.06	\$ 55,256.31
<b>Subtotal Línea Estratégica 9(2)</b>			<b>\$ 10,700.00</b>	<b>\$ 10,500.00</b>	<b>\$ 11,025.00</b>	<b>\$ 11,576.25</b>	<b>\$ 12,155.06</b>	<b>\$ 55,956.31</b>
<b>10</b>	<b>Apoyar diferentes mecanismos de participación de todos los sectores para el manejo de las ANPs del Estado (M)</b>							
a	Fortalecer los consejos asesores de ANPs.	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Línea Estratégica 10(2)</b>			<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>11</b>	<b>Ejecutar proyectos conjuntamente con las ANPs (A)</b>							
a	Identificar actividades comunes entre las ANPs y las programadas por Niparáj	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
b	Involucrar al personal de las ANPs en la iniciativa de capacitación en el corredor (Adecuar esto en reunión con personal de las ANPs)	Viajes/viáticos	\$ 4,000.00	\$ 4,200.00	\$ 4,410.00	\$ 4,630.50	\$ 4,862.03	\$ 22,102.53
c	Realizar viajes al corredor junto con el personal de las ANPs	Viajes/viáticos	\$ 4,000.00	\$ 4,200.00	\$ 4,410.00	\$ 4,630.50	\$ 4,862.03	\$ 22,102.53
<b>Subtotal Línea Estratégica 11(2)</b>			<b>\$ 8,000.00</b>	<b>\$ 8,400.00</b>	<b>\$ 8,820.00</b>	<b>\$ 9,261.00</b>	<b>\$ 9,724.05</b>	<b>\$ 44,205.05</b>
<b>Subtotal Líneas de Alta Prioridad</b>			<b>\$ 18,700.00</b>	<b>\$ 18,900.00</b>	<b>\$ 19,845.00</b>	<b>\$ 20,837.25</b>	<b>\$ 21,879.11</b>	<b>\$ 100,161.36</b>
<b>Subtotal Líneas de Mediana Prioridad</b>			<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Costo Total Meta 2</b>			<b>\$ 18,700.00</b>	<b>\$ 18,900.00</b>	<b>\$ 19,845.00</b>	<b>\$ 20,837.25</b>	<b>\$ 21,879.11</b>	<b>\$ 100,161.36</b>
<b>Meta 3— PROMOVER EL DESARROLLO SUSTENTABLE CON ENFOQUE EN LA CONSERVACION DEL AGUA, RECURSOS NATURALES Y EDUCACION AMBIENTAL</b>								
<b>12</b>	<b>Promover la realización de ordenamientos ecológicos territoriales en el estado para el establecimiento de las capacidades de carga y las vocaciones de uso (A)</b>							
a	Contactar presidentes municipales para proponerles la elaboración del ordenamiento	Tiempo de seguimiento de los POET (personal actual), viajes, gastos locales	\$ 3,000.00	\$ 3,150.00	\$ 3,307.50	\$ 3,472.88	\$ 3,646.52	\$ 16,576.89
b	Concluir el ordenamiento de todo el Municipio de Loreto	Consultores año 1:50 mil, años 2-6: 100 mil para otros municipios	\$ 50,000.00	\$ 100,000.00	\$ 105,000.00	\$ 110,250.00	\$ 115,762.50	\$ 481,012.50
c	Seguimiento de la ejecución y aplicación de los POETs	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Línea Estratégica 12(3)</b>			<b>\$ 53,000.00</b>	<b>\$ 103,150.00</b>	<b>\$ 108,307.50</b>	<b>\$ 113,722.88</b>	<b>\$ 119,409.02</b>	<b>\$ 497,589.39</b>

D. ACTIVIDADES EN DETALLE			4 de 6					
Metas y Líneas Estratégicas		Costo Principal	2003	2004	2005	2006	2007	Total
<b>13</b>	<b>Participar en la formulación y aplicación de leyes y reglamentos de uso y aprovechamiento de recursos naturales. (M)</b>							
a	Participar en los Foros de análisis de propuesta de Ley	Reuniones, investigaciones, gastos legales	\$ 2,000.00	\$ 2,100.00	\$ 2,205.00	\$ 2,315.25	\$ 2,431.01	\$ 11,051.26
b	Analizar y exponer las fallas existentes en la normatividad existente y proponer los cambios necesarios	Reuniones, investigaciones, gastos legales	\$ 2,000.00	\$ 2,100.00	\$ 2,205.00	\$ 2,315.25	\$ 2,431.01	\$ 11,051.26
c	Hacer un sistema de denuncias públicas	Personal actual--año 1 no mas (Muy interno)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Línea Estratégica 13(3)</b>			<b>\$ 4,000.00</b>	<b>\$ 4,200.00</b>	<b>\$ 4,410.00</b>	<b>\$ 4,630.50</b>	<b>\$ 4,862.03</b>	<b>\$ 22,102.53</b>
<b>14</b>	<b>Facilitar los medios legales y financieros para el desarrollo de proyectos productivos sustentables. (Fideicomiso del borrego Cimarrón, UMAS, Coop., EcoEmpresas de TNC, etc.) (A)</b>							
a	Buscar asesoría legal profesional para elegir los medios legales mas convenientes.	2K al año, consultor	\$ 2,000.00	\$ 2,100.00	\$ 2,205.00	\$ 2,315.25	\$ 2,431.01	\$ 11,051.26
b	Reunir ejidos y gobierno para crear fideicomisos.	Personal, viajes, 5 mil, año 2	\$ -	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,000.00
c	Promover la formación de nuevas empresas exitosas y replicables, en coordinación con SAGARPA y SEDESO	Ano 1--[Estudio de mercado (consultor 3k), de factores agrícolas (consultor 3k), de factores acuicolas (consultor 15k)]. Ano 2--[promover las empresas en lasos legales, materiales, asociativas, asistencia técnica (personal actual)]	\$ 18,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18,000.00
<b>Subtotal Línea Estratégica 14(3)</b>			<b>\$ 20,000.00</b>	<b>\$ 7,100.00</b>	<b>\$ 2,205.00</b>	<b>\$ 2,315.25</b>	<b>\$ 2,431.01</b>	<b>\$ 34,051.26</b>
<b>15</b>	<b>Apoyar la instrumentación de un sistema de detección satelital para barcos en el Golfo de California. (M)</b>							
a	Investigación sobre la del sistema de CHIPs	Estudio de factibilidad--50K total, la parte de Niparáj 20 K	\$ 20,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,000.00
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Línea Estratégica 15(3)</b>			<b>\$ 20,000.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 20,000.00</b>
<b>16</b>	<b>Promover la aplicación de tecnologías para el estudio, uso y aprovechamiento racional del agua. (A)</b>							
a	Aplicar técnicas de desalación y desarrollarlas a su máximo.	Construcción de destiladoras saladas	\$ 4,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,000.00
b	Interceder por la tecnología mas moderna para el control del agua aplicable en la región	Comprar equipo de sistemas de riego	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,000.00
c	Programa de difusión y promoción de ejemplos demostrativos	Seguimiento de a y b, 3k al año	\$ 3,000.00	\$ 3,150.00	\$ 3,307.50	\$ 3,472.88	\$ 3,646.52	\$ 16,576.89
<b>Subtotal Línea Estratégica 16(3)</b>			<b>\$ 12,000.00</b>	<b>\$ 3,150.00</b>	<b>\$ 3,307.50</b>	<b>\$ 3,472.88</b>	<b>\$ 3,646.52</b>	<b>\$ 25,576.89</b>
<b>17</b>	<b>Establecer alianzas Estratégicas que promuevan el estudio, conservación y uso racional del agua y los recursos naturales. (A)</b>							
a	Promover la formación de una alianza entre organizaciones, prestadores de servicios y comunidades	Personal para cabildeo, consultores (proyecto), talleres	\$ 20,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,000.00
b	Obt ener de instancias académicas locales y sociedad civil principales necesidades básicas y contactar instituciones nacionales e internacionales y diversas embajadas para ver que tecnologías tienen.	Parte de lo mismo--17a	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Línea Estratégica 17(3)</b>			<b>\$ 20,000.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 20,000.00</b>

<b>D. ACTIVIDADES EN DETALLE</b>		5 de 6						
<b>Metas y Líneas Estratégicas</b>		<b>Costo Principal</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Total</b>
<b>18</b>	<b>Publicaciones en colaboración con instituciones involucradas en educación ambiental. (M)</b>							
a	Difundir y distribuir el diagnóstico ambiental de B.C.S.	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
b	Hacer un fondo de publicaciones con lo recuperado de la venta del Diag. Amb. de B.C.S.	Fondo de publicaciones--10 mil, año 2	\$ -	\$ 10,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,000.00
c	Iniciar la actualización del Diagnóstico Ambiental	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
d	Elaborar, imprimir y distribuir el diagnóstico socio ambiental del corredor a las comunidades con un programa de educación ambiental		\$ 3,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,000.00
<b>Subtotal Línea Estratégica 18(3)</b>			<b>\$ 3,000.00</b>	<b>\$ 10,000.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 13,000.00</b>
<b>19</b>	<b>Incidir en contenidos curriculares de la SEP en los niveles primarias y secundarias. (M)</b>							
a	Seguir participando en el grupo de apoyo a La SEP	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
b	Apoyar la publicación de materiales de apoyo a La SEP	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
c	Plan de visitas guiadas al corredor.	Plan de visita--5 mil al año	\$ 5,000.00	\$ 5,250.00	\$ 5,512.50	\$ 5,788.13	\$ 6,077.53	\$ 27,628.16
<b>Subtotal Línea Estratégica 19(3)</b>			<b>\$ 5,000.00</b>	<b>\$ 5,250.00</b>	<b>\$ 5,512.50</b>	<b>\$ 5,788.13</b>	<b>\$ 6,077.53</b>	<b>\$ 27,628.16</b>
<b>20</b>	<b>Gestión política para priorizar la educación ambiental en todos los niveles (A)</b>							
a	Gestionar reuniones con autoridades involucradas en la aplicación de la Educación Ambiental	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
b	Proponer actividades de concientización ambiental a todos los niveles de gobierno	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
c	Talleres de educación ambiental	5 mil al año para 2 talleres y luego a ver	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,000.00
<b>Subtotal Línea Estratégica 20(3)</b>			<b>\$ 5,000.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5,000.00</b>
<b>Subtotal Líneas de Alta Prioridad</b>			<b>\$ 110,000.00</b>	<b>\$ 113,400.00</b>	<b>\$ 113,820.00</b>	<b>\$ 119,511.00</b>	<b>\$ 125,486.55</b>	<b>\$ 582,217.55</b>
<b>Subtotal Líneas de Mediana Prioridad</b>			<b>\$ 32,000.00</b>	<b>\$ 19,450.00</b>	<b>\$ 9,922.50</b>	<b>\$ 10,418.63</b>	<b>\$ 10,939.56</b>	<b>\$ 82,730.68</b>
<b>Costo Total Meta 3</b>			<b>\$ 142,000.00</b>	<b>\$ 132,850.00</b>	<b>\$ 123,742.50</b>	<b>\$ 129,929.63</b>	<b>\$ 136,426.11</b>	<b>\$ 664,948.23</b>
<b>Meta 4— CONSOLIDAR LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE NIPARAJÁ PARA EL CUMPLIMIENTO EFICIENTE DE NUESTRA MISION Y VISION</b>								
<b>21</b>	<b>Capacitar al personal y miembros del consejo directivo en temas prioritarios para la organización. (Compartir buenas prácticas, personal y socios) (A)</b>							
a	Asistencia del staff y del Consejo a Cursos, talleres, congresos, seminarios y diplomados de interés para la organización	Fondo disponible por año	\$ 5,000.00	\$ 5,250.00	\$ 5,512.50	\$ 5,788.13	\$ 6,077.53	\$ 27,628.16
b	Aprovechar al máximo las oportunidades de capacitación ofrecidas por TNC	No tiene costo extra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
c	Mantener la participación en IMAC	No tiene costo extra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Línea Estratégica 21(4)</b>			<b>\$ 5,000.00</b>	<b>\$ 5,250.00</b>	<b>\$ 5,512.50</b>	<b>\$ 5,788.13</b>	<b>\$ 6,077.53</b>	<b>\$ 27,628.16</b>

D. ACTIVIDADES EN DETALLE		6 de 6						
Metas y Líneas Estratégicas		Costo Principal	2003	2004	2005	2006	2007	Total
<b>22</b>	<b>Aprovechar y usar guías, manuales y otros materiales existentes (A)</b>							
a	Revisar y modificar Plan Estratégico	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
b	Concluir el manual de Políticas y Procedimientos	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
c	Contar con un plan de financiamiento y recaudación de fondos	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
d	Contar con un proyecto de imagen pública y difusión	Personal actual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Línea Estratégica 22(4)</b>			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Líneas de Alta Prioridad</b>			\$ 5,000.00	\$ 5,250.00	\$ 5,512.50	\$ 5,788.13	\$ 6,077.53	\$ 27,628.16
<b>Subtotal Líneas de Mediana Prioridad</b>			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costo Total Meta 4</b>			\$ 5,000.00	\$ 5,250.00	\$ 5,512.50	\$ 5,788.13	\$ 6,077.53	\$ 27,628.16
<b>TOTAL LÍNEAS ALTA PRIORIDAD</b>			\$ 237,200.00	\$ 179,050.00	\$ 139,177.50	\$ 146,136.38	\$ 153,443.19	\$ 855,007.07
<b>TOTAL LÍNEAS MEDIANA PRIORIDAD</b>			\$ 90,500.00	\$ 61,450.00	\$ 9,922.50	\$ 10,418.63	\$ 10,939.56	\$ 183,230.68
<b>COSTO TOTAL</b>			\$ 327,700.00	\$ 240,500.00	\$ 149,100.00	\$ 156,555.00	\$ 164,382.75	\$ 1,038,237.75

## FLUJO DE FINANCIAMIENTO PROBABLE Y ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO

Niparáj en 2002 contaba con los siguientes donantes:

- ❖ TNC—Packard y varios
- ❖ ICF—Homeland y Walton
- ❖ WWF
- ❖ SEA—Bruce Berger
- ❖ SEDESO
- ❖ US Fish & Wildlife

Con estos donantes—mayormente organizaciones internacionales—Niparáj ha podido mantener un nivel de operaciones básico, cubriendo costos operativos y actividades iniciales. Para poder llegar a financiar el nivel de operaciones deseado (según su plan estratégico), Niparáj tendrá que seguir obteniendo financiamiento de los donantes actuales y deberá encontrar nuevas alternativas de financiamiento. De este modo, realizamos un ejercicio de mapeo de las diferentes fuentes de financiamiento y el nivel en que actualmente Niparáj las está aprovechando. El área en azul muestra el nivel (de 0 a 10, siendo 0 bajo) en que las posibilidades sí se están aprovechando y el área en blanco la parte que nó.



El ejercicio tomó en cuenta el alto valor que Niparáj presenta al mercado en el que se encuentra. Según los resultados del ejercicio Niparáj está aprovechando las oportunidades a un muy bajo nivel. Aunque ha tenido éxito inicial con donantes internacionales, éstos son capaces de financiar niveles bastante más profundos. Además de los donantes internacionales existen muchas fuentes de financiamiento que financian los tipos de actividades que Niparáj promueve. Fundaciones Mexicanas y el gobierno Mexicano tienen prioridades en la zona de influencia de Niparáj; fundaciones internacionales están buscando financiar programas de alto impacto y metodologías innovadoras; multilaterales y agencias del gobierno de EEUU son capaces de movilizar altas cantidades de financiamiento si se presentan actividades apropiadas; y

donantes a título individual quieren estar conectados tangiblemente a proyectos cuantificables. Niparajá tiene algo muy valioso que ofrecer y no hay de manera significativa otras organizaciones que pueden ofrecer lo mismo en su área de influencia.

**Recomendación # 2**— Propongo que, como parte del desarrollo de su plan de recaudación de fondos, se conduzca un proceso de “aterrizaje en el plan estratégico”. Se haría en tres pasos:

El primer paso sería una sesión de identificación de los productos y servicios más demandados, sacados de los procesos, actividades, metodologías, y programas actuales de Niparajá<sup>3</sup>. ¿Qué es lo más valioso que tenemos para consolidar, mercadear y ofrecer? Este proceso debería de conducirse con representantes de Niparajá, su comité ejecutivo, TNC, y otros que conozcan lo que Niparajá tiene para ofrecer y puedan visualizar productos y servicios dentro del trabajo de Niparajá.

El segundo paso sería listar todas las fuentes de financiamiento posibles (los donantes en el “Radar de Potencial” y otros) y responder a las preguntas:

- ❖ ¿Qué mejora le gustaría ver a este donante en nuestra área de influencia?
- ❖ ¿Qué tipo de proyectos, actividades, etc. suele financiar?
- ❖ Dentro de nuestros productos y servicios, ¿Cuál es potencialmente el más atractivo para cada donante?
- ❖ ¿Cómo deberíamos de presentar nuestros productos y servicios a este donante?
  - Se deberían incluir diferentes presentaciones para cada donante—e.g., presentación nivel proyecto básico, mediano y mas amplio (nivel Rolls Royce)

Este segundo paso requerirá de investigaciones profundas y de bastante ayuda del equipo formado para desarrollar el plan de recaudación de fondos.

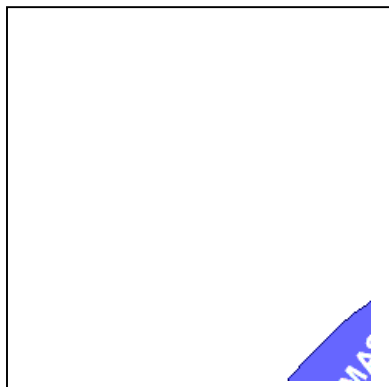
El tercer paso sería correlacionar lo valioso de los productos y servicios según el punto de vista de los posibles donantes, con el plan estratégico. De esta forma se podrá responder a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué áreas de nuestro plan estratégico tienen la mayor posibilidad de financiarse?
  - ¿De qué donantes?
- ❖ ¿Qué áreas necesitaran más esfuerzo?
- ❖ ¿Qué otras actividades podemos llevar a cabo para recaudar de manera creativa más fondos de las diferentes fuentes?
- ❖ ¿Cuáles actividades de recaudación rendirán más y cuales serán más mayor costo que beneficio?
- ❖ ¿Cómo podemos vincular diferentes financiadores en proyectos de beneficio múltiple?

---

<sup>3</sup> La idea no es dejar de buscar financiamiento para proyectos y programas grandes, sino saber qué es lo que realmente encuentra atractivo un donante dentro de los proyectos y programas.

## OBSERVACIONES ADICIONALES



### *La estructura de Niparajá*

La estructura actual de Niparajá consiste mayormente en un director, un contador y un comité ejecutivo activo. Niparajá se encuentra en la difícil situación de tener personal con buenas ideas de crecimiento pero sin contar actualmente con los fondos adecuados para contratar suficiente gente apropiada para llevar a cabo su ambicioso plan estratégico. El director Aarón Eslimán está en un punto en que tiene que administrar la organización, lidiar con las actividades en el campo, mantener relaciones con su comité ejecutivo activo y con donantes, y a la vez decidir como asignar escasos recursos al plan estratégico, y como recaudar fondos para llenar lo huecos.

**Recomendación # 3**—Recomiendo que se priorice la contratación de nuevo personal clave inmediatamente—por lo menos una persona técnica para que se repartan las responsabilidades mencionadas del director. Es posible que sea difícil encontrar de dónde exprimir fondos para cubrirlo en el corto plazo pero es prioritario que se encuentre cómo para que no se llegue a un punto de rendimientos decrecientes. Una manera de presentarlo a los principales donantes sería preparar un plan de acción para los 12 meses siguientes denotando las actividades principales y la necesidad de personal para cumplir con el plan. Se podría explicitar la necesidad para un financiamiento central para nuevo personal con el plan de poder cubrir este personal dentro de un año con nuevos financiamientos para proyectos. Sin nuevo personal pronto se corre el riesgo de que no se lance bien el plan estratégico y se avance a paso lento, mucho más despacio de lo que son capaces y de lo que merece su misión.

### *Apoyo financiero*

Niparajá actualmente cuenta con un contador hábil a tiempo completo. La posición actual está definida como el rol clásico de un contralor en una organización grande. Así, con el contador es responsable de manejar la contabilidad y el sistema contable. Siendo una ONG pequeña Niparajá necesita que todos los empleados jueguen un papel más amplio de lo que seria necesario en una organización grande. De este modo, si una ONG pequeña tiene una persona a tiempo completo encargada de la contabilidad, se necesita que el rol del contador sea mas como el rol de un gerente financiero, encargado de la contabilidad pero a la vez encargado de apoyo financiero de alto nivel—incluyendo análisis financiero, pronosticación y recomendaciones de acción constantes y continuas a la dirección de la organización.

**Recomendación # 4**—Recomiendo que se reformule la posición del contador a ser una posición del gerente financiero, además de estar encargado de la contabilidad, encargado de la gerencia financiera de la organización. Para reformular la posición se podría hacer un ejercicio con Niparajá, su comité ejecutivo y quizás un representante de TNC que pudiera ofrecer buen insumo en las necesidades de información financiera de una ONG pequeña. El ejercicio sería para definir el rol de gerente financiero, formando un grupo y discutiendo las siguientes preguntas:

- ✧ ¿Quien (posiciones, no personas) necesita información financiera en mi ONG?
- ✧ ¿Qué tipo de información necesitan?
- ✧ ¿Para qué lo necesitan?
- ✧ ¿Actualmente quién (posiciones) se la provee?
- ✧ ¿Cuál es la mejor forma de generar y distribuir esta información?

Luego se abre otra discusión hablando de roles típicos de gerentes financieros inclusive las frecuentes veces en las que la dirección, comité ejecutivo y otros tienen que jugar el papel de gerente financiero

también. La idea es definir las responsabilidades globales de gerencia financiera y mapear quién se responsabiliza de liderar la generación y distribución de tal información. A continuación, se presentan ideas sobre las funciones típicas de un gerente financiero.

- ✧ Llegar de una perspectiva típicamente filosófica a una perspectiva filosófica / financiera
- ✧ Ver la organización como ente competitivo para fondos limitados
- ✧ Adoptar criterios de competencia para ganar diferentes tipos de financiamiento de donantes conocidos
- ✧ Ayudar a la ONG a permanecer competitiva con buenos recursos humanos, pero sin llegar a tener remuneración no sostenible.
- ✧ Entender las responsabilidades que vienen con el manejo de financiamiento de donantes
  - ¿Puede amenazar nuestro estatus especial?
  - ¿Hemos prometido más de lo que nos están compensando?
- ✧ Siempre evitar proyectos o programas financiados inadecuadamente; o
- ✧ Saber desde el inicio que lo estamos haciendo para razones estratégicas
- ✧ ¿Tenemos los sistemas financieros para manejarlo?
- ✧ Entender las barreras legales y lo que no son barreras legales
- ✧ ¿Entendemos todas las implicaciones legales?
- ✧ ¿Entendemos las flexibilidades legales? (i.e. posibles beneficios)?
- ✧ Recaudar fondos como necesario
- ✧ Hacer buenas decisiones de inversiones
- ✧ Usar el presupuesto y el proceso de presupuestar para:
  - Planificación financiera
  - Asignar recursos a través de programas
  - Controlar oportunamente el gasto de dinero
  - Apoyar a la dirección de la organización
- ✧ Entender y usar los estados financieros
- ✧ Manejar el flujo de efectivo
- ✧ Ayudar a definir crecimiento estratégico
- ✧ Controlar el riesgo—armar controles internos sólidos
- ✧ Promover comportamiento ético y transparente



- ✧ Definir Capacidad Financiera
  - ¿Estamos operando a superávit o déficit?
  - ¿Tenemos reservas (suficientes)?
  - ¿Contamos con un flujo de efectivo adecuado?
  - ¿Existen controles internos sólidos?
  - ¿Estamos operando eficazmente (cumpliendo con lo presupuestado) y eficientemente?
  - ¿Tenemos programas válidos?
  - ¿Somos competitivos?
  - ¿Priorizamos apropiadamente?

### *Funciones para el comité ejecutivo*

Niparájá cuenta con un comité ejecutivo activo, rico en talentos y extremadamente hábil. En ciertos casos ayudan con funciones de empleados para compensar la falta de personal permanente y en otros casos toman roles más típicos de comités ejecutivo como realizar la recaudación de fondos. Roles típicos para un comité ejecutivo suelen incluir:

- ✧ Determinación y afinación de la misión y propósito de la ONG
- ✧ Salvaguardar y proteger los activos de la organización
- ✧ Asegurar que hay políticas y procedimientos escritos para la gerencia financiera y las operaciones generales de la organización
- ✧ Selección del director y monitoreo y evaluación de su desempeño
- ✧ Asegurar la planificación organizacional efectiva
- ✧ Asegurar la disponibilidad de recursos adecuados para cumplir con la misión
- ✧ Determinar, monitorear y fortalecer los programas y servicios
- ✧ Mejorar la vista al público
- ✧ Asegurar la integridad legal y ética y
- ✧ Promover y mantener la transparencia
- ✧ Reclutar miembros para el mismo comité
- ✧ Desarrollar estándares para evaluar el desempeño del comité ejecutivo
- ✧ Diseñar estándares financieros para la ONG
  - ¿Tenemos un plan financiero?
  - ¿Tenemos reservas satisfactorias?
  - ¿Los gastos son apropiados?
  - ¿Tenemos controles internos adecuados?
  - ¿Estamos apropiadamente asegurados?
  - ¿Estamos protegiendo nuestro estatus especial de ONG sin fines lucrativos en México?

**Recomendación #5**—Recomiendo que las funciones del comité ejecutivo se definan más concretamente y se regularicen en su funcionamiento. El comité debería de permanecer activo y seguir ayudando en roles no tradicionales (lo hacen bien y ayuda mucho en una organización pequeña) pero primero aclarando y especificando sus roles tradicionales.

### *Costos indirectos de Niparájá*

En el año 2002, casi todos los costos indirectos estaban cubiertos directamente por donantes y por lo tanto no tenía una tasa de costos indirectos definible. Niparájá sigue en una etapa de vida organizacional donde no hay mayores costos indirectos no cubiertos directamente pero mientras vaya persiguiendo su plan estratégico encontrará más y más difícil cubrir costos de naturaleza indirecta como:

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| ✧ Equipamiento de computación              | ✧ Diversos de campo     |
| ✧ Escribir propuestas—consultores          | ✧ Teléfonos             |
| ✧ Personal auxiliar                        | ✧ Luz eléctrica         |
| ✧ Infraestructura (renta)                  | ✧ Materiales de oficina |
| ✧ Mobiliario                               | ✧ Mantenimiento         |
| ✧ Vehículo, seguros y mantenimiento        | ✧ Mensajería            |
| ✧ Panga con motor, seguros y mantenimiento | ✧ Auditoría             |
| ✧ Equipo de fotografía y video             |                         |

**Recomendación #6**—Se recomienda que se analicen los costos directos e indirectos considerando los siguientes pasos:

1. Listar todos los costos de todas las operaciones para el futuro año (o un periodo de 12 meses seguidos) listando el costo en columna A el monto en columna B.
2. Para cada costo usar la lógica de costos indirectos (repasado con Aarón Esliman y Ezequiel Espinoza en La Paz) presentada en la publicación “Costos Indirectos y la Sostenibilidad en las ONGs” y separar los costos por naturaleza (sin importar cómo se estén cubriendo). Se reparten todos los costos de la columna B a las columnas C y D.
3. De los costos indirectos (columna D), se extraen los costos cubiertos directamente por elección de los donantes y se colocan en columna E.
4. El resto es cuestión de seguir las fórmulas. Los resultados serán dos tasas: a) la tasa pura 100% por naturaleza y b) la tasa ajustada, que es la tasa real. Es importante calcular las dos tasas porque si Niparajá sigue creciendo menos donantes financiarán los costos indirectos de manera directa, por ello la organización no debería acostumbrarse a seguir teniendo una tasa efectiva artificial.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Costo	Costos Totales	Costos Directos	Costos Indirectos Por Naturaleza	Costos Indirectos Financiados Directamente	Total Costos Indirectos Ajustados	Costos Distorsionantes	Costos Directos Ajustados
2		{ C + D }				{ D - E }		{ C + E - G }
3	Auditoría	\$ 6,000	\$ -	\$ 6,000		\$ 6,000	\$ -	\$ -
4	Equipamiento de Computación	\$ 30,000	\$ 25,000	\$ 5,000	\$ 4,000	\$ 1,000	\$ -	\$ 29,000
5	Comunicaciones y teléfono	\$ 5,000	\$ 4,500	\$ 500	\$ -	\$ 500	\$ -	\$ 4,500
6	Costos de Dirección y Comité ejecutivo	\$ 10,000	\$ -	\$ 10,000	\$ -	\$ 10,000	\$ -	\$ -
7	Vehículos, seguros y mantenimiento	\$ 30,000	\$ 25,000	\$ 5,000	\$ 4,000	\$ 1,000	\$ -	\$ 29,000
8	Materiales de Oficina	\$ 2,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ -	\$ 1,000	\$ -	\$ 1,000
9	Mantenimiento	\$ 5,000	\$ 2,000	\$ 3,000	\$ 2,500	\$ 500	\$ -	\$ 4,500
10	Equipo de fotografía y video	\$ 25,000	\$ 23,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ -	\$ -	\$ 25,000
11	Fortalecimiento Institucional	\$ 5,000	\$ -	\$ 5,000	\$ 4,500	\$ 500	\$ -	\$ 4,500
12	Mensajería	\$ 1,000	\$ -	\$ 1,000	\$ 500	\$ 500	\$ -	\$ 500
13	Logística, viajes y viáticos	\$ 30,000	\$ 25,000	\$ 5,000	\$ 4,000	\$ 1,000	\$ -	\$ 29,000
14	Actividades directas del plan estratégico	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200,000
15	Mobiliario	\$ 5,000	\$ -	\$ 5,000	\$ 4,500	\$ 500	\$ -	\$ 4,500
16	Diversos de campo	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,000
17	Planificación	\$ 15,000		\$ 15,000	\$ 12,000	\$ 3,000	\$ -	\$ 12,000
18	Panga con motor, seguros y mantenimiento	\$ 35,000	\$ 30,000	\$ 5,000	\$ 4,000	\$ 1,000	\$ -	\$ 34,000
19	Renta de Infraestructura	\$ 10,000	\$ -	\$ 10,000	\$ 8,000	\$ 2,000	\$ -	\$ 8,000
20	RR.HH. y Personal	\$ 200,000	\$ 170,000	\$ 30,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ -	\$ 185,000
21	Recaudación de fondos	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,000
22	<b>Total general</b>	<b>\$ 639,000</b>	<b>\$ 530,500</b>	<b>\$ 108,500</b>	<b>\$ 65,000</b>	<b>\$ 43,500</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 595,500</b>
23								
24	TCI Pura	{ D / C }		20.45%				
25	TCI Ajustada	{ F / H }		7.30%				

## PRÓXIMOS PASOS Y CONCLUSIONES

El plan de Niparáj es ambicioso pero realizable si el plan de ataque es organizado y persistente. Conociendo el ritmo de trabajo de Niparáj es importante apartar tiempo para generar un plan de acción para el primer año del plan estratégico.

**Recomendación #7**—Se recomienda que dentro de los siguientes 2 meses Niparáj lleve a cabo un retiro guiado u otra forma de reunión para planear el primer año de implementación del plan estratégico. El retiro debería ser altamente participativo, sin interrupción y con el fin de salir con un plan de acción para el primer año del plan estratégico. Esta reunión es imprescindible para evitar el riesgo de mantenerse enfocado en lo urgente sin dar tiempo a lo importante. Niparáj ya tiene suficiente información para organizar esta reunión crítica y debería de ponerla en el calendario tan pronto como posible.

**Recomendación #8**—Se recomienda que durante los siguientes 12 meses se organice un plan operativo sólido para usar como herramienta interna y como material de mercadeo para recaudar recursos. El plan resumiría el plan estratégico, el plan financiero, el ECO actualizado y aumentado por un FODA detallado. Un perfil posible se presenta a continuación:

### I. Resumen Ejecutivo

#### 1. Niparáj

- a. Historia
- b. Objetivos
- c. Misión
- d. Factores actuales de éxito
- e. Niparáj: concepto del puercoespín

### II. Servicios ofrecidos (se podría usar los resultados de recomendación # 2)

### III. Análisis del sector

1. Segmentación del mercado
2. Áreas del sector correspondientes a Niparáj
3. Otros actores
4. FODA detallado
  - a. Incluyendo resultados ECO actualizados
  - b. Se visita de nuevo el concepto del puercoespín y se contesta “¿En qué somos mejores que la otros actores?”

### IV. Estrategia e Implementación

1. La visión estratégica
2. El plan estratégico
3. El plan financiero
4. Estrategia de mercadeo
5. Estrategia de venta y recaudación de fondos
6. Pronóstico de ingresos y egresos

### V. Resumen gerencial

1. Plan de personal
2. Ratios financieros
3. Conclusiones