

Reserva Protectora de Manantiales

# **Cerro San Gil**

Guatemala

## **Plan financiero a largo plazo**

**1999-2003**

Juan José Dada

PROARCA/CAPAS

12 de julio de 1999

## **ACERCA DE ESTA PUBLICACION**

*Este trabajo representa los compromisos de los Estados Unidos y Centroamerica bajo CONCAUSA, la declaracion Conjunta Centroamerica – Estados Unidos (Miami, octubre de 1994) sobre la conservacion del ambiente en Centroamerica*

*Esta publicacion y el trabajo descrito en ella fueron financiados por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) Sin embargo, las opiniones e ideas presentadas aqui no son necesariamente respaldadas por USAID ni representan sus politicas oficiales*

## **ABOUT THIS PUBLICATION**

*This work represents commitments by the USA and Central America under CONCAUSA the Joint Central America – USA declaration (Miami October 1994) on conservation of the environment in Central America*

*This publication and the work described in it were funded by the U S Agency for International Development (USAID) However, the views and ideas presented here are not necessarily endorsed by USAID, nor do they represent USAID's official policies*

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento presenta el plan financiero de la Reserva Protectora de Manantiales Cerro San Gil para los años de 1999 al 2003. Con base en el Plan Maestro y los Planes Operativos se estimaron los costos de las actividades que se pretenden llevar a cabo dentro del área durante los cinco años. Además, se compararon con los ingresos que tienen cierto grado de seguridad de ser recaudados, al final del proceso la administración tiene una mejor planificación operativa y financiera y un objetivo de recaudación de fondos más específico.

La estrategia principal de conservación para el Cerro San Gil se enfoca en reducir la presión que ejercen sobre los recursos las comunidades que habitan dentro y en los alrededores de la Reserva. La tenencia de la tierra y las invasiones ilegales son dos de los mayores problemas por tratar en estos cinco años. Además se pretende controlar mejor los aprovechamientos forestales ilegales y enseñar a los pobladores técnicas de agricultura y pesquería amigables con la naturaleza y compatibles con la protección del área.

Al agrupar los gastos por programa *Protección, Conservación y Manejo de Recursos* aumenta su nivel en los cinco años y *Uso Público* lo reduce. *Desarrollo Comunitario* y *Coadministración y Manejo Territorial y Ambiental* son los dos programas que trabajan más con las comunidades e instituciones que afectan al Cerro, en promedio suman un 48% del total de gastos directos, esto demuestra el enfoque pro-activo de la Secretaría Ejecutiva. Para los cuatro últimos años este trabajo presenta los montos necesarios para completar un nivel de actividades óptimo.

El plan de acción para mejorar la situación territorial en la zona contempla la reubicación de varias comunidades y la compra de terrenos claves para la conservación biológica. La compra de estas tierras es el reto de recaudación más grande para la administración.

Durante todos los años se cuenta con un gran número de fuentes de financiamiento, el total de los ingresos es conformado por una variada cartera de donantes en los que no se denota mayor dependencia hacia ninguno. Según la naturaleza de las fuentes no hay duda en la importancia de los ingresos provenientes de los gobiernos extranjeros y los organismos multilaterales, representan en los primeros cuatro años más del 60% y aunque el último año se reducen por la desaparición de un proyecto específico siguen siendo muy importantes. Los aportes del gobierno de Guatemala son los más fieles y deberían de aumentarse en el futuro. Para el año 2000 se espera generar ingresos propios y aunque no representan un volumen grande si abren las puertas hacia nuevos mecanismos de sostenibilidad financiera.

Al final de este trabajo se presenta un déficit total (sin tomar en cuenta la compra de tierra) para los cinco años de \$306 mil. Sin embargo es muy posible recaudar los fondos necesarios para eliminarlo. Durante los primeros cuatro años el déficit se reduce hasta llegar a un superávit de \$31 mil, el quinto año cae a un faltante del 33% (\$203 mil) ya que se pierden los ingresos de un proyecto, hay que preparar alguna medida que pueda sustituir los ingresos que se lograban a través de él. Es importante pensar en fuentes de ingresos que le den al Cerro autosuficiencia financiera para en el futuro no tener que depender de financiamientos esporádicos y periódicos.

En el caso de la compra de tierra el deficit es mucho mayor En el primer año se espera tener un superavit de \$48 mil, sin embargo en los siguientes cuatro años sera necesario recolectar \$1,690,923 para las hectareas requeridas La distribucion en el tiempo de las compras de tierra se hizo tomando en cuenta el grado de dificultad en las negociaciones con las personas respectivas, sin embargo es muy claro que la realizacion de estos planes depende de los ingresos especificos para tierra

En general la situacion administrativo financiera de la Reserva es buena, se cuenta con un gran numero de fuentes de financiamiento y con el personal capacitado para recaudar los fondos necesarios para un nivel optimo de operaciones en el area Sin embargo hay que trabajar desde ahora para lograr llevar a cabo todo lo planeado

## INTRODUCCION

La Reserva Protectora de Manantiales de Cerro San Gil (CSG) se encuentra en la costa atlantica de Guatemala en el departamento de Izabal. En 1996 fue declarada area protegida y en 1997 se le otorgo la administracion a la Fundacion para el Ecodesarrollo y la Conservacion (FUNDAECO). Con base en la ley existe un Consejo Ejecutivo Local integrado por representantes de diez entidades.

Su area total es de 47,434 hectareas. La mayor parte se clasifica como tierras no cultivables aptas solamente para conservacion y produccion forestal. Cerro San Gil es una zona de enorme valor biologico y un alto grado de endemismo. La generacion de agua dulce es, sin lugar a dudas, el servicio mas valioso que provee.

La Reserva esta zonificada para su mejor administracion, la zona nucleo es la de proteccion estricta. En la zona de amortiguamiento, la zona de uso multiple y la zona recreativa habitan 36 comunidades, aproximadamente 15,000 habitantes. La mayoria se clasifica como extremadamente pobres con un salario anual promedio de Q2,400.00 por familia. El analfabetismo se encuentra en un 60% por lo que la radio local es el medio más eficaz para comunicarse con la mayoria de las comunidades. La principal actividad economica es la agricultura, la actividad pecuaria es limitada y la actividad forestal esta controlada por medio de licencias otorgadas por el CONAP, sin embargo, son comunes los aprovechamientos ilegales.

La tenencia de la tierra es uno de los principales problemas para el area. La invasion de terrenos privados y estatales, la colonizacion y el desorden catastral agravan la situacion. El 77% de la superficie de la Reserva son fincas particulares. FUNDAECO inicio un programa de compra de tierra y hasta la fecha ha adquirido un 60% de la zona nucleo. El proposito final es no afectar en forma negativa a los propietarios de la zona y hacer viable la zonificacion del Cerro.

El "Plan Maestro 1999-2003" es la base fundamental para el manejo sostenible de la Reserva y es un instrumento practico conformado por programas y subprogramas con objetivos y metas claramente definidos. Es clave para la toma de decisiones de todas las instituciones, empresas u organizaciones estatales y no estatales que se benefician directa e indirectamente de los recursos naturales que en Cerro San Gil se encuentran.

El "Plan Financiero 1999-2003" es la expresion numerica del Plan Maestro y de los Planes Operativos anuales. Representa los costos de las actividades que se llevaran a cabo dentro de la Reserva y los compara con los ingresos esperados para identificar la situacion financiera del area. Con este trabajo sera posible diseñar la estrategia administrativa financiera que facilite la realizacion de todas las actividades programadas.

## METODOLOGIA, ALCANCES Y LIMITACIONES

### METODOLOGÍA

La planificación de un área protegida se concreta con el Plan Maestro, el cual recoge todas las actividades y estrategias necesarias para completar los objetivos y las metas que aseguran una correcta administración del sitio. Del Plan Maestro nacen los Planes Operativos anuales que organizan las actividades que se llevarán a cabo durante el año. El Plan Financiero traduce la planificación del área en términos monetarios y los compara con las estimaciones de ingresos para identificar su situación financiera.

- 1 La información fue recolectada a través de la Secretaría Ejecutiva de la Reserva. Se identificaron los costos específicos del área a través de la contabilidad de FUNDAECO y las expectativas de ingresos nacieron de sus planes estratégicos de recaudación de fondos.
- 2 Las proyecciones en el tiempo de los egresos se hicieron con base en el Plan Maestro, el Plan Operativo 1999 y los planes de infraestructura, compra de tierra y otros, que la dirección del área tiene definidos.
- 3 Con la situación financiera preliminar se ajustaron y distribuyeron en el tiempo las actividades y planes, de manera que fueran más acordes con la realidad de los recursos con que se cuenta o se podría llegar a contar con el tiempo.
- 4 El trabajo final se discutió con todos los involucrados para que se aprobara y para que las personas y organizaciones que debían trabajar, se comprometían a llevar a cabo lo que representa.
- 5 El proceso de planificación financiera no termina con este trabajo. Las proyecciones anuales deberán ser revisadas por lo menos una vez al año para asegurarse que los supuestos y condiciones con que se crearon no hayan variado y si variaran, los montos deberán ajustarse nuevamente.

### ALCANCES

Este trabajo fortaleció los procesos de planificación del Cerro San Gil, ya que al repasar los diferentes documentos y estrategias con un enfoque financiero se incrementaron las posibilidades de ejecutarlos. En el futuro, la planificación financiera será parte del proceso de planificación total de la Reserva. Con esta herramienta es posible desarrollar Planes Maestros y Operativos mucho más reales.

La recaudación de fondos se hará más fácil y efectiva con este plan. Ahora es posible identificar los costos específicos de las actividades en el área y demostrar a las fuentes de financiamiento en qué y cómo se consumen sus aportes y la importancia que tienen para el funcionamiento de todo el Cerro.

Con los resultados de este proceso es evidente la necesidad de identificar las actividades prioritarias y definir un sistema de jerarquía que asegure la correcta asignación de los limitados recursos, de acuerdo con los objetivos del Plan Maestro

En el transcurso de un periodo determinado este plan servirá de parámetro (presupuesto) para comparar el comportamiento de las diferentes cuentas. Cuando haya cambios significativos, se podrá analizar el efecto que tendrán, si los ingresos y los ajustes necesarios para una correcta administración no han variado

### LIMITACIONES

El presente plan financiero no es una herramienta estática, debe ser actualizado por lo menos una vez al año y en el momento en que alguno de sus supuestos varíe, de lo contrario perderá su validez

Toda proyección se torna menos exacta conforme se aleja en el tiempo, por lo que se cuenta con un menor grado de confianza en los últimos años de este trabajo. Los supuestos, los métodos, las estrategias y las influencias externas cambian con el tiempo, por lo que es indispensable reflejar estas variaciones en los planes de la Reserva, si no perderán utilidad

No se cuestionaron ni la eficiencia, ni la capacidad técnica y administrativa de los involucrados, por lo que no se emite juicio alguno en cuanto a la calidad de los gastos o a la correcta aplicación de fondos

Debido a que no existen sistemas contables independientes para la información de la Reserva Protectora de Manantiales de Cerro San Gil, no se cuenta con reportes históricos con los que sea posible comparar las proyecciones. Por esta misma razón, la información, en contadas ocasiones, tuvo que ser extrapolada de la contabilidad de la Secretaría Ejecutiva. Se está desarrollando el sistema contable necesario para que la Reserva cuente con su propia información, esto no solo permitirá que los próximos planes financieros sean más exactos, también ayudará a un mejor control

## ANALISIS DE LOS EGRESOS

Al agrupar los egresos según los diferentes programas de trabajo del Plan Maestro, identificamos el destino de los recursos y así la importancia relativa y el comportamiento en el tiempo de cada uno de estos programas

*Administración* se mantiene con un 10% de promedio anual del total de los gastos directos. *Protección, Conservación y Manejo* aumenta de un 23% a un 28% en los cinco años, es importante monitorear este comportamiento ya que se espera que sus requerimientos disminuyan conforme la situación del área este más consolidada. El programa de *Uso Público* disminuye de un 19 a un 14% en los cinco años (16% en promedio). *Desarrollo Comunitario* es el que mantiene más constante el monto en dólares durante cada uno de los años, en promedio representa un 38% de los gastos directos. El de *Coadministración y Manejo Territorial* aumenta lentamente en los primeros cuatro años (11% en promedio anual).

Los programas de *Desarrollo Comunitario* y *Coadministración y Manejo Territorial* representan el enfoque pro-activo y exógeno que tiene la Dirección Ejecutiva de la Reserva. Se incentiva la participación de actores locales y la coordinación con diferentes involucrados. Los dos programas representan, en promedio, un 48% del total de los gastos directos.

Los *Salarios* son el rubro más alto en los gastos directos del Cerro, un 46 y un 53% en los dos primeros años y después de un aumento de personal, en los últimos tres años, pasa a un 62% en promedio. En segundo lugar, la *Construcción de Infraestructura* y *Gastos de Oficina* son los rubros que más recursos consumen.

En el año 1999 los egresos que se presentan corresponden a una situación real, los demás años representan un nivel de actividades ideal para la correcta administración del Cerro San Gil. Por esto, los montos totales de los gastos directos e indirectos aumentan bruscamente en el año 2000. El total de gastos directos pasa de \$448,976 en el primer año a un promedio de \$520,955 en los últimos cuatro años, en los que tiende a estabilizarse el nivel de operaciones.

La compra de tierra se presenta independiente a los gastos directos e indirectos, ya que los fondos destinados a este rubro son recaudados específicamente para ello y no se pueden destinar a ninguna otra actividad, igualmente si no se consiguen recursos específicos no habrá compra de tierra. Durante el transcurso de este plan, la distribución de los montos depende del grado de dificultad y el tiempo necesario para concretar las negociaciones con cada una de las poblaciones a las que hay que comprarles la tierra. En total se requieren \$2,120,378 para adquirir las hectáreas necesarias.

Los gastos indirectos representan los aportes y los costos que la organización hace para el Cerro San Gil con la capacidad instalada en la capital de Guatemala. Incluye los esfuerzos en la recaudación de los fondos que se estipulan en este documento y de los que se logre identificar en el futuro.

**Reserva Protectora de Manantiales de Cerro San Gil**  
**Resumen de Egresos por Rubro 1999-2003**  
(dólares corrientes de 1999)

| <b>1 GASTOS DIRECTOS</b>                 | <b>1999</b>    | <b>2000</b>    | <b>2001</b>    | <b>2002</b>    | <b>3003</b>    |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b><i>Salarios</i></b>                   |                |                |                |                |                |
| P Administracion                         | 15,116         | 19,082         | 34,593         | 34,593         | 34,593         |
| P Protec Cons y Manejo                   | 64,492         | 85,596         | 115,258        | 112,528        | 112,528        |
| P Uso Publico                            | 31,695         | 43,410         | 44,968         | 42,238         | 42,238         |
| P Desarrollo Comunitario                 | 73,295         | 85,010         | 97,393         | 94,663         | 94,663         |
| P Coadminist y Manejo Territ             | 20,190         | 30,543         | 41,565         | 38,835         | 38,835         |
| <b><i>Subtotal Salarios</i></b>          | <b>204,787</b> | <b>263,641</b> | <b>333,776</b> | <b>322,856</b> | <b>322 856</b> |
| <b><i>Consultoras</i></b>                |                |                |                |                |                |
| P Administracion                         | 4,762          | 28,571         | 0              | 0              | 0              |
| P Protec Cons y Manejo                   | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| P Uso Publico                            | 13,038         | 7,596          | 2,721          | 2,721          | 2,721          |
| P Desarrollo Comunitario                 | 2,395          | 2,395          | 2,395          | 2,395          | 2,395          |
| P Coadminist y Manejo Territ             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b><i>Subtotal Consultoras</i></b>       | <b>20,195</b>  | <b>38,563</b>  | <b>5,116</b>   | <b>5,116</b>   | <b>5,116</b>   |
| <b><i>Transportes</i></b>                |                |                |                |                |                |
| P Administracion                         | 735            | 735            | 735            | 735            | 735            |
| P Protec Cons y Manejo                   | 735            | 735            | 735            | 735            | 735            |
| P Uso Publico                            | 2,785          | 2,785          | 735            | 735            | 735            |
| P Desarrollo Comunitario                 | 8,832          | 8,832          | 8,832          | 8,832          | 8,832          |
| P Coadminist y Manejo Territ             | 735            | 735            | 735            | 735            | 735            |
| <b><i>Subtotal Transportes</i></b>       | <b>13,822</b>  | <b>13,822</b>  | <b>11,772</b>  | <b>11,772</b>  | <b>11,772</b>  |
| <b><i>Gastos de Oficina</i></b>          |                |                |                |                |                |
| P Administracion                         | 3,323          | 3,323          | 3,323          | 3,323          | 3,323          |
| P Protec Cons y Manejo                   | 3,398          | 3,398          | 3,398          | 3,323          | 3,323          |
| P Uso Publico                            | 3,398          | 3,398          | 3,398          | 3,323          | 3,323          |
| P Desarrollo Comunitario                 | 9,988          | 9,988          | 9,988          | 9,913          | 9,913          |
| P Coadminist y Manejo Territ             | 3,398          | 3,398          | 3,398          | 3,323          | 3,323          |
| <b><i>Subtotal Gastos de Oficina</i></b> | <b>23,505</b>  | <b>23,505</b>  | <b>23,505</b>  | <b>23,205</b>  | <b>23,205</b>  |
| <b><i>Alquileres</i></b>                 |                |                |                |                |                |
| P Administracion                         | 800            | 800            | 800            | 735            | 163            |
| P Protec Cons y Manejo                   | 800            | 800            | 800            | 735            | 163            |
| P Uso Publico                            | 2,300          | 2,300          | 800            | 735            | 163            |
| P Desarrollo Comunitario                 | 800            | 800            | 800            | 735            | 163            |
| P Coadminist y Manejo Territ             | 800            | 800            | 800            | 735            | 163            |
| <b><i>Subtotal Alquileres</i></b>        | <b>5,500</b>   | <b>5,500</b>   | <b>4,000</b>   | <b>3,673</b>   | <b>816</b>     |
| <b><i>Capacitación</i></b>               |                |                |                |                |                |
| P Administracion                         | 2,381          | 2,381          | 2,381          | 2,381          | 2,381          |
| P Protec Cons y Manejo                   | 1,905          | 1,905          | 1,905          | 1,905          | 1,905          |

|                              |               |               |               |               |               |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| P Uso Publico                | 794           | 1,270         | 794           | 794           | 794           |
| P Desarrollo Comunitario     | 10,194        | 10,194        | 10,194        | 10,194        | 10,194        |
| P Coadminist y Manejo Terrt  | 794           | 794           | 794           | 794           | 794           |
| <b>Subtotal Capacitación</b> | <b>16,067</b> | <b>16,543</b> | <b>16,067</b> | <b>16,067</b> | <b>16,067</b> |

**Seminarios**

|                             |               |               |               |               |               |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| P Administracion            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| P Protec Cons y Manejo      | 474           | 474           | 474           | 0             | 0             |
| P Uso Publico               | 6,712         | 6,712         | 5,712         | 5,238         | 5,238         |
| P Desarrollo Comunitario    | 4,760         | 4,760         | 4,760         | 4,286         | 4,286         |
| P Coadminist y Manejo Terrt | 1,426         | 1,426         | 1,426         | 952           | 952           |
| <b>Subtotal Seminarios</b>  | <b>13,372</b> | <b>13,372</b> | <b>12,372</b> | <b>10,476</b> | <b>10,476</b> |

**Giras de Campo**

|                                |              |              |              |              |              |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| P Administracion               | 297          | 297          | 222          | 148          | 148          |
| P Protec Cons y Manejo         | 593          | 593          | 741          | 890          | 890          |
| P Uso Publico                  | 297          | 297          | 297          | 297          | 297          |
| P Desarrollo Comunitario       | 890          | 890          | 890          | 890          | 890          |
| P Coadminist y Manejo Terrt    | 890          | 890          | 815          | 741          | 741          |
| <b>Subtotal Giras de Campo</b> | <b>2,965</b> | <b>2,965</b> | <b>2,965</b> | <b>2,965</b> | <b>2,965</b> |

**Comunicaciones**

|                                |              |              |              |              |              |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| P Administracion               | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| P Protec Cons y Manejo         | 1,497        | 136          | 1,497        | 136          | 136          |
| P Uso Publico                  | 4,498        | 4,498        | 6,422        | 2,748        | 2,748        |
| P Desarrollo Comunitario       | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| P Coadminist y Manejo Terrt    | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>Subtotal Comunicaciones</b> | <b>5,995</b> | <b>4,634</b> | <b>7,919</b> | <b>2,884</b> | <b>2,884</b> |

**Vehículos**

|                             |               |               |          |          |          |
|-----------------------------|---------------|---------------|----------|----------|----------|
| P Administracion            | 1,905         | 1,197         | 0        | 0        | 0        |
| P Protec Cons y Manejo      | 5,714         | 3,592         | 0        | 0        | 0        |
| P Uso Publico               | 1,905         | 1,197         | 0        | 0        | 0        |
| P Desarrollo Comunitario    | 5,714         | 3,592         | 0        | 0        | 0        |
| P Coadminist y Manejo Terrt | 3,810         | 2,395         | 0        | 0        | 0        |
| <b>Subtotal Vehículos</b>   | <b>19,048</b> | <b>11,973</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |

**Combustible y Lubricantes**

|                                   |               |               |               |               |               |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| P Administracion                  | 898           | 898           | 898           | 898           | 898           |
| P Protec Cons y Manejo            | 3,060         | 3,060         | 3,060         | 2,694         | 2,694         |
| P Uso Publico                     | 1,764         | 1,764         | 1,264         | 898           | 898           |
| P Desarrollo Comunitario          | 9,590         | 9,590         | 9,590         | 9,224         | 9,224         |
| P Coadminist y Manejo Terrt       | 2,162         | 2,162         | 2,162         | 1,796         | 1,796         |
| <b>Subtotal Combustible y Lub</b> | <b>17,474</b> | <b>17,474</b> | <b>16,974</b> | <b>15,510</b> | <b>15,510</b> |

**Reparación y Mantenimiento**

|                             |       |       |       |       |        |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| P Administracion            | 879   | 2,008 | 2,171 | 2,226 | 3,396  |
| P Protec Cons y Manejo      | 2,759 | 6,146 | 6,636 | 6,678 | 10,188 |
| P Uso Publico               | 1,001 | 2,130 | 2,293 | 2,226 | 3,396  |
| P Desarrollo Comunitario    | 6,024 | 9,411 | 9,901 | 9,943 | 13,453 |
| P Coadminist y Manejo Terrt | 1,880 | 4,138 | 4,465 | 4,452 | 6,792  |

|                                     |                |                  |                |                  |                |
|-------------------------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| <b>Subtotal Rep y Mantenim</b>      | <b>12,543</b>  | <b>23,833</b>    | <b>25,466</b>  | <b>25 525</b>    | <b>37,225</b>  |
| <b>Infraestructura</b>              |                |                  |                |                  |                |
| P Administracion                    | 0              | 0                | 0              | 13,605           | 0              |
| P Protec Cons y Manejo              | 14,058         | 10,544           | 12,585         | 13,605           | 7,029          |
| P Uso Publico                       | 14,058         | 10,544           | 12,585         | 13,605           | 7 029          |
| P Desarrollo Comunitario            | 14,058         | 10,544           | 12,585         | 13,605           | 7,029          |
| P Coadminist y Manejo Territ        | 0              | 0                | 0              | 13,605           | 0              |
| <b>Subtotal Infraestructura</b>     | <b>42,176</b>  | <b>31,633</b>    | <b>37,755</b>  | <b>68,027</b>    | <b>21,088</b>  |
| <b>Mobiliario y Equipo</b>          |                |                  |                |                  |                |
| P Administracion                    | 5,225          | 1 021            | 1,905          | 1,020            | 1,224          |
| P Protec Cons y Manejo              | 3,607          | 981              | 2,219          | 1,531            | 1,837          |
| P Uso Publico                       | 1,866          | 655              | 1,648          | 1,361            | 1,633          |
| P Desarrollo Comunitario            | 4,434          | 1,808            | 3,046          | 2,358            | 2,664          |
| P Coadminist y Manejo Territ        | 3,607          | 940              | 2,029          | 1,361            | 1,633          |
| <b>Subtotal Mobiliario y Equipo</b> | <b>18,738</b>  | <b>5,405</b>     | <b>10,847</b>  | <b>7,630</b>     | <b>8,990</b>   |
| <b>Patrullaje y Vigilancia</b>      |                |                  |                |                  |                |
| P Administracion                    | 4,898          | 0                | 0              | 0                | 0              |
| P Protec Cons y Manejo              | 1,361          | 816              | 544            | 272              | 0              |
| P Uso Publico                       | 0              | 0                | 0              | 0                | 0              |
| P Desarrollo Comunitario            | 0              | 0                | 0              | 0                | 0              |
| P Coadminist y Manejo Territ        | 0              | 0                | 0              | 0                | 0              |
| <b>Subtotal Patru y Vigilancia</b>  | <b>6,259</b>   | <b>816</b>       | <b>544</b>     | <b>272</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Programa de Créditos</b>         | <b>26,530</b>  | <b>26,530</b>    | <b>26,530</b>  | <b>26,530</b>    | <b>26,530</b>  |
| <b>TOTAL GASTOS DIRECTOS</b>        | <b>448,976</b> | <b>500,208</b>   | <b>535,607</b> | <b>542,508</b>   | <b>505,500</b> |
|                                     | 63%            | 45%              | 57%            | 36%              | 54%            |
| <b>COMPRA DE TIERRA</b>             | <b>150,900</b> | <b>506,157</b>   | <b>292,264</b> | <b>852,057</b>   | <b>319,000</b> |
| <b>2 GASTOS INDIRECTOS</b>          | <b>115,281</b> | <b>115,281</b>   | <b>115,281</b> | <b>115,281</b>   | <b>115,281</b> |
|                                     | 16%            | 10%              | 12%            | 8%               | 12%            |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                | <b>715,157</b> | <b>1,121,646</b> | <b>943,152</b> | <b>1,509,846</b> | <b>939,781</b> |
| <b>RPM CERRO SAN GIL</b>            |                |                  |                |                  |                |

**Reserva Protectora de Manantiales de Cerro San Gil**  
**Resumen de Egresos por Programa 1999-2003**  
(dolares corrientes de 1999)

| <b>1 ADMINISTRACION</b>                    | <b>1999</b>    | <b>2000</b>    | <b>2001</b>    | <b>2002</b>    | <b>3003</b>    |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Salarios                                   | 15,116         | 19 082         | 34,593         | 34,593         | 34,593         |
| Consultorias                               | 4,762          | 28,571         | 0              | 0              | 0              |
| Transportes                                | 735            | 735            | 735            | 735            | 735            |
| Gastos de Oficina                          | 3,323          | 3,323          | 3,323          | 3,323          | 3,323          |
| Alquileres                                 | 800            | 800            | 800            | 735            | 163            |
| Capacitacion                               | 2,381          | 2,381          | 2,381          | 2,381          | 2,381          |
| Seminarios                                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Giras de Campo                             | 297            | 297            | 222            | 148            | 148            |
| Comunicaciones                             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Vehiculos                                  | 1,905          | 1,197          | 0              | 0              | 0              |
| Combustibles y Lubricantes                 | 898            | 898            | 898            | 898            | 898            |
| Reparacion y Mantenimiento                 | 879            | 2,008          | 2,171          | 2,226          | 3,396          |
| Infraestructura                            | 0              | 0              | 0              | 13,605         | 0              |
| Moviliano y Equipo                         | 5,225          | 1,021          | 1,905          | 1,020          | 1,224          |
| Patrullaje y Vigilancia                    | 4,898          | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Subtotal Administracion</b>             | <b>41,217</b>  | <b>60,313</b>  | <b>47,028</b>  | <b>59,664</b>  | <b>46,861</b>  |
|  | 9%             | 12%            | 9%             | 11%            | 9%             |
| <b>2 PROTECCION, CONSERVACION Y MANEJO</b> |                |                |                |                |                |
| Salarios                                   | 64,492         | 85,596         | 115,258        | 112,528        | 112,528        |
| Consultorias                               | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Transportes                                | 735            | 735            | 735            | 735            | 735            |
| Gastos de Oficina                          | 3,398          | 3,398          | 3,398          | 3,323          | 3,323          |
| Alquileres                                 | 800            | 800            | 800            | 735            | 163            |
| Capacitacion                               | 1,905          | 1,905          | 1 905          | 1,905          | 1,905          |
| Seminarios                                 | 474            | 474            | 474            | 0              | 0              |
| Giras de Campo                             | 593            | 593            | 741            | 890            | 890            |
| Comunicaciones                             | 1,497          | 136            | 1,497          | 136            | 136            |
| Vehiculos                                  | 5,714          | 3,592          | 0              | 0              | 0              |
| Combustibles y Lubricantes                 | 3,060          | 3,060          | 3,060          | 2,694          | 2,694          |
| Reparacion y Mantenimiento                 | 2,759          | 6,146          | 6,636          | 6,678          | 10,188         |
| Infraestructura                            | 14,058         | 10,544         | 12,585         | 13,605         | 7,029          |
| Moviliano y Equipo                         | 3,607          | 981            | 2,219          | 1 531          | 1,837          |
| Patrullaje y Vigilancia                    | 1,361          | 816            | 544            | 272            | 0              |
| <b>Subtotal Proteccion, Cons y Man</b>     | <b>104,452</b> | <b>118,776</b> | <b>149,852</b> | <b>145,031</b> | <b>141,427</b> |
|  | 23%            | 24%            | 28%            | 27%            | 28%            |
| <b>3 USO PUBLICO</b>                       |                |                |                |                |                |
| Salarios                                   | 31,695         | 43,410         | 44,968         | 42,238         | 42,238         |
| Consultorias                               | 13,038         | 7,596          | 2,721          | 2,721          | 2,721          |
| Transportes                                | 2,785          | 2,785          | 735            | 735            | 735            |
| Gastos de Oficina                          | 3,398          | 3,398          | 3,398          | 3,323          | 3,323          |
| Alquileres                                 | 2,300          | 2,300          | 800            | 735            | 163            |
| Capacitacion                               | 794            | 1,270          | 794            | 794            | 794            |
| Seminarios                                 | 6,712          | 6,712          | 5,712          | 5,238          | 5 238          |

|                             |               |               |               |               |               |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Giras de Campo              | 297           | 297           | 297           | 297           | 297           |
| Comunicaciones              | 4,498         | 4,498         | 6,422         | 2,748         | 2,748         |
| Vehiculos                   | 1,905         | 1,197         | 0             | 0             | 0             |
| Combustibles y Lubricantes  | 1,764         | 1,764         | 1 264         | 898           | 898           |
| Reparacion y Mantenimiento  | 1,001         | 2,130         | 2,293         | 2,226         | 3,396         |
| Infraestructura             | 14,058        | 10,544        | 12 585        | 13,605        | 7,029         |
| Moviliano y Equipo          | 1,866         | 655           | 1,648         | 1 361         | 1 633         |
| Patrullaje y Vigilancia     | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Subtotal Uso Publico</b> | <b>86,110</b> | <b>88,555</b> | <b>83 636</b> | <b>76,917</b> | <b>71 212</b> |
|                             | 19%           | 18%           | 16%           | 14%           | 14%           |

**4 DESARROLLO COMUNITARIO**

|  |                |                |                |                |                |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Salarios                               | 73,295         | 85,010         | 97,393         | 94,663         | 94,663         |
| Consultorias                           | 2,395          | 2,395          | 2,395          | 2,395          | 2,395          |
| Transportes                            | 8,832          | 8,832          | 8,832          | 8,832          | 8,832          |
| Gastos de Oficina                      | 9,988          | 9,988          | 9,988          | 9,913          | 9,913          |
| Alquileres                             | 800            | 800            | 800            | 735            | 163            |
| Capacitacion                           | 10,194         | 10,194         | 10,194         | 10,194         | 10,194         |
| Seminarios                             | 4,760          | 4,760          | 4,760          | 4,286          | 4,286          |
| Giras de Campo                         | 890            | 890            | 890            | 890            | 890            |
| Comunicaciones                         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Vehiculos                              | 5,714          | 3,592          | 0              | 0              | 0              |
| Combustibles y Lubricantes             | 9,590          | 9,590          | 9,590          | 9,224          | 9,224          |
| Reparacion y Mantenimiento             | 6,024          | 9,411          | 9,901          | 9,943          | 13,453         |
| Infraestructura                        | 14,058         | 10,544         | 12,585         | 13,605         | 7,029          |
| Moviliano y Equipo                     | 4,434          | 1,808          | 3,046          | 2,358          | 2,664          |
| Patrullaje y Vigilancia                | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Programa de Creditos                   | 26,530         | 26,530         | 26,530         | 26,530         | 26,530         |
| <b>Subtotal Desarrollo Comunitario</b> | <b>177,503</b> | <b>184 343</b> | <b>196,903</b> | <b>193,566</b> | <b>190,234</b> |
|  | 40%            | 37%            | 37%            | 36%            | 38%            |

**5 COADMINISTRACION Y MANEJO TERRITORIAL**

|   |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Salarios                                | 20,190        | 30,543        | 41,565        | 38,835        | 38,835        |
| Consultorias                            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Transportes                             | 735           | 735           | 735           | 735           | 735           |
| Gastos de Oficina                       | 3,398         | 3,398         | 3,398         | 3,323         | 3 323         |
| Alquileres                              | 800           | 800           | 800           | 735           | 163           |
| Capacitacion                            | 794           | 794           | 794           | 794           | 794           |
| Seminarios                              | 1,426         | 1,426         | 1,426         | 952           | 952           |
| Giras de Campo                          | 890           | 890           | 815           | 741           | 741           |
| Comunicaciones                          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Vehiculos                               | 3,810         | 2,395         | 0             | 0             | 0             |
| Combustibles y Lubricantes              | 2,162         | 2,162         | 2,162         | 1,796         | 1,796         |
| Reparacion y Mantenimiento              | 1,880         | 4,138         | 4,465         | 4,452         | 6,792         |
| Infraestructura                         | 0             | 0             | 0             | 13,605        | 0             |
| Moviliano y Equipo                      | 3,607         | 940           | 2,029         | 1,361         | 1,633         |
| Patrullaje y Vigilancia                 | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Subtotal Coadm y Manejo Territor</b> | <b>39,691</b> | <b>48,221</b> | <b>58,189</b> | <b>67,329</b> | <b>55,764</b> |
|   | 9%            | 10%           | 11%           | 12%           | 11%           |

**TOTAL GASTOS DIRECTOS**

|                |                |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>448,974</b> | <b>500,207</b> | <b>535,607</b> | <b>542,506</b> | <b>505,498</b> |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|

## ANÁLISIS DE LOS INGRESOS

Los ingresos provenientes del gobierno de Guatemala son relativamente estables y fieles al área. Del año 1999 al año 2000 se tiene alguna seguridad de que estos fondos aumenten \$27,810 (un 90%), sin embargo, el aporte del Gobierno debería seguir aumentando, este año representa un 5%, los siguientes un 8% y el último, aunque no se incrementa en términos absolutos, pasa a un 13%.

El aporte de los gobiernos extranjeros y multilaterales es, sin duda, el más fuerte. Representa un 63% en los dos primeros años, un 72% en los siguientes dos y debido a la finalización del apoyo del proyecto PNUD-RECOSMO, en el último año desciende a un 56%. Es importante prepararse para esta reducción drástica, un fondo de fideicomiso patrimonial para el área podría ser una buena solución. Aunque en general se puede considerar peligroso que en un solo renglón se agrupen montos tan importantes, estas contribuciones están bien distribuidas y en promedio hay, en cada año, cuatro diferentes donantes de esta naturaleza.

El peso de los aportes de los organismos privados varía mucho, estos ingresos se destinan, principalmente, a la compra de tierra. La parte de estos fondos que se puede utilizar en los gastos directos es importante porque no tiene limitaciones ni destinos específicos y aunque no es muy alta, es útil para actividades en las que no hay otra fuente de ingreso.

Los ingresos por generación propia son los más pequeños. A partir del 2000 en que se empiezan a percibir, constituyen un 4% del total y al final representan un 10%. Son un importante comienzo y se espera establecer nuevos mecanismos, como el cobro por licencias y permisos.

En el futuro sería recomendable que los integrantes del Consejo Ejecutivo Local contribuyan con fondos al funcionamiento de la Reserva. Las gestiones para que las Municipalidades aporten según el beneficio del agua que reciben ya se comenzó. Además, la Secretaría Ejecutiva tiene buenas relaciones con varios gobiernos extranjeros, lo que en un futuro podría significar ingresos para el Cerro San Gil.

En general, la situación de los ingresos es buena, principalmente por el grado de diversificación de las fuentes. No se notan dependencias fuertes a ningún proyecto o donante y las opciones para el futuro se presentan bastante variadas.

**Reserva Protectora de Manantiales de Cerro San Gil**  
**Resumen de Ingresos 1999-2003**  
 (dolares corrientes de 1999)

|   | 1999           | 2000           | 2001           | 2002           | 2003           |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Gobierno de Guatemala</b>                  |                |                |                |                |                |
| CONAP   | 13,810         | 27,620         | 27,620         | 27,620         | 27,620         |
| CONALFA                                       | 6,000          | 5,000          | 5,000          | 5,000          | 5,000          |
| FONACON                                       | 10,000         | 10,000         | 10,000         | 10,000         | 10,000         |
| Incentivos Protecc y Manejo - INAB            | 0              | 15,000         | 15,000         | 15,000         | 15,000         |
| <b>Subtotal Gobierno Guatemala</b>            | <b>29,810</b>  | <b>57,620</b>  | <b>57,620</b>  | <b>57,620</b>  | <b>57,620</b>  |
|   | 5%             | 8%             | 8%             | 8%             | 13%            |
| <b>Gobiernos Extranjeros y Multilaterales</b> |                |                |                |                |                |
| Holanda                                       | 0              | 0              | 0              | 20,000         | 20,000         |
| Union Europea                                 | 0              | 0              | 100,000        | 100,000        | 100,000        |
| USAID-CAPAS                                   | 22,500         | 22,500         | 0              | 0              | 0              |
| USAID-COSTAS                                  | 17,007         | 17,007         | 17,007         | 0              | 0              |
| USAID-CRS                                     | 132,713        | 132,713        | 132,713        | 132,713        | 132,713        |
| PNUD-RECOSMO                                  | 230,900        | 272,100        | 272,100        | 272,100        | 0              |
| <b>Subtotal Gobiernos Extranjeros</b>         | <b>403,120</b> | <b>444,320</b> | <b>521,820</b> | <b>524,813</b> | <b>252,713</b> |
|   | 62%            | 65%            | 73%            | 71%            | 56%            |
| <b>Organismos Privados</b>                    |                |                |                |                |                |
| The Nature Conservancy                        | 80,000         | 130,000        | 60,000         | 60,000         | 60,000         |
| National F and W Foundation                   | 80,000         | 0              | 0              | 15,000         | 15,000         |
| Maryland Ornithological Society               | 0              | 5,000          | 5,000          | 5,000          | 5,000          |
| Monah Fund                                    | 0              | 0              | 10,000         | 10,000         | 0              |
| FUNDAECO                                      | 54,455         | 15,000         | 15,000         | 15,000         | 15,000         |
| <b>Subtotal Organismos Privados</b>           | <b>214,455</b> | <b>150,000</b> | <b>90,000</b>  | <b>105,000</b> | <b>95,000</b>  |
|   | 33%            | 22%            | 13%            | 14%            | 21%            |
| <b>Generación Propia</b>                      |                |                |                |                |                |
| Cobro en Las Escobas                          | 0              | 18,000         | 36,000         | 36,000         | 36,000         |
| Cobro en Las Torres                           | 0              | 11,265         | 11,265         | 11,265         | 11,265         |
| <b>Subtotal Generación Propia</b>             | <b>0</b>       | <b>29,265</b>  | <b>47,265</b>  | <b>47,265</b>  | <b>47,265</b>  |
|   | 0%             | 4%             | 7%             | 6%             | 10%            |
| <b>Total Ingresos</b>                         | <b>647,385</b> | <b>681,205</b> | <b>716,705</b> | <b>734,698</b> | <b>452,598</b> |

## ANALISIS DEL BALANCE

Para comparar los ingresos con los egresos, se agruparon los datos segun su destino, ya sea como gastos directos, indirectos o para compra de tierra. De esta manera, se pueden identificar las necesidades de recaudacion para cada uno de ellos.

Al comparar los gastos directos con sus ingresos se ve, en los primeros cuatro años, un deficit decreciente, descendiendo de -\$60,803 a +\$42,841 (-14% en el primero y +8% en el cuarto). Esto se debe principalmente al aumento en los ingresos. Para el ultimo año la situacion cambia drasticamente y el deficit aumenta al 32% de los gastos directos (-\$161,341), esto se debe a la desaparicion de un proyecto especifico, por lo que hay que pensar en como remediar esta brecha.

El balance de los gastos indirectos tiene el mismo comportamiento, lamentablemente en todos los años hay deficit. En el cuarto año se estima que solamente sera necesario recaudar \$10,934 para cubrir el total de estos gastos, el quinto año la cifra aumenta a \$41,844. Es importante recaudar fondos para este tipo de gastos ya que la ejecucion de muchos de los gastos directos depende de actividades indirectas.

En resumen, el primer año hay un deficit de \$116 mil, para el cuarto año, un superavit de \$31 mil y el quinto un deficit de \$203 mil (33%). En total se requieren \$306 mil para llevar a cabo todas las actividades planificadas. Aunque estos montos son altos, es posible cubrir estas brechas con un buen plan de recaudacion y el personal dedicado a llevarlo a cabo.

Para la compra de tierra la situacion es mucho mas deficiente, sin embargo, el no poder comprarla en el momento en que esta planeado, dificulta la conservacion del Cerro San Gil pero no la paraliza.

En el futuro las estrategias que se espera llevar a cabo para recaudar los fondos necesarios son, principalmente, la presentacion de propuestas y proyectos ante donantes, aumentar los fondos provenientes del gobierno de Guatemala y la constitucion de un Fondo Patrimonial que permita a la Reserva mantener el nivel de operaciones actuales.

**Reserva Protectora de Manantiales de Cerro San Gil**  
**Balance de Ingresos y Egresos 1999-2003**  
(dólares corrientes de 1999)

|  | 1999            | 2000            | 2001            | 2002            | 2003            | Total             |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| <b>Ingresos para gastos directos</b>   |                 |                 |                 |                 |                 |                   |
| Gobierno de Guatemala                  | 29,810          | 57,620          | 57,620          | 57,620          | 57,620          |                   |
| Gobiernos Extranjeros                  | 358,363         | 394,883         | 461,383         | 464,047         | 222,857         |                   |
| Organismos Privados                    | 0               | 26,700          | 26,700          | 40,050          | 40,050          |                   |
| Generacion Propia                      | 0               | 14,632          | 23,632          | 23,632          | 23,632          |                   |
| <b>Subtotal Ingresos</b>               | <b>388,173</b>  | <b>493,835</b>  | <b>569,335</b>  | <b>585,349</b>  | <b>344,159</b>  |                   |
| <b>Gastos Directos</b>                 | <b>448,976</b>  | <b>500,208</b>  | <b>535,607</b>  | <b>542,508</b>  | <b>505,500</b>  |                   |
| <b>Deficit o superávit</b>             | <b>-60,803</b>  | <b>-6,373</b>   | <b>33,728</b>   | <b>42,841</b>   | <b>-161,341</b> | <b>-151,948</b>   |
|  | -14%            | -1%             | 6%              | 8%              | -32%            |                   |
| <b>Ingresos para gastos indirectos</b> |                 |                 |                 |                 |                 |                   |
| Gobiernos Extranjeros                  | 44,755          | 49,435          | 60,435          | 60,765          | 29,855          |                   |
| Organismos Privados                    | 15,000          | 18,300          | 18,300          | 19,950          | 19,950          |                   |
| Generacion Propia                      | 0               | 14,632          | 23,632          | 23,632          | 23,632          |                   |
| <b>Subtotal Ingresos</b>               | <b>59,755</b>   | <b>82,367</b>   | <b>102,367</b>  | <b>104,347</b>  | <b>73,437</b>   |                   |
| <b>Gastos Indirectos</b>               | <b>115,281</b>  | <b>115,281</b>  | <b>115,281</b>  | <b>115,281</b>  | <b>115,281</b>  |                   |
| <b>Deficit o superávit</b>             | <b>-55,526</b>  | <b>-32,914</b>  | <b>-12,914</b>  | <b>-10,934</b>  | <b>-41,844</b>  | <b>-154,132</b>   |
|  | -48%            | -29%            | -11%            | -9%             | -36%            |                   |
| <b>Resumen</b>                         |                 |                 |                 |                 |                 |                   |
| <b>Ingresos para Gastos</b>            | <b>447,928</b>  | <b>576,202</b>  | <b>671,702</b>  | <b>689,696</b>  | <b>417,596</b>  |                   |
| <b>Egresos de Gastos</b>               | <b>564,257</b>  | <b>615,489</b>  | <b>650,888</b>  | <b>657,789</b>  | <b>620,781</b>  |                   |
| <b>Deficit o superavit</b>             | <b>-116,329</b> | <b>-39,287</b>  | <b>20,814</b>   | <b>31,907</b>   | <b>-203,185</b> | <b>-306,080</b>   |
|  | -21%            | -6%             | 3%              | 5%              | -33%            |                   |
| <b>Ingresos para compra tierra</b>     | <b>199,455</b>  | <b>105,000</b>  | <b>45,000</b>   | <b>45,000</b>   | <b>35,000</b>   |                   |
| <b>Egresos para compra tierra</b>      | <b>150,900</b>  | <b>506,157</b>  | <b>292,264</b>  | <b>852,057</b>  | <b>319,000</b>  |                   |
| <b>Déficit o superávit</b>             | <b>48,555</b>   | <b>-401,157</b> | <b>-247,264</b> | <b>-807,057</b> | <b>-284,000</b> | <b>-1,690,923</b> |
|  | 32%             | -79%            | -85%            | -95%            | -89%            |                   |

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Reserva Protectora de Manantiales Cerro San Gil cuenta con una buena situación financiera y dirección administrativa. Al terminar este Plan Financiero para el área, se identificaron los fondos necesarios para llegar a la situación de operaciones ideal. Estos requerimientos son alcanzables si se destina el tiempo y el esfuerzo correspondientes.

La composición de los ingresos es buena. La Secretaría Ejecutiva cuenta con una amplia cartera de fuentes de financiamiento actuales y para el futuro. En los egresos se cuenta con la información necesaria para asegurar que lo que este trabajo expresa, se transforme en una situación operacional y administrativa ideal para la reserva. En el futuro sería conveniente trabajar en la priorización de la asignación de recursos, por si no se llegara a conseguir el total de lo requerido.

Con este primer plan financiero y el proceso de seguimiento que se desprende de él se mejorará en gran medida la planificación general del Cerro. En los siguientes años, los planes financieros y operacionales serán mucho más fáciles de realizar y exactos ya que se complementarán.

Se recomienda llevar a cabo las siguientes medidas, para asegurar la situación administrativa y financiera del área:

- 1 Comenzar con un sistema contable independiente para el Cerro San Gil, para tener la información más exacta y veraz de los montos gastados e invertidos en el área. Con este sistema el proceso de planificación financiera será más fácil.
- 2 Al concluir un periodo se deberán comparar los montos de lo planificado con lo realizado, de esta manera se perfeccionará la planificación y el control de los gastos.
- 3 Anualmente es necesario evaluar el plan financiero del periodo anterior y ajustar el de los siguientes años, para que esta herramienta no pierda validez.
- 4 En estos momentos es recomendable empezar a diseñar una serie de mecanismos que permitan asegurar la situación financiera de la reserva. Hay que aprovechar este periodo de estabilidad para asegurarse en el futuro una tranquilidad financiera.
- 5 De ser posible, es recomendable contar con un equipo de trabajo dedicado exclusivamente a la recolección de fondos y al diseño de mecanismos que permitan subsanar el déficit del área.
- 6 Es importante incentivar los mecanismos de generación propia, los aportes de las instituciones involucradas (como el Consejo Ejecutivo Local) y el compromiso del gobierno de Guatemala y las Municipalidades.

## BIBLIOGRAFIA

Plan Maestro 1999 - 2003, Reserva Protectora de Manantiales Cerro San Gil, FUNDAECO,  
Izabal, Guatemala, 1999

Plan Operativo 1999, Reserva Protectora de Mantiales Cerro San Gil, FUNDAECO,  
Izabal, Guatemal, enero,1999

Presupuesto de los proyectos marino-costero, rutas ecoturísticas, agroforestal y créditos

Entrevistas

Marco Vinicio Cerezo,  
Oscar Rosales,  
Luis Morales,

Director General FUNDAECO  
Secretario Ejecutivo Cerro San Gil  
Director Financiero FUNDAECO

**ANEXOS****PROGRAMAS DEL PLAN MAESTRO CERRO SAN GIL**

- 1 ADMINISTRACION
  - 1 1 Gerencia
  - 1 2 Finanzas y Contabilidad
    - Manejo Fondo Privativo
    - Manejo Fondo Patrimonial
  - 1 3 Manejo de Personal
    - Capacitacion
  - 1 4 Monitoreo y Evaluacion
  - 1 5 Financiamiento y Recaudacion de fondos
  
- 2 PROTECCION, CONSERVACION Y MANEJO DE RECURSOS
  - 2 1 Proteccion, Control y Vigilancia
    - Patrullaje, Sobrevuelos y Lucha contra incendios
  - 2 2 Conservacion de Tierras
    - Edificios de Servidumbres, Reubicacion, Adscripcion
    - Manejo de Reservas Privadas
    - Investigacion y Monitoreo
  - 2 3 Manejo de Recursos
    - Manejo Forestal
    - Manejo de Vida Silvestre
    - Manejo de Cuencas
    - Manejo de Pesquerias
    - Manejo de Productos no Maderables
    - Manejo de Canteras y Minas
    - Manejo de Especies Exoticas
    - Manejo de Tierras Privadas
  
- 3 USO PUBLICO
  - 3 1 Relaciones Publicas, Promocion y Mercadeo, Informacion
  - 3 2 Ecoturismo o Recreacion
  - 3 3 Educacion e Interpretacion Ambiental
  - 3 4 Infraestructura, Equipamiento y Mantenimiento
  
- 4 DESARROLLO COMUNITARIO
  - 4 1 Extension Agroforestal y Pecuaria
  - 4 2 Desarrollo Social
    - Organizacion, Genero, Infraestructura Social y Servicios a la comunidad
  - 4 3 Diversificacion Productiva
    - Microcreditos, comercializacion, etc

5 COADMINISTRACION Y MANEJO TERRITORIAL Y AMBIENTAL

5 1 Secretaria Ejecutiva y Consejo Ejecutivo Local

Consejo Ejecutivo Local

Representantes Distritales

Coordinacion con CONAP y otras entidades

Permisos Licencias y Dictámenes

Asesoría Jurídica

Planificación del Área Privada

Coordinación y Supervisión de IEA y Proyecto de Ejecución

Coordinación Transfronteriza e Internacional

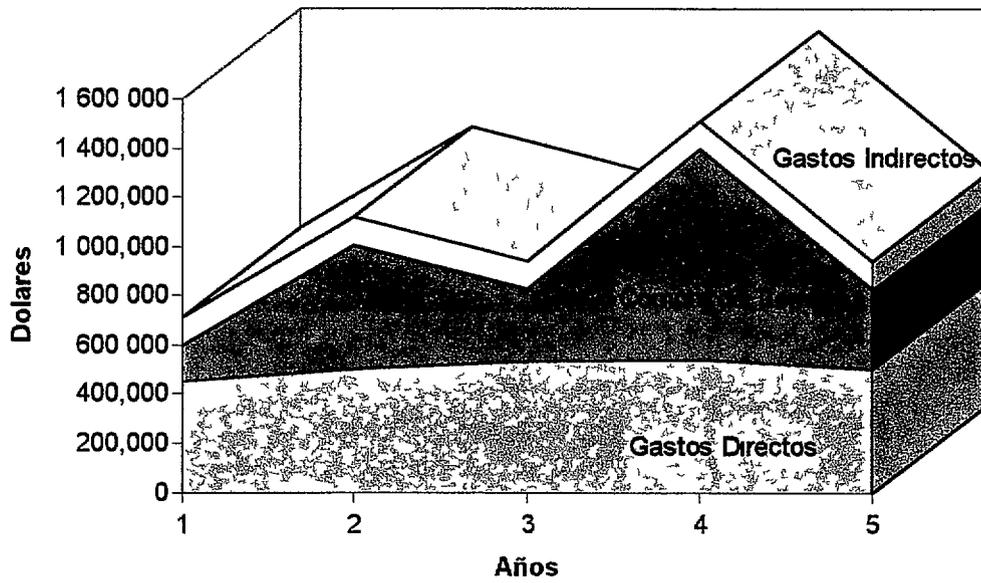
5 2 Legalización de Tierra y Ordenamiento Catastral

5 3 Planificación Territorial

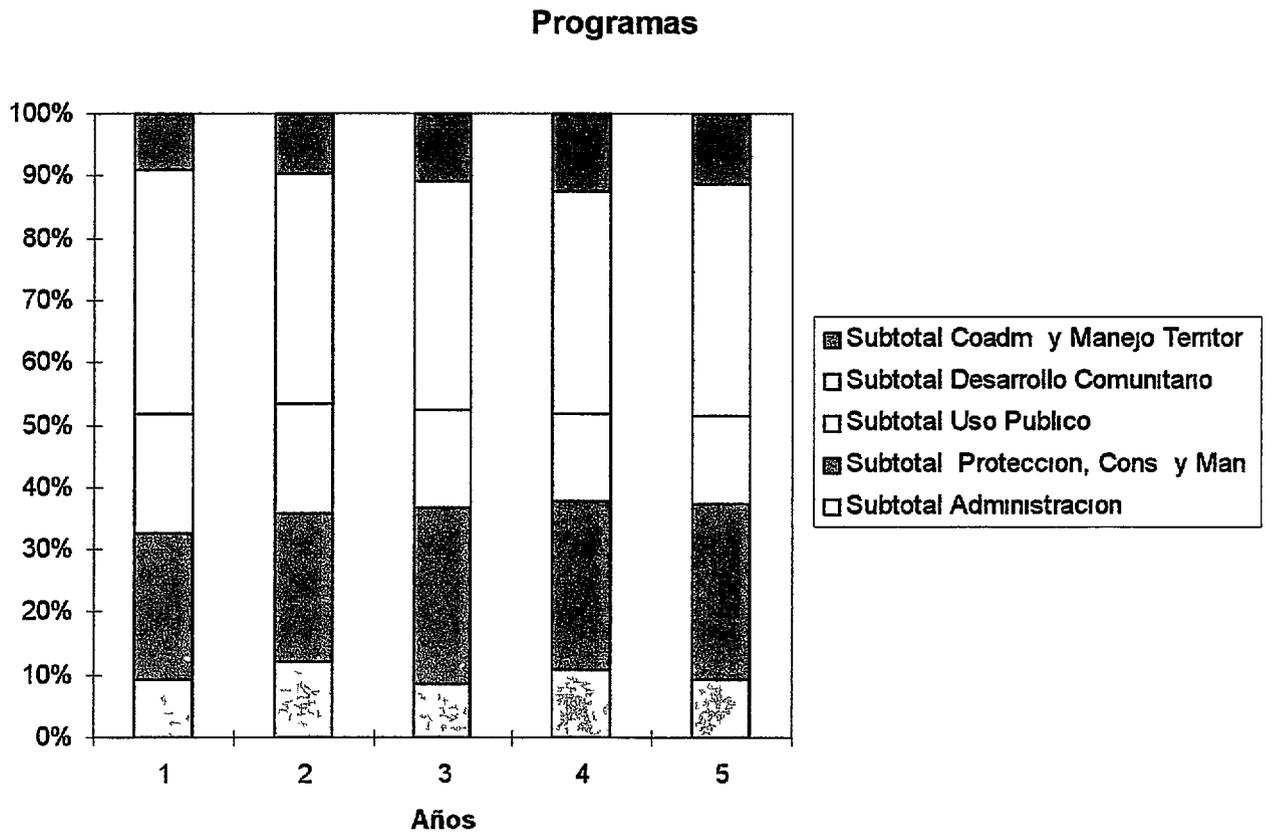
### GRÁFICOS

#### 1 Composición de los egresos

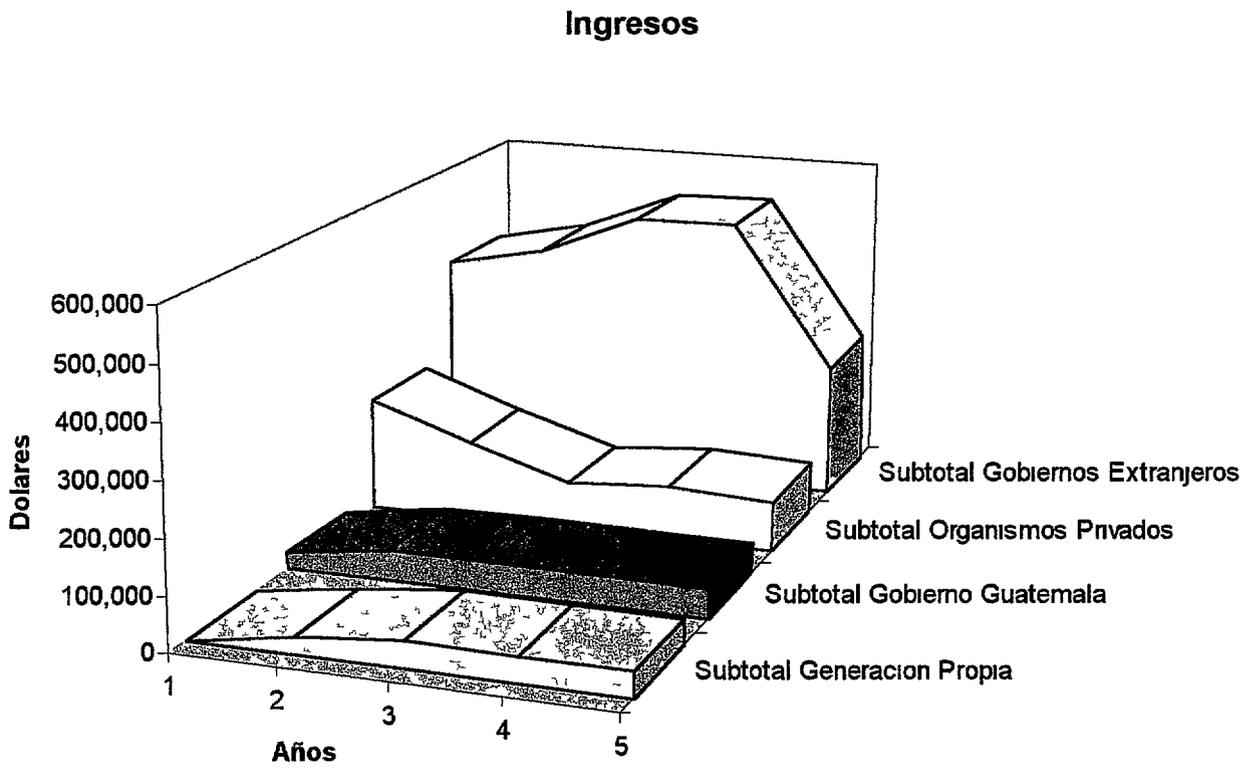
#### Egresos



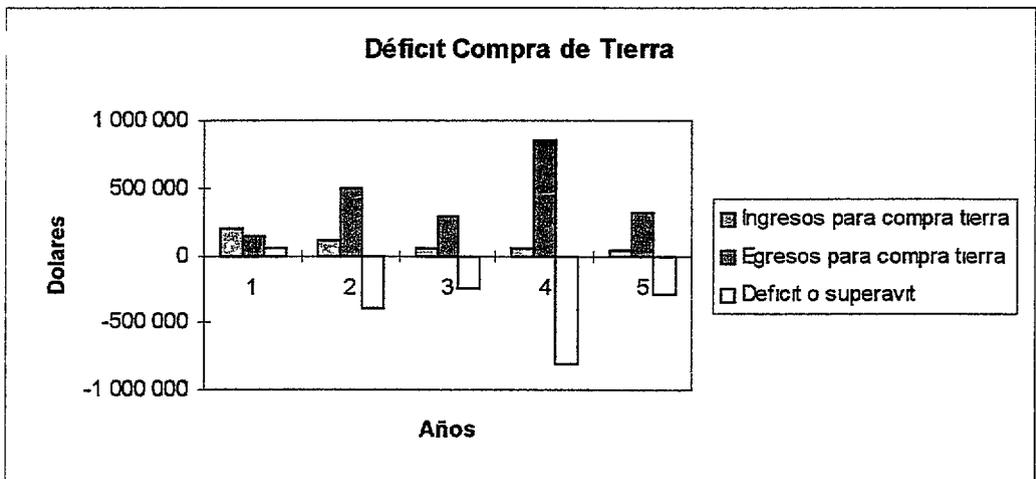
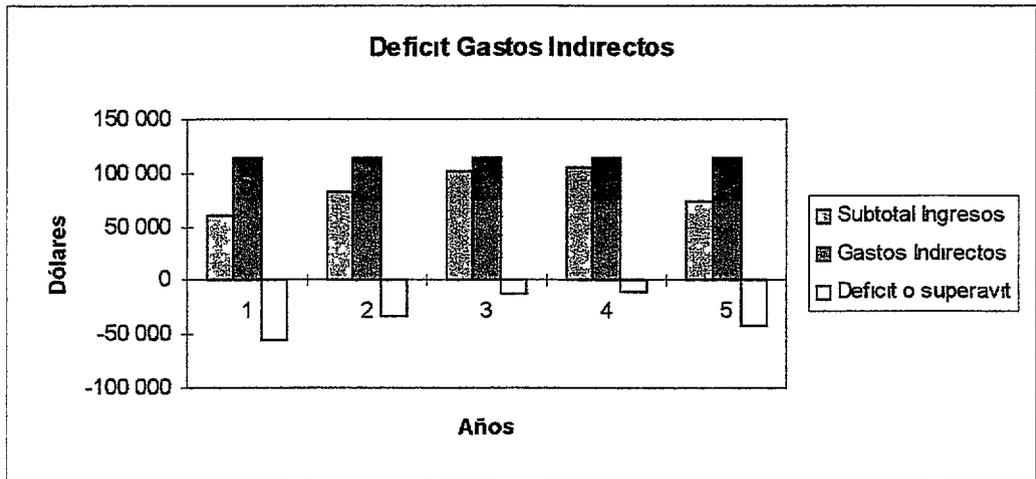
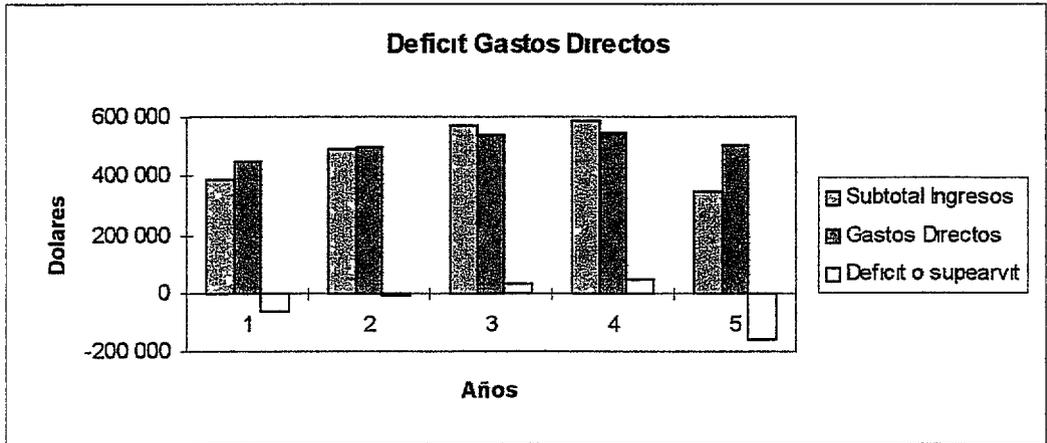
## 2 Peso relativo de cada programa



### 3 Composición de los ingresos



4 Balances



**SUPUESTOS**

A continuacion se presentan los datos generales que sirvieron de base para calcular los numeros y la forma en que se distribuyeron o se estimaron en los diferentes casos

En todo el documento se utilizo un tipo de cambio de 7,35 quetzales por dolar estadounidense

Al comienzo de cada renglon se identifica el numero de cuenta, segun el catalogo de cuentas contables de FUNDAECO, de donde se tomaron los datos

**1 GASTOS DIRECTOS****SALARIOS**

Debido a la nueva organizacion del Plan Maestro los salarios de los programas dos y tres se unen en un solo programa

|                          |         |        |             |                         |
|--------------------------|---------|--------|-------------|-------------------------|
| 1 Director               | 139,778 | 19,017 | 1999 a 2003 | entre los 6 programas   |
| 1 Asistente Director     | 30 073  | 4,092  | 1999 a 2000 | entre los 6 programas   |
| 1 Asistente Director     | 96,000  | 13,061 | 2001 a 2003 | entre los 6 programas   |
| 1 Administrador          | 84,000  | 11,429 | 2001 a 2003 | programa administracion |
| 1 Contador               | 30,722  | 4,180  | 1999 a 2003 | programa administracion |
| 1 Asistente Contador     | 17,067  | 2,322  | 1999 a 2003 | programa administracion |
| 1 Secretara              | 20,400  | 2,776  | 2000 a 2003 | programa administracion |
| 1 Relacionista Publico   | 84,000  | 11,429 | 2001 a 2003 | entre los 6 programas   |
| 1 Biologo                | 62,604  | 8,518  | 1999 a 2003 | programa investigacion  |
| 1 Forestal               | 105,000 | 14,286 | 2001 a 2003 | entre 5 programas       |
| 1 Sociologo              | 72 000  | 9,796  | 2000 a 2003 | programas 4, 5, 6       |
| 1 Informacion Geografica | 25,000  | 3,401  | 1999 a 2003 | entre 5 programas       |
| 4 Jefes de Distrito      | 52,500  | 7,143  | 1999 a 2003 | entre los 6 programas   |
| 1 Jefes de Distrito      | 52,500  | 7,143  | 2000 a 2003 | entre los 6 programas   |
| 15 Extensionistas        | 10,000  | 1,361  | 1999 a 2003 | programas 4, 5, 6       |
| 8 Extensionistas         | 10,000  | 1,361  | 2000 a 2003 | programas 4, 5, 6       |
| 7 Extensionistas         | 10,000  | 1,361  | 2001 a 2003 | programas 4, 5, 6       |
| 3 Promotores             | 10 000  | 1,361  | 1999 a 2003 | programas 4, 5, 6       |
| 5 Promotores             | 10,000  | 1,361  | 2000 a 2001 | programas 4, 5, 6       |
| 2 Promotores             | 10,000  | 1,361  | 2001 a 2003 | programas 4, 5, 6       |
| 1 Educador Ambiental     | 10,000  | 1,361  | 1999 a 2003 | programas 4, 5          |
| 2 Educador Ambiental     | 10,000  | 1,361  | 2000 a 2003 | programas 4, 5          |
| 2 Educador Ambiental     | 10,000  | 1,361  | 2001 a 2003 | programas 4, 5          |
| 1 Jefe Guardaparques     | 44,500  | 6,054  | 1999 a 2003 | programas 2, 3          |
| 14 Guardaparques         | 14,500  | 1,973  | 1999 a 2003 | programas 2, 3          |
| 8 Guardaparques          | 14,500  | 1,973  | 2000 a 2003 | programas 2, 3          |
| 8 Guardaparques          | 14,500  | 1,973  | 2001 a 2003 | programas 2, 3          |
| 2 Voluntarios            | 7,200   | 980    | 1999        | programa investigacion  |
| 4 Voluntarios            | 7,200   | 980    | 2000 a 2003 | programa investigacion  |

Salarios del proyecto de rutas ecoturísticas \$21,650 entre 1999 y 2000 Programa 3

Salarios del proyecto marino costero Q80,257 anuales hasta 2001 Programas 2,3,4,5

Salarios del proyecto agroforestal Q385,325 anuales Programa 4

**CONSULTORIAS**

6180 1999 objetivo 1 2 1 B Q21,000 00  
 6180 1999 objetivo 1 3 3 K Q14,000 00  
 6180 1999 objetivo 4 4 1 B Q25,000 00  
 6180 1999 objetivo 4 4 2 A Q15,000 00  
 6180 2000 objetivo 1 1 2 B Q210,000 00  
 6180 1999 a 2003 objetivo 4 3 3 A Q20,000 00

Consultorias del proyecto de rutas ecoturísticas \$9,750 entre 1999 y 2000 Programa 3

Consultorias del proyecto agroforestal Q17,600 anuales Programa 4

**TRANSPORTES**

6370 Transporte aereo 5 viajes a la capital al mes, Q300 00 cada uno  
 6380 Transporte terrestre Q4000 00 al año  
 6390 Transporte acuatico Q1000 00 al año  
 6400 Hospedaje Q4000 00 al año Total Q27,000 00

Estos gastos se dividen equitativamente entre los cinco programas

Viaticos, viajes promocionales y uso de vehiculos del proyecto de rutas ecoturísticas \$4,100 entre 1999 y 2000, programa 3

Viaticos del proyecto agroforestal Q49,680 al año Costos de transporte Q9,835 Ambos son del programa 4

**GASTOS DE OFICINA**

|      |                |                 |      |               |                 |
|------|----------------|-----------------|------|---------------|-----------------|
| 6220 | Correo         | Q150 00 al mes  | 6540 | Alimentacion  | Q4300 00 al mes |
| 6221 | Parqueo        | Q100 00 al mes  | 6560 | Suministros   | Q500 00 al mes  |
| 6222 | E-mail         | Q2000 00 al año | 6580 | Celebraciones | Q4200 00 al año |
| 6223 | Radio localiza | Q300 00 al mes  | 6620 | Limpieza      | Q750 00 al mes  |
| 6230 | Telefono       | Q2000 00 al mes | 6820 | Invitados     | Q3000 00 al año |
| 6240 | Basura         | Q10 00 al mes   |      |               |                 |
| 6330 | Fotocopias     | Q300 00 al mes  |      | Total         | Q122,120 00     |
| 6530 | Papeleria      | Q1000 00 al mes |      |               |                 |

Estos gastos se distribuyen en partes iguales entre los cinco programas

Luz, agua y telefono para el proyecto marino costero Q2,202 anuales hasta el 2001, programas 2,3,4,5

Costos Administrativos del proyecto agroforestal Q48,440 anuales, programa 4

**ALQUILERES**

6310 Q1200 00 al mes en Puerto Barrios hasta 2002  
 Q200 00 al mes en Jaras hasta 2001  
 Q300 00 al mes en la costa  
 Q200 00 al mes en Las Pavas  
 Q550 00 al mes en Santo Tomas hasta 2002

Estos gastos se distribuyen equitativamente entre los cinco programas diferentes

6310 \$3,000 para 3 sedes entre 1999 y 2000 para Rutas ecoturísticas, programa 3

**CAPACITACION**

6170 Administracion 5 talleres al año a Q3500 00 cada uno  
 Extensionistas 5 talleres al año  
 Guardaparques 4 talleres al año  
 Consejo Eje Local 1 taller en 2000 (objetivo 4 1 2 A)

Costos de capacitacion del proyecto agroforestal Q69,079 anuales, programa 4

**SEMINARIOS**

6495 Org Comunitaria 4 talleres para el programa 4  
 Legalizacion Tierra 2 talleres para el programa 5  
 Educacion Ambiental 5 talleres para el programa 3  
 Pecuario 3 talleres para el programa 3  
 Pesqueria 3 talleres para el programa 3  
 Genero 5 talleres para el programa 4  
 Ecoturismo \$2,000 entre 1999 y 2000 para 12 talleres, programa 3  
 Marino costero Q13,935 anuales hasta 2001, programas 2,3,4,5

Estos gastos se aplican a los programas respectivos y se supone que durante los cinco años se mantiene el comportamiento del rubro

**GIRAS DE CAMPO**

6497 Q4000 00 al año para el Consejo Ejecutivo Local  
 Q6800 00 al año en el Peten  
 Q2000 00 al año en Sierra de las Minas  
 Q2000 00 al año para periodistas  
 Q5000 00 al año para desarrollo de comunidades  
 Q2000 00 al año para proteccion y conservacion

Para distribuir estos costos se le otorga el 10% a Administracion (en los cinco años se reduce al 5%), el 20% al segundo programa (aumenta hasta el 30%), el 10% al tercero, el 30% al cuarto y el 30% al quinto (baja al 25%)

**COMUNICACIONES**

6640 1999 Q10,000 00 audiovisual  
 6650 Q1000 anual para mapas y datos  
 6670 Q7000 señalizacion de rutas  
 6450 Q400 00 al mes para transmisiones via radio  
 6360 2001 Q10,000 00 para un proyecto  
 6530 Q700 al mes para el periodico  
 2001 Q1000 al mes para transmisiones via cable (objetivo 4 1 1 A)  
 2001 Q15,000 00 exposicion Centro Las Escobas (objetivo 4 1 1 A)

Comunicaciones y material promocional para el proyecto de rutas ecoturísticas \$3,500 entre 1999 y 2000, programa 3

**VEHICULOS**

Dos camiones de una tonelada a Q70,000 00 cada uno, en 1999

Cuatro motocicletas a Q22,000 00 cada una, en 2000

Se distribuyen entre los cinco programas con 10, 30, 10, 30 y 20% respectivamente

**COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES**

6520 Q5500 al mes Se distribuyen entre los cinco programas con 10, 30, 10, 30 y 20% respectivamente

Combustible para el proyecto de rutas ecoturísticas \$1,000 entre 1999 y 2000, programa 3

Combustible para el proyecto marino costero Q10,763 anuales hasta 2001, programas 2,3,4,5

Combustible para el proyecto agroforestal Q48,000 anuales, programa 4

**REPARACION Y MANTENIMIENTO**

6270 Vehiculos terrestres Q25,000 00 en 1999 Q50,000 00 en 2000 Q60,000 00 en 2001 Q70,000 00 en 2002 y Q80,000 00 en 2003

Lanchas Q1000 00 al mes en 1999 Q2000 00 al mes en 2001 Q3000 00 al mes en 2003

6280 Equipo Q800 00 al mes

6290 Edificios Q500 00 al mes en 1999 Q3000 00 al mes en 2000 Q4500 00 al mes en 2001 Q6000 00 al mes en 2002 y 2003

6295 Caminos Q1000 00 al mes

Senderos Q40,000 00 en 2000 y Q40,000 00 en 2003 (objetivo 1 1 1 E)

Se distribuyen entre los cinco programas con 10, 30, 10, 30 y 20% respectivamente

Q3,600 anuales hasta 2001 para el proyecto marino costero, programas 2,3,4,5

Q24,000 anuales para el proyecto agroforestal, programa 4

**INFRAESTRUCTURA**

1999 sedes de Cumbre Fria y Rio Bonito, refugio de Samaria y garita Las Torres Q77,500 00 cada una

2000 sedes Santo Tomas y Las Jaras, refugio El Hospital

2001 Estacion Biologica Q200,000 00 garita Los Angeles

2002 Puerto Barrios Q500,000 00 Este costo se reparte entre todos los programas

2003 refugio Los Morales y garita Cimarron

Se reparten entre los programas dos, tres y cuatro

**MOBILIARIO Y EQUIPO**

Q40,000 00 en 1999 para la nueva infraestructura

Q30,000 00 en 2000 para la nueva infraestructura

Q10,000 00 en 2001 para la nueva infraestructura

Q50,000 00 en 2002 para la nueva infraestructura

Q60,000 00 en 1999 sistema de comunicacion por radio Objetivo 1 1 2 A

Cada dos años (99-01-03) se gastan Q2000 00 por guardaparque en uniforme y equipo

Para distribuir estos costos se le otorga el 30% a Administracion (en los cinco años se reduce al 15%), el 20% al segundo programa (aumenta hasta el 22,5%), el 10% al tercero (aumenta hasta el 20%), el 20% al cuarto (aumenta hasta el 22,5%) y el 20% al quinto

Q3,645 anuales hasta 2001 para el proyecto marino costero, programas 2,3,4,5

Q6,080 anuales para apoyo a la reforestacion con equipo agroforestal

#### PATRULLAJE Y VIGILANCIA

1999 Q10,000 para patrullaje

2000 Q6,000 para patrullaje

2001 Q4,000 para patrullaje

2002 Q2,000 para patrullaje

1999 Q3,000 al mes de policia privada

#### COMPRA DE TIERRAS

##### Proteccion

Bloque 1 de compras pasadas (TNC) \$22,400 de interes anual en 1999 y 2000

Bloque 2 Cumbre Fria \$148,000 y \$24,000 de interes en partes iguales 99-00

Reserv Extractiva MT 10 caballerias \$85,000 entre 1999 y 2000

Maderas Tropicales 30 caballerias \$257,000 entre 2000 y 2001

Los Morales 30 caballerias \$257,000 en 2002

Misiones Internacionales 15 caballerias \$128,000 en 2003

Cuenca Las Escobas 20 caballerias \$171,000 en 2003

##### Reubicacion

Las Brisas Q250,000 en tierra, Q360,000 para 6 familias, en 2000

Nacimiento S Gil Q1,250,000 en tierra, Q1,920,000 para 32 familias, en 2002

Samaria Q1,250,000 en tierra y Q1,920,000 entre 2000, 2001 y 2002

##### Servidumbres y usufructos ecologicos

Para la proteccion de la tierra se gastan \$20,000 al año a partir del 2001

#### PROGRAMA DE CREDITO

Un 40% de Q487,500 para cada año

## 2 GASTOS INDIRECTOS

Con base en el peso relativo de Cerro San Gil respecto de las otras areas protegidas administradas por FUNDAECO en 1999, se le atribuye el 85% del presupuesto de gastos administrativos de la organizacion en Guatemala. Al ir tomando fuerza las demas areas, se espera que ese peso relativo se reduzca un 5% anualmente, para que en el 2003 a Cerro San Gil le corresponda el 65%. Sin embargo, el monto se mantiene constante ya que se aumenta el tamaño de la fundacion. Para 1999 el presupuesto fue de Q996,842 00

### 3. INGRESOS

#### GOBIERNO DE GUATEMALA

Todos estos ingresos se destinan exclusivamente para los gastos directos

- 1 CONAP aporta el salario de 7 guardaparques en 1999 y 14 los demas años
- 2 CONALFA se recibiran \$6,000 en 1999 y \$5,000 los demas años
- 3 FONACON se recibiran \$10,000 anuales
- 4 Incentivos de Proteccion y Manejo del INAB aportaran \$15,000 anuales a partir del 2000

#### GOBIERNOS EXTRANJEROS Y MULTILATERALES

- 1 Holanda donara \$20,000 en el 2002 y en el 2003 Aporta 11% a gastos indirectos
- 2 Union Europea donara \$100,000 anuales del 2001 al 2003 Aporta 11% a gastos indirectos
- 3 PROARCA-CAPAS financia el proyecto de rutas ecoturísticas con \$45,000 entre 1999 y 2000
- 4 PROARCA-COSTAS financia el proyecto marino - costero con \$17,007 anuales en los primeros tres años Aporta 11% a gastos indirectos
- 5 C R S financia el proyecto agroforestal y el programa de creditos con un total de \$132,713 anuales por los cinco años Aporta un 12,55% a gastos indirectos
- 6 RECOSMO en 1999 aportara Q1,697,175 En los siguientes tres años Q2,000,000 Aporta 11,36% a gastos indirectos

#### ORGANISMOS PRIVADOS

- 1 The Nature Conservancy para tierra aportara en 1999 \$80,000 en 2000 \$100,000 y en los demas años \$30,000 Para programas de aves \$5,000 del 2000 al 2003 Y \$25,000 anuales a partir del 2000 como aporte al funcionamiento Los aportes que no son para tierra contribuyen con un 11% a los costos indirectos
- 2 National Wildlife and Fish Foundation en 1999 donara \$80,000 para tierra y en el 2002 y 2003 \$15,000 anuales para funcionamiento (aporta el 11% a gastos indirectos)
- 3 Maryland Ornithological Society aportara \$5,000 anuales para la compra de tierra a partir del 2000
- 4 Moriah Fund aportara \$10,000 en el 2001 y en el 2002
- 5 FUNDAECO la organizacion aporta \$15,000 al año en costos indirectos Además en 1999 vendiera tierra con un valor de Q290 000 y estos fondos se utilizaran para comprar otras propiedades

#### GENERACION PROPIA

- 1 Cobro en Las Escobas se reciben 6000 visitantes al año y se les podria cobrar \$6 a cada uno En el 2000 se logra el 50% de esta meta y del 2001 en adelante se logra por completo
- 2 Cobro en Las Torres hay 23 usuarios a los que se les cobrara Q300 al mes del 2000 en adelante

Estos fondos son destinados en partes iguales para los gastos indirectos y directos