

***MANUAL PARA PLANIFICACION
FINANCIERA A LARGO PLAZO
EN AREAS PROTEGIDAS EN
CENTROAMERICA***

PATRICIA GARFFER
Consultora

Contract 596-0180-C-00-6062-00
Contractors International Resources Group
The Nature Conservancy
USAID Cognizant Technical Officer Lucia Salazar

Junio 1998

ACERCA DE ESTA PUBLICACION

Los fondos para realizar la presente publicacion y el trabajo descrito en ella fueron proporcionados por la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID) Sin embargo, las ponencias e ideas presentadas no son necesariamente las de USAID, ni representan sus politicas oficiales

ABOUT THIS REPORT

This report and the work described in it were funded by the US 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

BORRADOR

Manual para Planificación Financiera a Largo Plazo en Areas Protegidas de Centroamérica PROARCA/CAPAS/COSTAS

I Introduccion

En años recientes, los fondos estatales y privados para el manejo de areas protegidas en Centroamerica han ido disminuyendo a pesar de que hoy en dia, hay mas parques, reservas y proyectos conservacionistas que nunca en esta region. En muchos casos, es notable la ausencia de consideracion respecto al financiamiento requerido para establecer y mantener una presencia permanente en un area protegida. Esta falta de planificacion financiera ha resultado en "parques en papel," areas que son declaradas legalmente pero sin recursos para su manejo.

Actualmente, muchas areas protegidas dependen de apoyo esporadico de parte de organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales, de presupuestos nacionales que son poco seguros, y de financiamiento a corto plazo proveniente de proyectos internacionales. Esta situacion ha subrayado la necesidad de planificar el financiamiento de un area protegida a largo plazo y de desarrollar metodologias que faciliten este proceso de planificacion. A fin de esto, PROARCA/CAPAS y COSTAS han desarrollado este manual cuya meta es ofrecer a aquellos que no son expertos en finanzas una guia practica para la preparacion de un plan de financiamiento a largo plazo para areas protegidas. Este manual esta diseñado principalmente para las areas protegidas de Centroamerica y sirve como una base conceptual para aquellas areas que esten iniciando sus esfuerzos en planificacion financiera.

El presente manual esta basado en una metodologia desarrollada por The Nature Conservancy y ajustada a la realidad centroamericana. Es importante tener en cuenta que esta es la primera version de este manual y por lo tanto, es un trabajo en progreso. Luego de su aplicacion a dos o tres areas protegidas en Centroamerica, se haran los cambios necesarios y la siguiente version se publicara. Mientras tanto, le agradeceremos cualquier comentario o sugerencia que nos pueda ofrecer y esperamos poder contar con su colaboracion en el desarrollo de esta herramienta.

II El Proceso de Planificación Financiera a Largo Plazo

A *El Equipo de Planificación Financiera*

El primer paso del proceso de planificación es escoger el equipo de trabajo. Para una exitosa planificación, es crítico contar con el apoyo de todas las organizaciones que participan en el manejo de un área protegida. Ejemplos de personas a ser consideradas incluyen:

- los directores ejecutivos de las organizaciones no-gubernamentales (ONG) trabajando en el área
- los contadores y gerentes de finanzas de las ONGs trabajando en el área
- un representante de la agencia gubernamental encargada de parques y áreas protegidas
- las personas encargadas de recaudación de fondos para el área
- los líderes de las comunidades locales
- representantes políticos locales
- representantes de agencias donantes
- un representante del Ministerio de Finanzas

B *Planificación para el Manejo a Largo Plazo*

Para poder determinar las necesidades financieras de un área protegida, es necesario tener una visión a largo plazo de lo que significara el éxito y de las metas principales a ser alcanzadas para lograr este éxito. Para concretar esta visión, un **Plan de Manejo** actualizado es muy útil porque define las actividades específicas que se llevarán a cabo a fin de alcanzar las metas planteadas en la visión a largo plazo. Un Plan de Manejo trata de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las metas de esta área protegida para los próximos cinco años?
- ¿Qué proyectos y actividades se llevarán a cabo para alcanzar estas metas?

C *Lista de Programas Tabla 1*

Una manera de desarrollar una lista de actividades futuras, si una todavía no existe, es analizar las amenazas principales al área protegida. Para tratar a cada amenaza se requerirá una serie de actividades y un sistema para administrar estas actividades. Es importante recordar que para realizar algunas actividades futuras se necesitarán instalaciones físicas de servicios e infraestructura que aun no existen en el área protegida. Hay que tener esto en cuenta al desarrollar la lista de programas porque estas instalaciones suelen requerir altos costos de construcción y mantenimiento.

La primera hoja que encontrara en la seccion de tablas es la Lista de Programas. Las siguientes pautas le ayudaran a llenar esta tabla.

1. Revise los ejemplos de programas y sub-programas. Estos ejemplos han sido incluidos solo para darle ideas de como organizar sus actividades. Su lista de programas debera reflejar la estructura y mision de su organizacion.
2. Liste los programas que su organizacion lleva a cabo en el area protegida bajo consideracion.
3. Bajo cada programa, liste los sub-programas que apoyan al programa.

III Preparación de Proyecciones Financieras

Una vez se hayan definido los programas y sub-programas, es posible continuar con el calculo de costos e ingresos actuales y futuros. Para poder estimar la cantidad de fondos que un area protegida va a necesitar durante un periodo determinado, hay que proyectar los costos de personal, material, equipo y tiempo necesarios tanto para lograr las actividades planeadas como para mantener las inversiones ya realizadas. Estas proyecciones estaran basadas en cifras presentes e historicas.

A Instrucciones generales para hacer proyecciones de gastos para un área protegida

1. Antes de comenzar a calcular costos, es util familiarizarse con los rubros para tener en mente como se clasificaran los diferentes costos que corresponden a las actividades programadas. Los rubros son los siguientes: Personal, Capacitacion, Costos de Oficina, Operaciones de Campo, Equipo y Materiales, Medios de Transporte, Costos de Transporte, Construccion, Adquisicion de Tierras, y Servicios Profesionales (o Consultorias).
2. Para cada programa, utilice las hojas e instrucciones incluidas en este manual para calcular los gastos que corresponden a cada rubro.
3. Es importante recordar que algunos costos se podrán clasificar bajo mas de un rubro. En estos casos, escoja el rubro que usted crea mas adecuado pero tenga cuidado de **no contar ningún costo dos veces**.
4. Cada tabla contiene ejemplos de varios tipos de gastos. Estos ejemplos han sido incluidos solo para darle una idea de como organizar la seccion. Si su organizacion usa otras categorias, no dude en modificar el modelo segun sus necesidades.
5. Se podra fijar que las tablas dan espacio para cinco años de informacion. Sugerimos que el Año 1 se use para informacion historica, si la hay disponible. Esta informacion puede servir como punto de referencia para observar cambios en la situacion financiera del area protegida.

- 6 Sume los gastos de cada programa para obtener un total **por rubro** para cada programa. Una vez haya calculado los totales para cada rubro de cada programa, ingrese los resultados en la hoja llamada Resumen de Gastos (Tabla 13)

Como se anticipa que los costos y las fuentes de financiamiento para cada area protegida iran cambiando de año en año, es muy importante hacer revisiones y ajustes al plan por lo menos una vez al año. Para las areas protegidas centroamericanas, donde los objetivos programaticos pueden cambiar con bastante frecuencia, se necesitan planes a largo plazo que sean dinamicos pero que esten siempre basados en la realidad del area.

A continuacion se detallan los pasos especificos a seguir para calcular los gastos asociados con cada programa. Las tablas han sido organizadas por rubro.

B Tabla de Personal (Tabla 2)

- 1 Usando los espacios en la tabla, haga una lista de todo el personal que actualmente trabaja en el area protegida, dividiendolo en tres categorias: Gerencia, Personal de Campo y Administracion.
- 2 Llene una hoja separada para cada año contemplado en el plan financiero, asegurandose de incluir cualquier posicion nueva que se vaya a crear durante el año.
- 3 Divida el tiempo de cada empleado entre los programas que ocuparan el tiempo del empleado. Use porcentajes para dividir el tiempo de cada empleado y asegurese que los porcentajes asignados a los diferentes programas sumen en total el 100%.
- 4 Use la informacion contenida en esta tabla para llenar la Tabla de Salarios (Tabla 3).

C Tabla de Salarios (Tabla 3)

- 1 Use **una hoja para cada programa**. En el espacio apropiado, liste la posicion, el porcentaje del tiempo de cada empleado dedicado al programa y el salario anual para la posicion. Para la columna Año 1 - Actividad Historica, use los porcentajes y salarios pagados durante el ultimo año fiscal. Haga esto para todos los programas que se llevan a cabo en el area protegida.
- 2 Multiplique el porcentaje por el salario anual para obtener un total anual para cada posicion que trabaja en cada programa.
- 3 Sume el Total de Salarios para todas las posiciones de Gerencia. Haga lo mismo para las posiciones bajo Personal de Campo y Personal Administrativo. Calcule el Total de Salarios para cada año.
- 4 Determine la Tasa de Beneficios. Multiplique el Total de Salarios para el año por la tasa de beneficios para obtener el Monto Total.

- 5 Calcule la cantidad y los beneficios que se le pagan a los empleados temporarios Ingrese esta cifra bajo Temporales
- 6 Sume el Monto Total y la cifra para los Temporales para obtener el Total de Salarios Proyectados para cada año de cada programa
- 7 Para los años futuros, repita los pasos anteriores pero **asegurese de añadir posiciones nuevas y de quitar aquellas que hayan sido eliminadas**
- 8 Determine el porcentaje de crecimiento anual para salarios e incremente los salarios por este porcentaje cada año
- 9 Ahora tiene la informacion necesaria para llenar el Resumen de Gastos Copie el Total de Salarios Proyectados para cada año en el Resumen de Gastos de cada programa y continúe con la proxima tabla

C Tabla de Capacitacion (Tabla 4)

La Tabla de Capacitacion ayuda a calcular los costos asociados con cursos y conferencias de capacitacion en los cuales personal del area protegida participara Dichos eventos pueden llevarse a cabo en el area protegida misma, en otra parte del pais o en otro pais Por esta razon, se ha distinguido entre eventos donde el personal del area protegida necesita viajar para participar y eventos planificados y realizados en o cerca de la misma area protegida

Como puede resultar dificil anticipar que eventos de capacitacion se ofrecieran en años futuros, la mejor manera de hacer proyecciones es asumir que el presupuesto de capacitacion crecera un poco cada año De manera que, a partir de los resultados del primer año, usted puede incrementar el numero de eventos de capacitacion o el presupuesto de cada evento segun sus criterios

*Antes de comenzar a llenar las tablas, fíjese que hay dos tablas diferentes Tambien podra ver que las tablas son para un año solamente, de manera que **antes de llenarlas, tendra que copiar las tablas para poder calcular la informacion para los años futuros***

Si existen becas de capacitacion para financiar la participacion del personal en algun curso o taller, incluya el monto de la beca en la Tabla de Ingresos (Tabla 15) bajo la categoria apropiada (Nacional o Internacional, Publico o Privado)

- 1 En la tabla titulada Participacion en Cursos y Talleres de Capacitacion, liste los eventos de capacitacion en los cuales se participara Agrupe los eventos bajo el programa correspondiente

- 2 Para cada evento, llene la informacion sobre el costo de inscripcion por persona y el numero de personas que asistirán Si no tiene la informacion exacta, haga un calculo aproximado Multiplique el costo de inscripcion por el numero de participantes para obtener el Total de Incripcion
- 3 Llene la informacion sobre el costo de transporte Multiplique el Costo por Pasaje por el numero de participantes para obtener el Total de Transporte
- 4 Ahora, llene la informacion sobre el costo de los viaticos Lo viaticos incluyen los costos de alojamiento, comida, transporte local e impuestos de entrada y/o salida del pais Para simplificar el proceso, calcule el promedio diario de estos costos y use una sola cifra diaria para los viaticos Multiplique el costo diario de los viaticos por el numero de participantes y por el numero de dias para obtener el Total de Viaticos
- 5 Sume el Total de Incripcion, el Total de Transporte y el Total de Viaticos para obtener el Total por Evento
- 6 Sume el total de todos los eventos bajo cada programa para obtener un total por programa
- 7 En la tabla titulada Planificacion de Cursos y Talleres, liste los eventos de capacitacion que se planificaran, segun el programa adecuado
- 8 Para cada evento, llene la informacion sobre Alquiler de Local, Materiales, Comida, Viaticos de Presentadores (este calculo requiera un promedio diario de costos que inclura el costo de transporte ida y vuelta al evento), Honorarios de Consultores y Otros Gastos Es probable que usted no tendra toda esta informacion, pero puede hacer un calculo aproximado
- 9 Sume todos los gastos para obtener un Total por Evento
- 10 Sume el Total por Evento de todos los eventos bajo cada programa para obtener un total por programa
- 11 Sume el total calculado en la primera tabla (Participacion en Cursos y Talleres de Capacitacion) para cada programa al total de cada programa calculado en la segunda tabla (Planificacion de Cursos y Talleres) para obtener un Total Capacitacion para cada programa Coloque el resultado en el espacio especificado (la ultima columna de la segunda tabla)
- 12 Repita los pasos anteriores para calcular los gastos de capacitacion para los años futuros, incrementando el numero de eventos o el presupuesto de cada evento segun usted digne apropiado *Use una hoja separada para cada año*
- 13 Copie el total para cada año de cada programa al Resumen de Gastos y continúe con la proxima tabla

D. Tabla de Costos de Oficina (Tabla 5)

Al igual que la Tabla de Capacitacion, la Tabla de Costos de Oficina solo contiene informacion sobre un año a la vez. Como muchos programas dependen de las oficinas, los programas deberian compartir los costos de oficina. La mejor manera de llenar esta tabla es calcular primero el total anual de cada costo para despues dividirlo entre los diferentes programas.

- 1 Calcule aproximadamente el costo anual de cada uno de los articulos que aparece en la tabla. Ponga esta cifra bajo la columna titulada "Total."
- 2 Asigne un porcentaje del costo total a cada programa. Divida el total segun el uso que cada programa le saque al articulo bajo consideracion. Tambien puede dividir el total segun los fondos que cada programa tenga y la cantidad o porcentaje de estos fondos que se haya presupuestado para gastos de oficina.
- 3 Una vez haya repartido los costos entre los programas, sume las cifras bajo la columna de cada programa y calcule el total para cada clase de gasto (Equipo de Oficina, Alquiler de Oficina y Material Gastable).
- 4 Ahora sume los totales para las tres clases de gastos para obtener un Total de Costos de Oficina para cada programa.
- 5 Repita los pasos anteriores para calcular los gastos de oficina para los años futuros, incrementando la cantidad de cada gasto segun usted digne apropiado.
- 6 Transfiera esta informacion al Resumen de Gastos y continúe con la proxima tabla.

E. Tabla de Operaciones de Campo (Tabla 6)

Esta tabla es muy parecida a la de Costos de Oficina de modo que puede usar un metodo parecido para llenarla.

- 1 Calcule aproximadamente el costo anual de cada uno de los articulos que aparecen en la tabla. Ponga esta informacion en la columna titulada "Total." Para calcular el costo de la gasolina, es util calcular aproximadamente cuantos litros por mes el area protegida consume. Multiplique este numero por el precio de gasolina por litro y despues por 12 para obtener el costo anual. Recuerde que si no tiene toda la informacion, puede tantearla.
- 2 Divida los totales entre los programas que consumen los articulos listados, asignandole un porcentaje a cada programa. Asegurese que la suma de los porcentajes llegue al 100%.
- 3 Una vez haya repartido los costos entre los programas, sume las cifras bajo la columna de cada programa y calcule el total para cada clase de gasto (Mantenimiento de Vehiculos, Informacion Geografica y Suministros para Patrullaje).

- 4 Ahora sume los totales para las tres clases de gastos para obtener un total para cada programa
- 5 Repita los pasos anteriores para calcular los gastos de oficina para los años futuros, incrementando la cantidad de cada gasto segun usted digne apropiado
- 6 Transfiera esta informacion al Resumen de Gastos y continúe con la próxima tabla

F Tabla de Equipo de Campo (Tabla 7)

Como se podra fijar, la Tabla de Equipo tiene un formato diferente a las de Costos de Oficina y Operaciones de Campo En esta tabla, hay espacio para cinco años de proyecciones y cada programa que ocupa el equipo de campo deberia llenar una tabla El equipo considerado en esta tabla no incluye medios de transportacion

- 1 Calcule cuantas unidades de cada tipo de equipo requerrira cada programa en el primer año El equipo puede ser comprado o alquilado, segun las necesidades del programa
- 2 Averigüe el costo de compra o alquiler de cada tipo de equipo y multiplique el costo por el numero de unidades requeridas para obtener el costo anual para cada tipo de equipo
- 3 Sume los costos anuales para todos los equipos bajo cada programa para obtener un total para cada programa
- 4 Basado en las cifras del primer año, calcule cuantas unidades de cada equipo se requerran en los años futuros Repita los pasos anteriores para obtener un total anual para cada año de cada programa
- 5 Copie el total anual de cada programa al Resumen de Gastos y continúe con la proxima tabla

G Tabla de Medios de Transporte (Tabla 8)

La Tabla de Medios de Transporte le ayudara a calcular los costos de los vehiculos necesarios para que el personal del area protegida pueda desplazarse eficientemente

- 1 Calcule cuantas unidades de cada tipo de vehiculo los programas necesitaran comprar o alquilar durante cada año
- 2 Determine el costo de compra o alquiler de cada vehiculo y multiplique el numero de unidades por el costo de compra o alquiler para obtener el costo anual de cada tipo de vehiculo para cada programa
- 3 Sume el total anual de cada vehiculo para obtener un total para cada programa

- 4 Repita los pasos anteriores para calcular el costo anual para cada programa para los años futuros. Copie el total anual de cada programa al Resumen de Gastos y continúe con la próxima tabla.

H Tabla de Costos de Transporte (Tabla 9)

La Tabla de Costos de Transporte le ayudará a calcular los costos de transporte a destinos lejanos donde, por lo general, se necesita usar transporte y hospedaje comercial. Como se podrá fijar, la Tabla de Costos de Transporte es un poco diferente a las anteriores en el sentido de que lista los años en filas en vez de columnas. Se debe usar una hoja separada para cada programa.

- 1 Liste los destinos lejanos a los cuales se anticipa que el personal trabajando en cada programa tendrá que viajar durante cada año. En el espacio correspondiente a cada destino, liste el precio de un pasaje ida y vuelta, ya sea aéreo o terrestre.
- 2 Cuando haya listado todos los destinos, calcule el número de viajes que cada programa necesitará hacer a cada destino durante cada año y el número de personas que viajarán. Ahora multiplique el número de viajes por el precio del pasaje y por el número de personas (o pasajeros) para obtener el Total de Pasajes para cada destino.
- 3 Para calcular el costo de los viáticos, use la información sobre el número de viajes, el número de personas viajando a cada destino y el número total de días en cada destino. Es muy probable que usted todavía no sepa cuántos viajes se harán ni cuántos destinos habrán, pero es importante que por lo menos trate de hacer un cálculo aproximado.
- 4 Para cada destino, determine cuánto se pagará por día en viáticos. Recuerde que los viáticos incluyen el costo de alojamiento, comida, transporte local e impuestos de entrada y/o salida del país.
- 5 Una vez haya calculado aproximadamente cuántos días y cuántas personas de cada programa pasarán en cada destino, multiplique estos números por la tasa de viáticos de cada destino. Esto le dará el Total de Viáticos para cada destino y cada año.
- 6 Sume el Total de Pasajes y el Total de Viáticos de cada destino para obtener un Total Destino para cada destino.
- 7 Sume el Total Destino de todos los destinos de cada año para obtener un total anual para cada año.
- 8 Sume los cinco totales anuales para obtener un total para cada programa.
- 9 Copie esta información al Resumen de Gastos y continúe con la próxima tabla.

I Tabla de Construcción (Tabla 10)

Al llenar la Tabla de Construcción, es importante incluir los costos de mantenimiento de facilidades ya existentes. Estos costos suelen ser olvidados porque son relativamente pequeños, comparados a los costos de construcción de facilidades nuevas. Se debe llenar una tabla separada para cada programa.

- 1 Revise la lista de gastos y determine cuantas unidades de cada artículo cada programa necesitara. Aumente o disminuya el número de unidades cada año según las necesidades del programa.
- 2 Averigüe el precio por unidad de cada artículo. Multiplique el número de unidades por el precio para obtener el costo anual de cada artículo.
- 3 Sume el costo anual de cada artículo para obtener un Total Senderos y un Total Casetas para cada año de cada programa. Sume el Total Senderos y el Total Casetas de cada programa para obtener un total por programa para cada año.
- 4 Copie el total de cada programa al Resumen de Gastos y continúe con la próxima tabla.

J Tabla de Adquisición de Tierras (Tabla 11)

Esta tabla le ayudara a calcular los costos relacionados a la compra de tierras necesarias para consolidar y asegurar el estado de protección de un área protegida. Como se podrá fijar, esta es la única tabla que no está dividida por programa, ya que la compra de terrenos por sí misma es un programa separado.

- 1 Liste todas las propiedades que se planea comprar cada año y su área. Es posible que usted todavía no sepa que propiedades se comprarán en los próximos cuatro años. De ser así, no se preocupe por el nombre y tamaño de la propiedad. Simplemente de una cifra aproximada que represente el presupuesto para adquisición de tierras para ese año.
- 2 Multiplique el número de hectáreas de la propiedad por el precio por hectárea para obtener el costo del terreno.
- 3 Determine el costo de los servicios legales que se requieran para comprar la propiedad. Sume estos costos al costo del terreno para obtener el costo total de cada propiedad.
- 4 Sume el costo de todas las propiedades que se comprarán cada año para obtener un total anual.
- 5 Copie los totales anuales al Resumen de Gastos y continúe con la próxima tabla.

K Tabla de Servicios Profesionales y Consultorias (Tabla 12)

Esta tabla contiene ejemplos de varios tipos de servicios profesionales que las áreas protegidas generalmente requieren. Estos ejemplos han sido incluidos solo para darle una idea de como organizar esta seccion. Si su organizacion usa otras categorias, no dude en modificar el modelo segun sus necesidades. Se debe llenar una tabla separada para cada programa.

- 1 Usando las categorias incluidas en el modelo o categorias definidas por usted, calcule el numero de dias que cada servicio profesional sera necesitado. No olvide que los servicios legales correspondientes a la compra de terrenos se contaron en la Tabla de Adquisicion de Tierras.
- 2 Para cada servicio, liste el salario diario del practicante en la columna apropiada. Tambien liste la tasa diaria de viaticos (incluyendo costos de transporte) si es apropiado.
- 3 Calcule el total en salarios y el total en viaticos para cada tipo de servicio o consultoria y sume estas cifras para obtener un Costo Total.
- 4 Sume los Costos Totales de todos los servicios bajo cada programa para obtener un Total en Servicios para cada año de cada programa.
- 5 Copie esta informacion al Resumen de Gastos y continúe con la proxima seccion del manual, las Proyecciones de Ingresos.

L Instrucciones generales para hacer proyecciones de ingresos para un area protegida

El objetivo principal de las proyecciones de ingresos es dar una idea aproximada de la cantidad de fondos que habra en el futuro para el manejo de un area protegida. Con esta informacion y la informacion sobre gastos calculada en la seccion anterior, es posible estimar cuanto se necesitara recaudar en años futuros.

- 1 Al tratar de valorar ingresos futuros, considere los ingresos que el area protegida esta recibiendo actualmente y determine aproximadamente cuanto creceran o disminuiran estos ingresos en el futuro.
- 2 Tambien trate de pensar en fuentes potenciales que aunque no esten contribuyendo nada actualmente, puedan aportar algo en el futuro. No olvide considerar fuentes que se piensan desarrollar en el futuro, tal como microempresas, ecoturismo o nuevos donantes.
- 3 Asegurese de repartir donaciones e ingresos grandes entre años y programas, segun las necesidades anuales de cada programa o los requisitos del donante.

M Tabla de Recaudación de Fondos (Tabla 14)

Esta tabla esta diseñada para ayudarle a organizar las donaciones actuales y futuras. En esta tabla incluya *todas* las futuras donaciones potenciales, hasta aquellas que tengan una baja probabilidad de ser recibidas. Es posible que la probabilidad de recibir estas donaciones aumente en el futuro, de modo que se podrian contar con mas seguridad. Recuerde que las donaciones pueden venir en muchas formas por ejemplo, en efectivo o en especie, como equipo, vehiculos, becas o tierras. Es importante incluir a todo tipo de donacion ya que cada una contribuye al manejo del area protegida de alguna manera.

- 1 Para cada donacion actual o potencial, llene el nombre del donante, la cantidad de la donacion (puede ser en efectivo o en especie), el programa recipiente, los años durante los cuales se usaran los fondos, la probabilidad de recibir los fondos y algun comentario relevante sobre la donacion.
- 2 Puede asignar la probabilidad de recibir la donacion de la siguiente manera: probabilidad muy alta o donaciones ya recibidas = 100%, probabilidad alta = 75%, probabilidad media = 50%, probabilidad baja = 25%. Asignarle probabilidades a los ingresos puede ser dificil y muy subjetivo, pero es importante hacerlo para tener una idea general de la cantidad de fondos con los que se puede contar.
- 3 Para las donaciones que no sean en efectivo, trate de estimar el valor de la donacion y pongalo bajo la columna titulada "Cantidad".

N Tabla de Ingresos (Tabla 15)

A diferencia de la Tabla de Recaudacion de Fondos, la Tabla de Ingresos solo deberia incluir aquellas donaciones que tengan por lo menos una probabilidad media de ser obtenidas. Ademas de donaciones, esta tabla incluye cualquier ingreso que el area protegida reciba. La tabla separa las fuentes de ingresos entre las nacionales y las internacionales. Dentro de estas dos categorias, las fuentes estan divididas entre las privadas, las publicas o gubernamentales y los fideicomisos. Las fuentes listadas en la tabla solo son ejemplos para guiarlo, pero si su organizacion o area protegida usa otras categorias, no dude en modificar la tabla segun sus necesidades.

- 1 Para esta tabla, solo cuente aquellos ingresos potenciales que tengan por lo menos un 50% de probabilidad de ser recibidos. No cuente ingresos potenciales que tengan una baja probabilidad de materializarse. Aquellos ingresos que tengan una probabilidad de menos de 100% deben ser descontados segun la probabilidad que se les haya asignado.
- 2 Para cada año, llene la cantidad que cada fuente contribuya. Use la columna titulada Año 1 para la informacion del año anterior.

- 3 Bajo Fuentes Nacionales, *Agencias Gubernamentales*, encontrara las categorias Tarifas de Entrada, Concesiones y Tarifas por Uso Estas categorias se deben usar en los casos de parques nacionales o reservas del estado Cuando las reservas son privadas, estos ingresos se deben colocar bajo Fuentes Nacionales, *Fuentes Privadas*
- 4 Sume todas las fuentes publicas nacionales para obtener el Total Agencias Gubernamentales Nacionales Haga lo mismo para las fuentes privadas nacionales, los fideicomisos y fondos nacionales, las fuentes publicas internacionales y las fuentes privadas internacionales
- 5 Sume el Total Agencias Gubernamentales Nacionales, el Total Fuentes Privadas Nacionales y el Total Fideicomisos y Fondos Nacionales para obtener el Total Fuentes Nacionales
- 6 Sume el Total Agencias Gubernamentales Internacionales y el Total Fuentes Privadas Internacionales para obtener el Total Fuentes Internacionales
- 7 Sume el Total Fuentes Nacionales y el Total Fuentes Internacionales para obtener el Total Fuentes de Ingreso

O Resumen de Ingresos y Gastos (Tabla 16)

Esta ultima tabla usa toda la informacion calculada anteriormente En este resumen se pueden comparar los ingresos y gastos por año y ver si resultara un superavit o un deficit En la mayoria de los casos, esta comparacion anual de ingresos y gastos indicara que habra un deficit Es importante tener en cuenta que al mirar hacia el futuro, es mas facil calcular costos que ingresos Muchas de las fuentes futuras de financiamiento todavia no han sido identificadas y por eso, el saldo sera casi siempre negativo En vez de interpretar esta situacion como un fracaso, se deberia interpretar como una meta o un desafio

- 1 Copie los totales para las cinco categorias principales de fuentes de ingresos calculados en la Tabla de Ingresos Copie tambien el Total Fuentes Nacionales, el Total Fuentes Internacionales y el Total Fuentes de Ingresos para cada año
- 2 Del Resumen de Gastos, copie el Total Gastos para cada año de cada programa Sume el Total Gastos de todas los programas para obtener un Total Gastos por Programa para cada año
- 3 Reste el Total Gastos por Programa del Total Fuentes de Ingresos para cada año Esto le dara el saldo o deficit proyectado para cada año, segun los gastos e ingresos incluidos en el modelo

IV Análisis y Sección Narrativa

Las proyecciones financieras desarrolladas en las tablas anteriores deben ser acompañadas por una corta descripción escrita de los mayores atributos. El propósito de la sección narrativa es ofrecer un repaso del área y discutir las mayores actividades sobre las cuales se han basado las proyecciones financieras. La sección narrativa debe describir los mayores componentes de ingresos y gastos y unir la estrategia financiera para el área con los programas que se llevarán a cabo durante los próximos cinco años. También debería discutir los supuestos que apoyan el plan y dar una corta historia del área.

Uno de los resultados de las proyecciones será la identificación de metas financieras para el área. Al tener una idea de los costos asociados con el manejo del área y de los ingresos con los que el área puede contar, es posible formular metas para la recaudación de fondos y el desarrollo de nuevas fuentes de financiamiento. Además de identificar metas financieras, la sección narrativa también debería discutir cómo se piensa alcanzar estas metas y qué indicadores se utilizarán para medir el progreso.

A Uniendo las estrategias programáticas y financieras

En esta sección es útil dar un resumen de la misión y los objetivos a largo plazo para el área. Al describir la estrategia financiera, las siguientes preguntas pueden ayudarle a enfocar la discusión.

- 1 ¿Cuáles son los gastos mayores del área? ¿Qué meta ayudan estos gastos a lograr?
- 2 ¿Cómo serán financiados los programas y sub-programas?
- 3 ¿Cuáles son los ingresos mayores al área? ¿Qué programas están financiados por estos ingresos?
- 4 ¿Serán las actividades pagadas cada vez que sean realizadas o serán necesarios adelantos?
- 5 ¿Qué organización(es) será(n) responsable(s) por el manejo financiero del área? ¿Qué organización(es) será(n) responsable(s) por recaudar fondos para el área?

B Actividad Histórica

Una descripción breve de las actividades anteriores al período en cuestión le permite al lector determinar que tan cerca a la realidad están las actividades proyectadas. Ejemplos de información a subrayar en esta sección son gastos significativos durante la historia del área, las fuentes de financiamiento para estos gastos y la situación financiera neta del área al iniciarse el

periodo de planificacion Las siguientes preguntas pueden ayudarle a analizar los periodos anteriores

- 1 ¿Cuales fueron los gastos mayores del area en años pasados?
- 2 ¿Como fueron financiados estos gastos?
- 3 ¿Cuales fueron las fuentes de ingresos mayores del area en años pasados?
- 4 ¿Que tendencias se notan en el uso de fondos a traves de los años?
- 5 ¿Que tendencias se notan en la recaudacion de fondos a traves de los años?
- 6 ¿Posee el area algun superavit o promesa de financiamiento al iniciarse el periodo de planificacion?
- 7 ¿Existen deudas por pagar? ¿Como seran financiadas estas deudas?
- 8 ¿Cuenta el area con alguna fuente permanente de financiamiento, por ejemplo un fondo o fideicomiso? ¿Con que fondos se establecio este fondo o fideicomiso?
- 9 En el pasado, ¿que porcentaje de los ingresos del area fueron derivados de fondos y fideicomisos?

C Analisis de Gastos

El objetivo principal del Analisis de Gastos es identificar tendencias en el desembolso de los fondos usados para manejar un area protegida y observar como estas tendencias cambian de año a año Esta seccion debe explicar que proposito cumplan los mayores gastos proyectados y porque estos son necesarios Para cada Programa, indique los sub-programas mas importantes que deberan ser financiados Esto le ayudara a decidir como priorizar los programas en caso de escasez de fondos en el futuro Esta seccion tambien deberia incluir una explicacion de los supuestos considerados al hacer las proyecciones Las siguientes preguntas le ayudaran a preparar la seccion narrativa sobre gastos proyectados

- 1 ¿Cuales gastos requerira el area para alcanzar un nivel minimo de proteccion? Es decir, ¿cuales gastos requerira el area para alcanzar las metas planteadas?
- 2 ¿Son los gastos incluidos seguros, dependientes de financiamiento o deseados? ¿Hay gastos que dependeran de ciertas circunstancias? ¿Cuales son estos gastos y de que circunstancias dependeran?
- 3 ¿Cuales seran los gastos mayores? ¿Como seran financiados?

- 4 ¿Habran cambios en los programas que requieran un alto porcentaje de los fondos disponibles? Es decir, ¿habran programas que aumentaran en importancia y otros que disminuiran?
- 5 ¿Que programas requieran menos fondos en el futuro?

D Analisis de Ingresos

La discusion sobre ingresos debe girar en torno a las mayores fuentes de ingresos para el area. El enfoque de esta seccion seran los donantes y las tendencias en la generacion de fondos para el area protegida. Responda a las siguientes preguntas para un analisis de los ingresos.

- 1 ¿Cuales seran los ingresos mayores? ¿Cuales seran las fuentes de estos ingresos?
- 2 ¿Para que se usaran estos fondos?
- 3 ¿Que restricciones tendran estos fondos? (Por ejemplo, fondos destinados unicamente para infraestructura que no pueden ser utilizados para cubrir salarios.)
- 4 Para los fondos potenciales que aun no son seguros, ¿que probabilidad hay de recibir estos fondos? ¿Que acciones o circunstancias seran necesarias para conseguir estos fondos?
- 5 ¿Cuales fuentes de ingresos creceran en el futuro y cuales disminuiran?
- 6 ¿Que acciones se tomaran en caso de que las fuentes de financiamiento esperadas no se materialicen?

E Estrategia Financiera a Largo Plazo

En esta seccion usted tendra la oportunidad de discutir como se piensa financiar el manejo de su area protegida a largo plazo. Dos de los temas que esta discusion debe tratar son la diversificacion de fuentes de ingresos y la identificacion de futuras fuentes de financiamiento. Esta seccion tambien deberia discutir cualquier deuda o deficit que el area tenga y como esta sera costeadada. Por ultimo, esta seccion debe definir quien y como se le dara seguimiento a este plan financiero durante los cinco o mas años de su vigencia.

Las siguientes preguntas le ayudaran a formular una estrategia financiera a largo plazo para su area protegida.

- 1 ¿Que herramientas financieras se piensan usar para asegurar el financiamiento necesario a largo plazo para manejar el area protegida? Por ejemplo, ¿se usaran fideicomisos o microempresas?
- 2 ¿Que tan diversas son las fuentes de financiamiento para el area protegida? ¿Es necesario diversificar las fuentes de financiamiento? ¿Como se piensa diversificar las fuentes de financiamiento?
- 3 ¿Que fuentes de financiamiento nuevas se anticipan para los proximos cinco años?
- 4 ¿Existen deudas o deficits de años anteriores? ¿Como se financiaran estas deudas?
- 5 ¿Ha sido designado un equipo que se encargara de implementar y darle seguimiento a este plan financiero durante los proximos cinco años?
- 6 ¿Se han planeado actividades para revisar este plan por lo menos una vez al año y tomar las acciones necesarias para implementarlo?

Tabla 7 Equipo de Campo

Nombre del Area

Año Fiscal (del 199__ al ____)

Programa

Equipo	Año 1 - Actividad Histórica			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual
Radios															
Generadores eléctricos															
Herramientas mecánicas															
Herramientas de carpintería															
GPS															
Tractores															
Otro equipo pesado															
Motosierras															
Muebles															
Otro'															
Otro'															
TOTAL PROGRAMA															

Programa

Equipo	Año 1 - Actividad Histórica			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual
Radios															
Generadores eléctricos															
Herramientas mecánicas															
Herramientas de carpintería															
GPS															
Tractores															
Otro equipo pesado															
Motosierras															
Muebles															
Otro															
Otro															
TOTAL PROGRAMA															

Programa

Equipo	Año 1 - Actividad Histórica			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual
Radios															
Generadores eléctricos															
Herramientas mecánicas															
Herramientas de carpintería															
GPS															
Tractores															
Otro equipo pesado															
Motosierras															
Muebles															
Otro.															
Otro															
TOTAL PROGRAMA															

Programa

Equipo	Año 1 - Actividad Histórica			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual
Radios															
Generadores eléctricos															
Herramientas mecánicas															
Herramientas de carpintería															
GPS															
Tractores															
Otro equipo pesado															
Motosierras															
Muebles															
Otro.															
Otro															
TOTAL PROGRAMA															

Tabla 8 Medios de Transporte

Nombre del Area

Año Fiscal (del 199__ al ____)

Programa

Medio	Año 1 - Actividad Histórica			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5			TOTAL VEHICULOS
	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	
Vehículos																
Motocicletas																
Bicicletas																
Botes/Pangas																
Canoas																
Caballos																
Mulas																
Otro																
Otro																
TOTAL PROGRAMA																

Programa

Medio	Año 1 - Actividad Histórica			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5			TOTAL VEHICULOS
	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	
Vehículos																
Motocicletas																
Bicicletas																
Botes/Pangas																
Canoas																
Caballos																
Mulas																
Otro																
Otro																
TOTAL PROGRAMA																

Programa

	Año 1 - Actividad Histórica			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5			TOTAL VEHICULOS
	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	
Medio																
Vehículos																
Motocicletas																
Bicicletas																
Botes/Pangas																
Canoas																
Caballos																
Mulas																
Otro																
Otro.																
TOTAL PROGRAMA																

Programa

	Año 1 - Actividad Histórica			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5			TOTAL VEHICULOS
	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	
Medio																
Vehículos																
Motocicletas																
Bicicletas																
Botes/Pangas																
Canoas																
Caballos																
Mulas																
Otro																
Otro																
TOTAL PROGRAMA																

Tabla 9 Costos de Transporte

Nombre del Area

Año Fiscal (del 199__ al ____)

Programa

	Destino	TRANSPORTE				VIATICOS		
		a	b	c	a x b x c = d	e	f	a x b x e x f = g
		# de viajes	# de personas	Costo por Pasaje	Total Pasajes	# de días	Viáticos (por día)	Total Viáticos
Año 1 - Actividad Histórica	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 1 - Actividad Histórica							
Año 2	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 2							
Año 3	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 3							
Año 4	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 4							
Año 5	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 5							
TOTAL PROGRAMA								

Programa

		TRANSPORTE				VIATICOS		
		a	b	c	a x b x c = d	e	f	a x b x e x f = g
	Destino	# de viajes	# de personas	Costo por Pasaje	Total Pasajes	# de días	Viáticos (por día)	Total Viáticos
Año 1 - Actividad Histórica	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 1 - Actividad Histórica							
Año 2	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 2							
Año 3	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 3							
Año 4	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 4							
Año 5	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 5							
TOTAL PROGRAMA								

Programa

	Destino	TRANSPORTE				VIATICOS		
		a	b	c	a x b x c = d	e	f	a x b x e x f = g
		# de viajes	# de personas	Costo por Pasaje	Total Pasajes	# de días	Viáticos (por día)	Total Viáticos
Año 1 - Actividad Histórica	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 1 - Actividad Histórica							
Año 2	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 2							
Año 3	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 3							
Año 4	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 4							
Año 5	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	TOTAL AÑO 5							
TOTAL PROGRAMA								

Tabla 10 Construcción

Nombre del Area

Año Fiscal (del 199__ al ____)

Programa

Senderos, Rótulos y Puestos de Entrada	Año 1 Actividad Histórica			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual	# de Unidades	Costo por Unidad	Costo Anual
Madera															
Arena															
Cemento															
Pintura															
Otros materiales															
Transporte de materiales															
Mano de Obra															
Otro															
Otro															
TOTAL SENDEROS															
Casetas/Estaciones															
Madera															
Cemento															
Tejas															
Otros materiales de techo															
Baldosa															
Cañería															
Puertas															
Ventanas															
Pintura															
Pizarras/Proyectores															
Otros materiales															
Transporte de materiales															
Mano de Obra															
Otro															
TOTAL CASSETAS															
TOTAL PROGRAMA															

Tabla 11 Adquisición de Tierras

Nombre del Area

Año Fiscal (del 199__ al ____)

		a	b	a x b = c	d	c + d
	Nombre de la Propiedad	Area (ha)	Precio por ha	Costo de la Tierra	Costos Legales	Costo Total
Año 1 - Actividad Histórica	1)					
	2)					
	3)					
	4)					
	5)					
	TOTAL AÑO 1 - Actividad Histórica					
Año 2	1)					
	2)					
	3)					
	4)					
	5)					
	TOTAL AÑO 2					
Año 3	1)					
	2)					
	3)					
	4)					
	5)					
	TOTAL AÑO 3					
Año 4	1)					
	2)					
	3)					
	4)					
	5)					
	TOTAL AÑO 4					
Año 5	1)					
	2)					
	3)					
	4)					
	5)					
	TOTAL AÑO 5					
TOTAL ADQUISICION DE TIERRAS						

22

Tabla 13 Resumen de Gastos

Nombre del Area

Años Fiscales 199__ al _____

Programa A	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Salarios						
Gerencia						
Personal de Campo						
Administración						
<i>Total Salarios</i>						
Capacitación						
Participación en Cursos						
Planificación de Cursos						
<i>Total Capacitación</i>						
Costos de Oficina						
Equipo de Oficina						
Alquiler de Oficina						
Material Gastable						
<i>Total Costos de Oficina</i>						
Operaciones de Campo						
Mantenimiento de Vehículos						
Información Geográfica						
Suministros para Patrullaje						
<i>Total Operaciones de Campo</i>						
Equipo						
<i>Total Equipo</i>						
Vehículos						
<i>Total Vehículos</i>						
Transporte						
Pasajes						
Viáticos						
<i>Total Transporte</i>						
Construcción						
Senderos y Rótulos						
Casetas y Estaciones						
<i>Total Construcción</i>						
Adquisición de Tierras						
Costo de la Tierra						
Servicios Legales						
<i>Total Adquisición de Tierras</i>						
Servicios Profesionales						
<i>Total Servicios Profesionales</i>						
TOTAL GASTOS						

Programa B	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
	Salarios					
Gerencia						
Personal de Campo						
Administración						
<i>Total Salarios</i>						
Capacitación						
Participación en Cursos						
Planificación de Cursos						
<i>Total Capacitación</i>						
Costos de Oficina						
Equipo de Oficina						
Alquiler de Oficina						
Material Gastable						
<i>Total Costos de Oficina</i>						
Operaciones de Campo						
Mantenimiento de Vehículos						
Información Geográfica						
Suministros para Patrullaje						
<i>Total Operaciones de Campo</i>						
Equipo						
<i>Total Equipo</i>						
Vehículos						
<i>Total Vehículos</i>						
Transporte						
Pasajes						
Viáticos						
<i>Total Transporte</i>						
Construcción						
Senderos y Rotulos						
Casetas y Estaciones						
<i>Total Construcción</i>						
Adquisición de Tierras						
Costo de la Tierra						
Servicios Legales						
<i>Total Adquisición de Tierras</i>						
Servicios Profesionales						
<i>Total Servicios Profesionales</i>						
TOTAL GASTOS						

Programa C	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
	Salarios					
Gerencia						
Personal de Campo						
Administración						
<i>Total Salarios</i>						
Capacitación						
Participación en Cursos						
Planificación de Cursos						
<i>Total Capacitación</i>						
Costos de Oficina						
Equipo de Oficina						
Alquiler de Oficina						
Material Gastable						
<i>Total Costos de Oficina</i>						
Operaciones de Campo						
Mantenimiento de Vehículos						
Información Geográfica						
Suministros para Patrullaje						
<i>Total Operaciones de Campo</i>						
Equipo						
<i>Total Equipo</i>						
Vehículos						
<i>Total Vehículos</i>						
Transporte						
Pasajes						
Viáticos						
<i>Total Transporte</i>						
Construcción						
Senderos y Rotulos						
Casetas y Estaciones						
<i>Total Construcción</i>						
Adquisición de Tierras						
Costo de la Tierra						
Servicios Legales						
<i>Total Adquisición de Tierras</i>						
Servicios Profesionales						
<i>Total Servicios Profesionales</i>						
TOTAL GASTOS						

Programa D	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Salarios						
Gerencia						
Personal de Campo						
Administración						
<i>Total Salarios</i>						
Capacitación						
Participación en Cursos						
Planificación de Cursos						
<i>Total Capacitación</i>						
Costos de Oficina						
Equipo de Oficina						
Alquiler de Oficina						
Material Gastable						
<i>Total Costos de Oficina</i>						
Operaciones de Campo						
Mantenimiento de Vehículos						
Información Geográfica						
Suministros para Patrullaje						
<i>Total Operaciones de Campo</i>						
Equipo						
<i>Total Equipo</i>						
Vehículos						
<i>Total Vehículos</i>						
Transporte						
Pasajes						
Viáticos						
<i>Total Transporte</i>						
Construcción						
Senderos y Rotulos						
Casetas y Estaciones						
<i>Total Construcción</i>						
Adquisición de Tierras						
Costo de la Tierra						
Servicios Legales						
<i>Total Adquisición de Tierras</i>						
Servicios Profesionales						
<i>Total Servicios Profesionales</i>						
TOTAL GASTOS						

Programa E	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Salarios						
Gerencia						
Personal de Campo						
Administración						
<i>Total Salarios</i>						
Capacitación						
Participación en Cursos						
Planificación de Cursos						
<i>Total Capacitación</i>						
Costos de Oficina						
Equipo de Oficina						
Alquiler de Oficina						
Material Gastable						
<i>Total Costos de Oficina</i>						
Operaciones de Campo						
Mantenimiento de Vehículos						
Información Geográfica						
Suministros para Patrullaje						
<i>Total Operaciones de Campo</i>						
Equipo						
<i>Total Equipo</i>						
Vehículos						
<i>Total Vehículos</i>						
Transporte						
Pasajes						
Viáticos						
<i>Total Transporte</i>						
Construcción						
Senderos y Rotulos						
Casetas y Estaciones						
<i>Total Construcción</i>						
Adquisición de Tierras						
Costo de la Tierra						
Servicios Legales						
<i>Total Adquisición de Tierras</i>						
Servicios Profesionales						
<i>Total Servicios Profesionales</i>						
TOTAL GASTOS						

Programa F	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Salarios						
Gerencia						
Personal de Campo						
Administración						
<i>Total Salarios</i>						
Capacitación						
Participación en Cursos						
Planificación de Cursos						
<i>Total Capacitación</i>						
Costos de Oficina						
Equipo de Oficina						
Alquiler de Oficina						
Material Gastable						
<i>Total Costos de Oficina</i>						
Operaciones de Campo						
Mantenimiento de Vehículos						
Información Geográfica						
Suministros para Patrullaje						
<i>Total Operaciones de Campo</i>						
Equipo						
<i>Total Equipo</i>						
Vehículos						
<i>Total Vehículos</i>						
Transporte						
Pasajes						
Viáticos						
<i>Total Transporte</i>						
Construcción						
Senderos y Rótulos						
Casetas y Estaciones						
<i>Total Construcción</i>						
Adquisición de Tierras						
Costo de la Tierra						
Servicios Legales						
<i>Total Adquisición de Tierras</i>						
Servicios Profesionales						
<i>Total Servicios Profesionales</i>						
TOTAL GASTOS						

Programa G	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Salarios						
Gerencia						
Personal de Campo						
Administración						
<i>Total Salarios</i>						
Capacitación						
Participación en Cursos						
Planificación de Cursos						
<i>Total Capacitación</i>						
Costos de Oficina						
Equipo de Oficina						
Alquiler de Oficina						
Material Gastable						
<i>Total Costos de Oficina</i>						
Operaciones de Campo						
Mantenimiento de Vehículos						
Información Geográfica						
Suministros para Patrullaje						
<i>Total Operaciones de Campo</i>						
Equipo						
<i>Total Equipo</i>						
Vehículos						
<i>Total Vehículos</i>						
Transporte						
Pasajes						
Viáticos						
<i>Total Transporte</i>						
Construcción						
Senderos y Rótulos						
Casetas y Estaciones						
<i>Total Construcción</i>						
Adquisición de Tierras						
Costo de la Tierra						
Servicios Legales						
<i>Total Adquisición de Tierras</i>						
Servicios Profesionales						
<i>Total Servicios Profesionales</i>						
TOTAL GASTOS						

Tabla 14 Recaudación de Fondos

Nombre del Area

Años Fiscales 199__ al ____

Nombre del Donante	Cantidad (\$)	Programa(s) Recipientes	Años de Ejecución	Probabilidad	Estrategia/Comentarios/Próximos Pasos
<i>Nacionales Gubernamentales</i>					
<i>Nacionales Privados</i>					
<i>Internacionales Gubernamentales</i>					
<i>Internacionales Privados</i>					

Tabla 15 Ingresos

Nombre del Area

Años Fiscales 199__ al ____

Tipo de Moneda

Tasa de Cambio = \$1 = _____

Tasa Anual de Inflacion = _____ %

I FUENTES NACIONALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. Agencias Gubernamentales	(Histórico)				
1 Servicio de Parques Nacionales					
2 Otras Agencias Nacionales					
3 Agencias Municipales					
4 Tarifas de Entrada (Parques Nacionales)					
5 Concesiones (Parques Nacionales)					
6 Tarifas por Uso (Parques Nacionales)					
7 Becas de Capacitación					
8 Otro					
Total Agencias Gubernamentales Nacionales					
B. Fuentes Privadas					
1 Fundaciones					
2 Corporaciones					
3 Bancos (Préstamos)					
4 Individuos					
5 Organizaciones No-Gubernamentales					
6 Cuotas de Membresía					
7 Tarifas de Entrada (Reservas Privadas)					
8 Concesiones (Reservas Privadas)					
9 Tarifas por Uso (Reservas Privadas)					
10 Ventas de Mercancia					
11 Becas de Capacitación					
12 Otro					
Total Fuentes Privadas Nacionales					
C. Fideicomisos & Fondos Nacionales					
1 Fondos Nacionales para el Medio Ambiente					
2 Dotaciones para la Reserva					
3. Otro					
4 Otro					
Total Fideicomisos & Fondos Nacionales					
TOTAL FUENTES NACIONALES					
II. FUENTES INTERNACIONALES					
A. Agencias Gubernamentales					
1 Agencias Bi-Laterales (USAID, GTZ, JICA)					
2 Agencias Multi-Laterales (Banco Mundial, BID)					
3 Otro					
4 Otro					
Total Agencias Gubernamentales Internacionales					
B. Fuentes Privadas					
1 Fundaciones					
2 Corporaciones					
3 Individuos					
4 Cuotas de Membresía					
5 Organizaciones No-Gubernamentales					
6 Implementación Conjunta					
7 Becas de Capacitación					
8 Otro					
9 Otro.					
Total Fuentes Privadas Internacionales					
TOTAL FUENTES INTERNACIONALES					
TOTAL FUENTES DE INGRESO					

Tabla 16 Resumen de Ingresos y Gastos

Nombre del Area

Años Fiscales 199__ al ____

Fuentes de Ingresos	Año 1 (Histórico)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
I. Fuentes Nacionales						
A Agencias Gubernamentales						
B Fuentes Privadas						
C Fideicomisos & Fondos Nacionales						
TOTAL FUENTES NACIONALES						
II Fuentes Internacionales						
A Agencias Gubernamentales						
B Fuentes Privadas						
TOTAL FUENTES INTERNACIONALES						
TOTAL FUENTES DE INGRESOS						
Gastos por Programa						
Programa A'						
Programa B						
Programa C'						
Programa D						
Programa E'						
Programa F						
Programa G:						
TOTAL GASTOS POR PROGRAMA						
BALANCE/DEFICIT						

* Tipo de Moneda

* Tasa de Cambio = \$1 = ____

* Tasa Anual de Inflacion = ____ %