

# Éxito Empresarial

## PLANEACIÓN FINANCIERA PARA ÁREAS PROTEGIDAS

**Denis Meneses, CEGESTI**

**D**urante las últimas décadas, muchas áreas protegidas sustentaron su operación en el financiamiento proveniente del aporte estatal –en gran medida–. En épocas más recientes, ante la incapacidad material de los gobiernos de asignar las partidas presupuestarias que dieran sustento efectivo a la conservación de dichas áreas, se ha reorientado la estrategia de sostenibilidad financiera hacia la asistencia internacional, de organizaciones no gubernamentales, filantrópicas y de conservación, entre otras.

Sin embargo, en la actualidad esos recursos son cada vez más limitados y escasos, por lo que hay una constante competencia por su consecución. Otrora, los recursos obtenidos se canalizaban principalmente para cubrir los costos de operación del sitio, y en menor medida, para la dotación de infraestructura. No obstante, con el auge del turismo en áreas protegidas, parte de la estrategia se ha orientado al financiamiento de infraestructura y equipos, con la expectativa de que sirvan como capital “semilla” para que los sistemas de áreas protegidas desarrollen fuentes alternativas de ingresos recurrentes que financien la operación corriente de dichas áreas, ya sea a nivel nacional o a nivel de sitio.



A pesar de los esfuerzos realizados, es generalizada la falta de capacidad financiera y material de los gobiernos por darles continuidad a estos programas, así como para potenciar y proyectar nuevas iniciativas de generación de recursos que coadyuven en el desarrollo y conservación. No solo se trata de generar ingresos basados en una estrategia de atracción de turismo (ciertamente el turismo es una fuente vital de ingresos para las áreas protegidas), sino de que su proyección como fuente de ingresos no vaya en detrimento de las áreas protegidas, sus zonas de influencia, comunidades aledañas u otros actores interesados en su gestión.

El papel del Estado en la definición de la política nacional de conservación y ambiente ha de ser no solo protagónico, sino lo suficientemente visionario como para que se permita incorporar otra serie de actores e instituciones que, lejos de querer lucrarse con las áreas protegidas, deberán trabajar finalmente en su preservación.

Así las cosas, nos encontramos en una coyuntura. Las intenciones han de complementarse con un marco regulatorio que facilite dichos procesos de interacción y trabajo conjunto, pero ese será un tópico que en otra oportunidad se analizará.

Como los sistemas de áreas protegidas se sustentan cada vez más de las rentas provenientes de servicios que van desde el turismo y la recreación, hasta la protección de ecosistemas, la naturaleza del manejo de las áreas protegidas ha sufrido cambios de énfasis sutiles y otros más dramáticos, incluyendo el hacer frente a las crecientes demandas de servicios para los visitantes, y la mitigación de las brechas existentes para sufragar sus costos de operación.

La planificación financiera de las áreas protegidas se centra ahora en prospectos a largo plazo, y el potencial para generar recursos recurrentes influye a menudo en las decisiones acerca del establecimiento de nuevas áreas y de cómo manejar las ya establecidas. De allí la imperiosa necesidad de planificar.

La preparación de un plan de sostenibilidad financiera trazará derroteros sobre las actividades requeridas para la operación óptima del área protegida, pero también identificará cuáles son las fuentes de recursos más apropiadas para las necesidades a corto, mediano y largo plazo. No todas las estrategias de financiamiento tienen un comportamiento uniforme, y la comprensión de sus características llevará a la creación de un flujo de ingresos que no descansa demasiado en fuentes de corto plazo o demasiado volátiles respecto a su posibilidad de ocurrencia.

Dicho planeamiento ha de realizarse a la luz de las prioridades de las actividades o programas presupuestados, partiendo de la capacidad básica de operación y culminando en aquellos programas de generación de valor económico y conservación de los ecosistemas.

La preparación de una estrategia de sostenibilidad financiera ha de basarse en al menos cinco puntos de referencia.

Primero, el concepto de planificación financiera y estratégica ha de responder a las grandes cuestiones sobre las cuales descansará la gestión,

no solo del parque, sino también de las instituciones rectoras. El plan financiero responderá a la identificación del costo de los diversos programas, los ingresos asegurados y el potencial de obtención de nuevos fondos que ayuden a cubrir las brechas existentes.

El segundo pilar ha de ser la diversificación de las fuentes de ingresos, no solo desde el punto de vista de la generación de ingresos propios, sino también en cuanto a reducir la concentración y, por ende, la vulnerabilidad, de las fuentes existentes.

El sistema de administración y finanzas ha de ser lo suficientemente eficiente en el soporte de la administración del área, de modo que funcione como insumo para la toma de decisiones, que maximice el aprovechamiento de los recursos y que asegure el eficiente y transparente manejo de los fondos.

En cuarto lugar, la generación de ingresos propios, cuyo uso y destino sea competencia exclusiva del área, cobra especial importancia en virtud de la diversidad de necesidades que cada una de las áreas tiene. Evidentemente, dichos recursos deberán siempre contar con el marco regulador y de control que permita su eficiente asignación y ejecución.

Finalmente, se debe considerar la capacidad para generar alianzas (coaliciones) estratégicas y de cooperación fuertes y perdurables, que impacten positivamente el financiamiento y administración de las áreas protegidas, de tal modo que sean elementos coadyuvantes en la reducción de conflictos, participación (o al menos retroalimentación) en la toma de decisiones, colaboración en actividades de manejo, atracción y regulación del ecoturismo, y reducción de amenazas a la conservación, entre otras.

La tarea no es fácil, especialmente si se tiene en cuenta la multiplicidad de factores y actores que afectan un proceso de planificación de este tipo.

Para lograr la sostenibilidad financiera debemos entender que es un proceso conjunto y constante dentro de los procesos gerenciales de nuestras instituciones, y si le sumamos la creatividad para idear mecanismos eficientes y recurrentes de financiamiento, obtendremos que esta, lejos de ser una utopía, sea una realidad para nuestras áreas protegidas.

Evidentemente, esta herramienta funcionará como instrumento rector de la toma de decisiones – económicas y de conservación– pero su importancia también radica en el hecho de que será un insumo importante en la presentación (para efectos de consecución de fondos) del área protegida como un proyecto de trabajo para diferentes entes de cooperación.

En este sentido es en el cual CEGESTI ha hecho importantes contribuciones mediante la realización de estudios en la región caribeña de Costa Rica y Panamá, no solo con la confección de los planes de sostenibilidad financiera, sino también de planes de negocios y mecanismos de control de la recaudación de fondos.

### Links relacionados con el tema

- [http://parksinril.org/files/d\\_3\\_b\\_guiaplanfinanciera\\_encrucijada.pdf](http://parksinril.org/files/d_3_b_guiaplanfinanciera_encrucijada.pdf)
- [http://parksinperil.org/files/d\\_3\\_c\\_area\\_de\\_proteccion\\_islas\\_golfo\\_de\\_california.pdf](http://parksinperil.org/files/d_3_c_area_de_proteccion_islas_golfo_de_california.pdf)
- [http://www.usaid.gov/our\\_work/cross-cutting\\_programs/wid/pubs/guatemala\\_0102.pdf](http://www.usaid.gov/our_work/cross-cutting_programs/wid/pubs/guatemala_0102.pdf)
- <http://www.eco-index.org/search/resultss.cfm?projectID=130>
- [http://parksinperil.org/files/d\\_3\\_e\\_parque\\_nacional\\_bahia\\_de\\_loreto.pdf#search='planeación%20financiera%20para%20areas%20protegidas'](http://parksinperil.org/files/d_3_e_parque_nacional_bahia_de_loreto.pdf#search='planeación%20financiera%20para%20areas%20protegidas')
- <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/herramientas-gestion-ambiental.htm>
- <http://www.birdlist.org/wice/vreugdenhilspanish.htm>
- [http://parksinperil.org/files/d\\_3\\_g\\_planeacion\\_financiera\\_paranaja.pdf](http://parksinperil.org/files/d_3_g_planeacion_financiera_paranaja.pdf)

---

## Éxito Empresarial

es una publicación periódica de CEGESTI.

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa, accese los artículos de publicaciones anteriores en nuestro sitio web: [www.cegesti.org](http://www.cegesti.org)