





## Una visión a su historia

©Ministerio del Ambiente, 2016

La publicación ha sido desarrollada en el marco del Proyecto de Sostenibilidad Financiera (PSF) para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), el cual es una iniciativa del Ministerio de Ambiente del Ecuador (MAE) que cuenta con la asistencia técnica del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF).

Su principal objetivo es implementar un marco operativo financiero institucionalizado y probado en la práctica, para lograr un Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) del Ecuador ampliado y sostenible.

**Elaborado por:**

Cisne Alexandra Jiménez

**Coordinación técnica:**

Unidad de Áreas Protegidas - Dirección Nacional de Biodiversidad

**Edición y corrección de estilo:**

Proyecto de Sostenibilidad Financiera  
para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas

**Fotografías:**

Ministerio del Ambiente

**Diseño y diagramación**

h2ostudio. Carla Aguas

**Impresión:**

Imprenta Mariscal  
Tiraje: 200 ejemplares

**Hecho en Ecuador**

Primera edición, noviembre de 2016  
ISBN: 978-9942-22-080-6

El presente documento debe citarse de la siguiente manera:  
Ministerio del Ambiente (2016). Proyecto de Sostenibilidad Financiera  
para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Una visión a su historia  
Quito - Ecuador

Las opiniones aquí expresadas pertenecen a los autores y no representan  
necesariamente las opiniones de PNUD y GEF.

Para su reproducción total o parcial se requiere autorización del MAE y PNUD

Impreso en papel que proviene de fuentes responsables de manejo forestal (FSC)



Reserva de Producción de Fauna Cuyabeno. Fotografía: Carla Aguas

## Agradecimientos

El presente documento ha sido elaborado en el marco del Proyecto de Sostenibilidad Financiera para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ministerio del Ambiente, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, como agencia implementadora del Fondo para el Medio Ambiente Mundial.

Extendemos un agradecimiento especial a las personas e instituciones nacionales y de cooperación internacional que hicieron posible la ejecución del Proyecto de Sostenibilidad Financiera. De igual forma, a quienes participaron activamente en el encuentro de reflexión y análisis de la experiencia, así como a las mujeres y hombres valientes, guardianes del bosque y del agua, que viven dentro o cerca de las Áreas Protegidas y trabajan día a día en busca de días mejores.

## Presentación

Ecuador es pionero en reconocer los derechos de la naturaleza en su Constitución. En el Art. 405 de la Carta Magna se visibiliza la existencia del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, al tiempo que se garantiza su sostenibilidad financiera.

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 destaca a la biodiversidad como la primera ventaja competitiva del Ecuador, lo cual convierte al Ministerio del Ambiente en un socio estratégico, de cara a los nuevos objetivos de desarrollo del país.

Esto es especialmente importante, si se toma en cuenta el aporte que significa la existencia de los espacios naturales de conservación para el desarrollo del país. Las evidencias están a la vista. El Sistema Nacional de Áreas Protegidas recibe en promedio dos millones de visitantes al año. Además, estos espacios naturales son escenarios de interacción de comunidades que residen en su interior y son proveedores de recursos, como el agua que alimenta a mega proyectos energéticos, como la hidroeléctrica Coca Codo Sinclair.

Al reconocer al Sistema Nacional de Áreas Protegidas como un recurso estratégico, el Ministerio del Ambiente, ente rector de la Política Ambiental Nacional, fortaleció en los últimos años la gestión y uso sostenible de esos espacios naturales. En este contexto, se implementó el Proyecto de Sostenibilidad Financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (PSF) con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Esta iniciativa se ejecutó como un brazo asesor, analítico y técnico, orientado hacia

la optimización y generación de recursos que fortalezcan el modelo de gestión de las áreas protegidas.

En el marco del Proyecto se establecieron las condiciones habilitantes; el fortalecimiento de capacidades del personal técnico y administrativo; la automatización de la gestión; el desarrollo de oportunidades para el involucramiento de la empresa privada; y el fomento de la participación social, al desarrollar con las comunidades acciones de articulación y coordinación de alternativas productivas, alineadas con los objetivos de conservación.

El manejo adaptativo y flexible, basado en una sólida estructura de gobernanza interna, la articulación con la contraparte técnica, y la adecuada gestión del conocimiento, le permitió al PSF responder efectivamente en el cumplimiento de los objetivos para los que fue creado.

Se espera que las buenas prácticas y lecciones aprendidas generadas por este Proyecto continúen aportando a la gestión técnica y financiera de las Áreas Protegidas en Ecuador y en la región; a través de la generación de recursos provenientes de fuentes de financiamiento diversificadas, los cuales influyen directamente en el mejoramiento de la gestión y en la conservación del patrimonio.

Ministerio del Ambiente  
Quito, Noviembre de 2016



# Índice

<b>Abreviaturas</b>	<b>8</b>		
<b>Introducción</b>	<b>12</b>		
<b>Métodos y fuentes</b>	<b>16</b>		
<b>Contexto</b>	<b>20</b>		
Ecuador megadiverso, Ecuador vivo...	20		
Áreas Protegidas, riqueza natural	21		
El Proyecto de Sostenibilidad Financiera: el argumento	23		
<b>Ejecución: La visión histórica que marcó la diferencia</b>	<b>28</b>		
<b>El encuentro de la teoría y la práctica</b>	<b>36</b>		
<b>El enfoque de intervención</b>	<b>37</b>		
En búsqueda de condiciones habilitantes: la gestión de política pública	37		
Fortaleciendo capacidades: una necesidad para la eficiencia	39		
El nacimiento del SIB	39		
En la consolidación de Aula Verde	41		
Conservación a través de la participación social: sumando esfuerzos para preservar el patrimonio natural	42		
La apuesta para reducir las amenazas a las áreas protegidas	42		
En la búsqueda de nuevas alianzas de Responsabilidad Social Corporativa	43		
Plataforma de voluntariado: unidos somos más	45		
Concesiones y convenios de cooperación: una alianza público-privado	46		
Trabajo con las comunidades: asunto de estrategia	48		
Las organizaciones comunitarias: ¿quiénes se fueron y quiénes se quedaron?	51		
Historias detrás del Centro de Interpretación e Información Entre Bosques	52		
La vivencia con la Escuela Politécnica del Chimborazo	54		
<b>El manejo y la toma de decisiones: desde una perspectiva adaptativa</b>	<b>55</b>		
<b>Los factores y principios de éxito</b>	<b>60</b>		
<b>La gobernanza interna</b>	<b>60</b>		
<b>La articulación</b>	<b>61</b>		
<b>Gestión del conocimiento</b>	<b>61</b>		
<b>Con pasos firmes en la sostenibilidad: Institucionalización de herramientas costo-efectivas</b>	<b>62</b>		
<b>Canales de comunicación</b>	<b>63</b>		
<b>Herramientas de difusión</b>	<b>64</b>		
<b>El Sistema de Seguimiento y Monitoreo: la clave para el éxito</b>	<b>64</b>		
<b>Nuevos retos a asumir... luego del PSF</b>	<b>68</b>		
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>70</b>		





Reserva Biológica Limoncocha

## Abreviaturas

AP	Área Protegida
AM	Acuerdo Ministerial
APC	Área Protegida Comunitaria
APPRI	Área Protegida Privada
ASOGROTEM	Asociación de Productores Agro Artesanales La Tembladera
CEPP	Centro Ecuatoriano de Promoción Popular
CNBRPE	Corporación Nacional de Bosques y Reservas Públicas del Ecuador
DNB	Dirección Nacional de Biodiversidad
EP	Empresa Pública
DP	Dirección Provincial
FUNDAR	Fundación para el Desarrollo Agrícola y Rural
EEM	Evaluación de Efectividad de Manejo
ESPOCH	Escuela Superior Politécnica del Chimborazo
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial (por sus siglas en inglés)
FAN	Fondo Ambiental Nacional
MAE	Ministerio del Ambiente del Ecuador
MFC	Mecanismo de Fondos Concursables
PANE	Patrimonio de Áreas Naturales del Estado
PGOA	Planes de Gestión Operativa Anual
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PSF	Proyecto de Sostenibilidad Financiera
PPD	Programa de Pequeñas Donaciones
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
SIB	Sistema de Información de Biodiversidad
SIMONA	Sistema de Monitoreo y Acompañamiento Técnico
SNAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas



Reserva de Producción de Fauna Cuyabeno



Reserva de Producción de Fauna Cuyabeno

« Mejoró la calidad del café que produce la organización, a través de la agroecología. Así cuidamos los suelos de nuestro Cuyabeno. »

*José Quinchuela*  
Reserva de Producción de Fauna Cuyabeno

## Introducción



Reserva de Producción de Fauna Cuyabeno



## Introducción

*Nuestras voces  
El conocimiento desde la práctica...*

En el campo de la conservación y el desarrollo comunitario existen innumerables experiencias que no son suficientemente conocidas ni valoradas. Si bien es cierto, los equipos técnicos y las instituciones con frecuencia reflexionan sobre la manera cómo los proyectos fueron diseñados e implementados e inclusive sobre cómo mejorarlos; este conocimiento pocas veces es documentado, analizado y compartido con el fin de difundir la práctica y enriquecerla desde la reflexión teórica y metodológica.

En este sentido, el Proyecto de Sostenibilidad Financiera (PSF) para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) durante su trayectoria, generó múltiples experiencias individuales y colectivas a ser rescatadas y revalorizadas para *“aprender de la experiencia”*, desde la interpretación y reflexión crítica de las personas protagonistas del proceso. Este documento presenta las buenas prácticas y aprendizajes en su conjunto, por medio de la reconstrucción del proceso vivido y a través del enfoque de intervención desde una visión histórica. A modo de corolario y recomendaciones se reflexiona sobre lo que se haría diferente, sin proyectar con ello un análisis exhaustivo ni evaluativo.

El eje central en este encuentro de sistematización es conocer los aspectos y factores clave de éxito y cómo superar las dificultades. Si bien se mencionan y se pone énfasis en aspectos metodológicos y en qué medida las acciones específicas han facilitado el alcance de los objetivos, también se consideró los elementos facilitadores y condicionantes que desde la estructura operativa, normas administrativas



Reserva de Producción de Fauna Chimborazo

o mecanismos de gestión; afectaron o posibilitaron los resultados. En este proceso se propuso cumplir los siguientes objetivos:

- Difundir los resultados y lecciones aprendidas del PSF.
- Formular lecciones con los aprendizajes de las experiencias desde la práctica, para retroalimentar el diseño e implementación de otros proyectos e iniciativas locales en contextos similares dentro del SNAP
- Analizar las acciones que contribuyan a fortalecer las políticas públicas, que garanticen la sostenibilidad financiera y la efectividad de la gestión del SNAP.

En su conjunto y más allá de los logros particulares del PSF, desde la reflexión se busca comprender la experiencia, entender por qué sucedieron las cosas de una determinada manera y no de otra, en qué sentido esta experiencia marcó la diferencia y cuál es el cambio fundamental que este proceso generó. Esta sistematización privilegia el trabajo participativo e inclusivo entre los diferentes actores y se concibe como un proceso de aprendizaje crítico y proyectivo, que permite construir nuevos conocimientos desde la práctica para diferentes grupos locales, como las comunidades, instituciones nacionales y otros actores como la cooperación internacional.



Parque Nacional Cayambe-Coca

« Ahora somos unas mujeres emprendedoras que salimos adelante y que con nuestro trabajo, les hemos enseñado a nuestros hijos y nietos lo importante que es cuidar nuestro páramo, el ambiente, nuestra área protegida. »

*María Landeta*  
Parque Nacional Cayambe Coca

## Métodos y fuentes



Parque Nacional Cayambe-Coca



## Métodos y fuentes

El proceso de sistematización se realizó conforme a la propuesta metodológica “en cinco tiempos” de Jara Holliday (2012) y, comprendió tres etapas para su integración:

**1. Planificación:** Recopilación y análisis de la información secundaria, básicamente información digital e impresa del PSF. También se identificaron actores clave y se construyó en consenso un plan de sistematización.

**2. Trabajo en campo:** Estuvo abocado a la obtención de información primaria, a partir de la contribución de las personas que vivieron la experiencia desde sus diferentes roles de participación.

- Mediante visitas personalizadas se aplicaron 25 entrevistas semiestructuradas a actores clave, las cuales constan en el documento técnico.

- La investigación, a partir de las personas que representan las organizaciones comunitarias, se realizó durante el “Taller final de intercambio de experiencias entre proyectos productivos en áreas protegidas de las organizaciones del Mecanismo de Fondos Concursables del PSF”.

**3. Análisis crítico e interpretación de resultados:** Esta etapa de la sistematización se concentró en el análisis e integración de la información primaria y secundaria. Se consideraron las experiencias, testimonios, juicios y lecciones aprendidas de quienes participaron en el proyecto.



Parque Nacional Cayambe-Coca



Reserva Ecológica Los Illinizas

« Con el Ministerio del Ambiente trabajamos conjuntamente en el cuidado del área protegida y contamos al mundo la increíble experiencia que es conocer al Quilotoa. »

*Manuel Latacunga*  
Reserva Ecológica Los Illinizas

## Contexto



Reserva Ecológica Los Illinizas



## Contexto

### Ecuador megadiverso, Ecuador vivo...

Ecuador es uno de los 17 países megadiversos del mundo debido a los diferentes ecosistemas presentes en sus regiones, que incluyen varios hábitats y alto nivel de endemismo, todo esto si se relaciona el número de especies por unidad de superficie (0,017 especies/km<sup>2</sup>). El Ecuador alberga 1.642 especies de aves, 4.300 especies de orquídeas, 540 de anfibios y 403 de mamíferos. (MAE, 2015)

Tomando en cuenta los ecosistemas frágiles de Ecuador, su alto grado de afectación o pérdida, así como su gran diversidad biológica, se considera que en el país se encuentran 2 de las 34 “áreas calientes de biodiversidad” o los llamados hotspots. Estos lugares son el Bosque Tumbes-Chocó-Magdalena y los Andes Tropicales. (MAE, 2011).

Sin embargo, su importante biodiversidad se encuentra sometida a fuertes amenazas y presiones causadas principalmente por la expansión de la frontera agrícola y áreas pobladas; la colonización de zonas selváticas y de páramos y la transformación de zonas de manglares en camaroneras u otros usos. De esto se desprende, que la deforestación y transformación de uso del suelo es un problema complejo y es la principal causa de pérdida de biodiversidad en el Ecuador. (MAE, 2012).



Refugio de Vida Silvestre Isla Corazón y Fragatas

### Áreas Protegidas, riqueza natural

Área Protegida (AP) es “un espacio geográfico claramente definido, reconocido, especializado, dedicado y manejado a través de medios legales u otro tipo de medios eficaces, para lograr la conservación de la naturaleza y otros servicios ecosistémicos y valores asociados a largo plazo”. (UICN, 2008).

Las AP son concebidas por la UICN (2011) como la principal herramienta para lograr la conservación de la biodiversidad y constituyen un instrumento estratégico para la mitigación y la adaptación al cambio climático y una esperanza para la humanidad. Ayudan a la sociedad a hacer frente a los impactos del cambio climático manteniendo los servicios esenciales de los que dependen las personas. Sin ellas, “los desafíos podrían ser mayores, su fortalecimiento es una de las soluciones naturales más eficaces contra la crisis climática”. (Dudley Nigel et al., 2010).

El Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) del Ecuador es la principal estrategia nacional in situ de conservación de la biodiversidad del país. Abarca las cuatro regiones geográficas y 22 provincias de las 24 existentes en el país y cubre una superficie aproximada del 20% del territorio nacional, con un total de 18'178.039,2 ha. (incluido el Parque Nacional y la Reserva Marina de Galápagos) (MAE, 2015). Se extiende desde los 0 hasta los 6.700 msnm y cubre 79% de las formaciones vegetales existentes en el territorio ecuatoriano. (MAE, 2013).

Esta estrategia inició con la protección de ecosistemas esenciales, como las Islas Galápagos (Parque Nacional Galápagos, en 1936) y el páramo del volcán Cotopaxi (Parque Nacional Cotopaxi, en 1975).

#### El SNAP está constituido por:

**11 Parques Nacionales**

**5 Reservas Biológicas**

**1 Reserva Geobotánica**

**9 Reservas Ecológicas**

**4 Reservas Marinas**

**6 Áreas Nacionales de Recreación**

**4 Reservas de Producción de Fauna**

**10 Refugios de Vida Silvestre**

**1 Área Ecológica de Conservación Municipal**

Asegurar el manejo efectivo y los recursos financieros suficientes para la gestión y administración del SNAP son vitales para que las AP continúen otorgando estos beneficios y mantengan su rol en la conservación de la biodiversidad (FAO-Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2010).

El término sostenibilidad financiera para los sistemas de AP recibió un especial énfasis en la agenda del Grupo de Trabajo de Áreas Protegidas de la Convención Mundial de Biodiversidad conformada en el 2004, con objetivos y metas para lograr que los sistemas de AP tengan recursos financieros estables y suficientes a largo plazo para cubrir los costos totales y, asegurar que las mismas sean manejadas efectiva y eficientemente para lograr sus objetivos de conservación. (FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2010).

## El Proyecto de Sostenibilidad Financiera: el argumento

Durante el 2005 se publicó el primer Análisis de las Necesidades de Financiamiento del SNAP, tomando como base la información financiera del 2003. Este estudio marcó el inicio de un proceso fundamental para la sostenibilidad del SNAP, el cuál fue reconocido a nivel regional como un referente metodológico pionero en el financiamiento de áreas protegidas.

El MAE por medio del Proyecto Ecuador: Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP-GEF) que concluyó en diciembre de 2007, dio importantes pasos para la consolidación del Sistema. Sin embargo, este proyecto no previó la generación de financiamiento para la implementación de herramientas, de manera que el problema de financiamiento del SNAP persistió. Una de las lecciones aprendidas, fue la necesidad de generar fondos para implementar planes y estrategias con miras a asegurar la sostenibilidad y una gestión adecuada del SNAP.

En este contexto, nace el Proyecto de Sostenibilidad Financiera (PSF) para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, como iniciativa del MAE que cuenta con la asistencia técnica del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y es financiada por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés). El PSF inició su implementación en mayo de 2010 y culminó sus actividades en diciembre de 2016. Su objetivo a largo plazo, consistió en mejorar la sostenibilidad financiera del SNAP, de forma que proporcione resultados de desarrollo por medio de un ambiente saludable y sostenible, que garantice los Derechos de la Naturaleza.

Este proyecto utilizó una concepción integradora, adaptativa y participativa, para abordar las cuatro barreras principales de la sostenibilidad financiera del SNAP y cumplir la meta para la implementación de un marco operativo financiero institucionalizado y probado en la práctica.



**El marco de resultados del PSF es:**

- 1 Leyes, normas y directrices institucionales para mejorar la sostenibilidad financiera del Patrimonio Natural del Estado.
- 2 Capacidades fortalecidas para realizar planificación financiera, gestión y monitoreo por resultados.
- 3 El valor del SNAP es reconocido mejor en comunidades establecidas en áreas protegidas.
- 4 Modelos de gestión rentables, que sean replicables para obtener ingresos netos sostenibles.

El PSF contribuyó a mejorar la sostenibilidad financiera del Patrimonio de Áreas Naturales del Estado (PANE) y al análisis de los mecanismos para la inclusión y gestión de los subsistemas del SNAP. Las áreas seleccionadas para la implementación de las actividades en territorio se consideraron con base a consultas, criterios técnicos y financieros. Finalmente se seleccionaron: Cayambe Coca, Cuyabeno, Yasuní, Chimborazo, Illinizas, Mache Chindul, Galera San Francisco; como AP piloto del PANE, como representante de las Áreas Privadas (APPRI) se seleccionó al Nudo de Noroccidente de Pichincha a través de la Corporación Nacional de Bosques y Reservas Privadas del Ecuador (CNBRPE); y como Área Protegida Comunitaria (APC), el Humedal La Tembladera.

La intervención del PSF además contribuyó a la consecución directa e indirecta de 15 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. De estos, por la propia naturaleza de un sistema de áreas protegidas aportaron directamente a la protección y conservación de ecosistemas terrestres y marino-costeros; pero también se vincula con el tema de agua y saneamiento y protección de fuentes hídricas gracias al mantenimiento de servicios ecosistémicos, reducción de la pobreza, seguridad alimentaria, capacitación, promoción de igualdad de oportunidades, equidad y cambio climático.



**El PSF representa una contribución al cumplimiento de los OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:**

- 1 Fin a la pobreza
- 2 Hambre cero
- 4 Educación de calidad
- 5 Igualdad de género
- 6 Agua limpia y saneamiento
- 7 Energía asequible y sostenible
- 8 Trabajo decente y crecimiento económico
- 9 Industria, innovación e infraestructura
- 11 Ciudades y comunidades sostenibles
- 12 Producción y consumo responsable
- 13 Acción por el clima
- 14 Vida submarina
- 15 Vida de ecosistemas terrestres
- 16 Paz, justicia e instituciones fuertes
- 17 Alianzas para lograr los objetivos



Parque Nacional Yasuní

« La revalorización de nuestros conocimientos ancestrales detuvo la caza y venta de animales silvestres. Ahora tenemos alternativas gastronómicas sostenibles. »

*Alicia Illanes*  
Mujeres Kichwa Challwa Mikuna  
Parque Nacional Yasuní

**Ejecución:**  
**La visión histórica**  
que marcó la diferencia



Parque Nacional Yasuní

## Ejecución: La visión histórica que marcó la diferencia

La mirada se concentra en el análisis lógico desde una visión histórica, que entre otros aspectos –fortalecieron o condicionaron– los resultados. A continuación, se presentan los principales hitos que marcaron cada resultado o componente del PSF, los mismos que reconocen momentos o acontecimientos particularmente significativos de la intervención del proyecto y clarifican que cada componente no es un ente aislado, cada uno está en función de los otros tres y depende de la interacción de muchos factores y de un trabajo interdisciplinario.

### 2011 | HITO IMPORTANTE

Taller de arranque.

Reserva de Producción de Fauna Chimborazo



### 2012 | HITO IMPORTANTE

- Se elimina la tarifa de ingreso a las AP (Acuerdo Ministerial No. 006).
- Arranque operativo del PSF.
- El Humedal La Tembladera es elegido como área piloto del PSF.
- Se consolida un equipo de trabajo multidisciplinario.

### 2013 | HITO IMPORTANTE

- Actualización del Estudio de Necesidades y el Análisis de la Brecha de Financiamiento del SNAP.
- Publicación y socialización de los incentivos financieros, tributarios y morales que reconocen los esfuerzos para la conservación.
- La metodología de la Evaluación de Efectividad de Manejo se estandariza como herramienta de monitoreo de la gestión del SNAP.
- Desarrollo del II Congreso Nacional de Áreas Protegidas.
- Presentación de la licitación de las Bases del Mecanismo de Fondos Concursables para proyectos productivos en áreas protegidas.
- Registro de la Junta Directiva de la Red de Bosques y asesoría en trámites y regularización con el Sistema de Rentas Internas (SRI).
- Generación de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera para el Nodo del Noroccidente de Pichincha.
- Producción de 16 planes de manejo y 15 planes de negocios en las reservas del Noroccidente de Pichincha.



Reserva Ecológica Los Illinizas. Fotografía: Carla Aguas

## 2014 | HITO IMPORTANTE

- Desarrollo del estudio de externalidades y beneficios múltiples de la tarifa cero en áreas protegidas.
- Definición de una metodología de tarifas para patentes de operación, prestación de servicios recreativos, turísticos y otros que hacen uso del PANE.
- Generación de manuales técnicos en temas administrativos para el fortalecimiento de capacidades de la Red de Bosques e implementación de una estrategia de comunicación para el fortalecimiento institucional.
- Aplicación de la metodología de capacitación denominada “Mingas-taller” en todo el país a través de la Red de Bosques en temas relacionados a la construcción sostenible, elaboración de proyectos, cultivo de hongos, bio digestores, entre otros.
- Participación de la Red de Bosques en reuniones del Bosque Modelo (Costa Rica), encuentro de Reservas Privadas Sudamericanas (Chile) y el Foro de Naciones Unidas para los Bosques (Nueva York).
- Asesoría en la implementación de emprendimientos turísticos en el Humedal La Tembladera.
- Evaluación de medio término del PSF.
- Diseño del modelo de Gestión para la implementación de un Centro de Interpretación y Comercialización para la Red de Bosques.
- Páginas web desarrolladas y actualizadas: [www.psf.ecuador.com](http://www.psf.ecuador.com); <http://reservasprivadasecuador.com>; <http://latembladera-ecuador.com>.
- La organización internacional Earth Day NETWORK selecciona al PSF para reinvertir USD 160,184 que entregó a Yasuní ITT para proyectos productivos en el Yasuní.
- Diseño de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera del SNAP.
- Diseño del Mecanismo Financiero para la Comercialización de Souvenirs de áreas protegidas.
- Acabados internos del Centro de Visitantes “El Arenal” de la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo, previo a su concesión.
- Expedición del Acuerdo Ministerial 158 relacionado al procedimiento para el otorgamiento de concesiones y suscripción de convenios de cooperación para el uso, mantenimiento y operación de infraestructura y bienes o servicios turísticos en el PANE.

## 2015 | HITO IMPORTANTE

- Se individualizan los presupuestos de las AP del PANE.
- Expedición del Acuerdo Ministerial 076 relacionado al desarrollo de los Planes de Gestión Operativa de las AP – PGOA.
- Institucionalización de los Lineamientos para la Elaboración de Planes de Sostenibilidad Financiera para el PANE.
- Expedición del Acuerdo Ministerial 012 que aprueba la Guía Metodológica para la EEM del PANE.
- Se traspa el Sistema de Información de Biodiversidad (SIB) al Sistema Único de Información Ambiental (SUIA) del MAE.
- En funcionamiento el módulo de Evaluación de Efectividad de Manejo en el SIB (que contiene información desde el 2012).
- En funcionamiento el módulo de Turismo en el SIB (registro de visitantes en línea).
- En funcionamiento el módulo Tablero Financiero del SIB (con registro histórico desde el 2013).
- Publicación de la Valoración Económica del SNAP en los sectores de Turismo e Hidroelectricidad.
- Implementación de una estrategia de incidencia para el posicionamiento de los resultados de la publicación de la Valoración Económica del SNAP.
- Implementación del Mecanismo Financiero de Responsabilidad Social Corporativa para áreas protegidas en su fase piloto.
- Remodelación del Refugio “Rúales Oleas Berje” del Parque Nacional Cayambe Coca, previo a su concesión.
- Firma de nueve convenios en la plataforma de voluntariado para subsistemas, lo que permitió reducir el costo de gestión en aproximadamente USD 63.000.
- Acuerdos Socio Ambientales para garantizar la sostenibilidad del “Centro de Interpretación e Información Entre Bosques” entre el noroccidente de Pichincha y con la mancomunidad del Chocó Andino.

## 2016 | HITO IMPORTANTE

- Expedido el Acuerdo Ministerial 083 que establece los Procedimientos para la Declaración y Gestión de AP para los Subsistemas: Autónomo Descentralizado, Privado y Comunitario del SNAP.
- Capacitadas 787 personas a través del Programa Aula Verde.
- Desarrollado el curso multimedia de auto capacitación en el Programa de Planificación y Administración de áreas protegidas.
- En funcionamiento 11 flujos y manuales de procesos y de las herramientas de gestión generadas por el PSF.
- Generada la línea base de infraestructura, concesiones y convenios y desarrollo metodológico para la evaluación de negocios turísticos.
- Publicado el manual de mantenimiento de infraestructura del PANE.
- Publicado el folleto de estadísticas del SNAP, "Áreas Protegidas del Ecuador - socio estratégico para el desarrollo".
- Producción y socialización masiva de 15 ediciones del boletín electrónico trimestral "SOMOS SNAP".
- 20 proyectos productivos ejecutados en las áreas protegidas a través del Mecanismo de Fondos Concursables del PSF, cuyo proceso generó USD 2 millones en aportes de contrapartes (GAD, ONG, universidades y las comunidades) en dinero o especies, y benefició a más de 3.000 familias.
- Se oficializa la metodología para la elaboración de los Planes de Sostenibilidad Financiera de las AP.
- Siete áreas protegidas piloto de PANE cuentan con Planes de Sostenibilidad Financiera 2016-2020.
- Se oficializó el proceso para el fortalecimiento y la adecuada administración, mantenimiento y soporte técnico del portal Web del SNAP <http://areasprotegidas.ambiente.gob.ec/> y demás herramientas tecnológicas complementarias para promover los destinos turísticos y la gestión de las AP.
- Generado el Acuerdo Ambiental con la Mancomunidad del Chocó Andino integrada por los Gobiernos Parroquiales de Nanegal, Nanegalito, Pacto, Gualea, Nono y Calacalí, con el objeto de impulsar la conectividad ecológica de las reservas privadas y paisajes productivos sostenibles, a través del Centro de Interpretación e Información Entre Bosques.





Reserva Marina Galera-San Francisco

« Somos parte de un cambio radical en el pueblo de Esmeraldas, he visto como las generaciones nuevas respetan y cuidan los frutos de nuestro mar porque piensan en un futuro mejor. »

*Elaercio Trejo*  
Reserva Marina Galera San Francisco

Reserva Marina Galera-San Francisco. Fotografía: Gustavo Valarezo.

**El encuentro  
de la teoría  
y la práctica**



## El encuentro de la teoría y la práctica

Más allá de la reconstrucción histórica de la experiencia y de la reflexión crítica presentadas en este proceso de sistematización, es posible afirmar que el PSF ha realizado buenas prácticas o acciones que han contribuido a obtener resultados positivos y logros en cada uno de sus componentes; lo cual permitió además identificar importantes lecciones para quienes en el futuro realicen una práctica similar.

En las siguientes líneas se intenta valorar cómo en algunos casos, a partir de la metodología de trabajo implementada, los procedimientos operativos; el contexto y la articulación interinstitucional, así como el compromiso del personal responsable y sus entidades competentes; describen cómo el PSF facilitó una adecuada viabilidad en el modelo de gestión existente para las áreas protegidas. La gestión del Proyecto se esquematiza y resume en la Ilustración 1.



## El enfoque de intervención

### En búsqueda de condiciones habilitantes: la gestión de política pública

*El SNAP requiere mejorar su modelo de gestión; de manera que amplíe sus capacidades administrativas y financieras y permita la implementación exitosa de múltiples mecanismos de financiamiento de manera simultánea.*

MAE, 2015

Los resultados esperados del PSF fueron altamente ambiciosos en aspectos como el marco legal y regulatorio. El MAE, a través del proyecto, buscó operatividad con el fin de conducir una gestión rentable para el SNAP y en paralelo reconocerlo como un sector estratégico para el desarrollo económico a nivel de país, para finalmente alcanzar un alto posicionamiento público y una fuerte capacidad de incidencia política.

Sin embargo, frente a la realidad del Ecuador y debido a que el proyecto como tal no tiene injerencia a nivel ejecutivo (Asamblea Nacional), el PSF en conjunto con el personal técnico y jurídico del MAE, asumieron el reto de ser más creativos y dar respuestas prácticas y operativas adaptadas al diseño y puesta en marcha de una serie de mecanismos funcionales, al actual modelo de gestión y a la estructura orgánica del MAE.

Al diseñar proyectos muchas veces se plantean resultados ambiciosos que sobrepasen inclusive la razón de ser y su capacidad de implementación. En el tema de leyes y normativa, un proyecto no tiene la competencia para aprobar una ley o expedir un Acuerdo Ministerial (AM), no obstante si posee la capacidad de realizar una propuesta técnica para que sea analizada por equipos multidisciplinares, que son quienes asesoran a las autoridades de turno.

El PSF no se limitó a abordar de manera puntual las barreras en cada una de las áreas piloto. Los tres primeros componentes se desarrollaron para todo el Sistema; fortaleciendo el marco normativo, administrativo y de gestión de las 51 AP. Esto es una de las buenas prácticas reconocidas del PSF, no solo porque se aporta efectivamente en la consolidación del Sistema como tal, sino que la gestión del proyecto y la del mismo SNAP se vuelve más costo efectiva.

En este sentido, las prioridades se centraron en fortalecer la estructura del MAE, para optimizar los recursos financieros y disminuir los gastos en el manejo de las áreas protegidas. Para lo cual se diseñó, implementó y consolidó competencias (roles y funciones) a través de una serie de instrumentos y herramientas de gestión y monitoreo por resultados: Planes de Gestión Operativa Anual (PGOA), Evaluación de la Efectividad de Manejo (EEM), Planes de Sostenibilidad Financiera, entre otros. Todo esto, sin perder de vista opciones más ambiciosas como un nuevo modelo de gestión, por medio de la propuesta para la implementación de una Empresa Pública (EP) o un nuevo fondo fiduciario, en donde los mecanismos diseñados y las herramientas podrían maximizarse y plasmarse en una reinversión directa a las áreas protegidas.

El proyecto buscó permanentemente que estas herramientas no solo sean entregadas como productos o estudios, sino que sean institucionalizadas dentro del MAE, con unidades técnicas responsables y claramente definidas; que permitan la optimización de recursos y una gestión más efectiva y eficiente.

### **Fortaleciendo capacidades: una necesidad para la eficiencia**

El fortalecimiento administrativo-financiero del SNAP se basó principalmente en optimizar la gestión, reducir costos operativos y fortalecer los procesos de formación profesional. A nivel institucional, se generaron instrumentos, se tecnificaron procesos (Sistema de Información de Biodiversidad - SIB) y se crearon competencias específicas en el personal del MAE y de las AP públicas, privadas y comunitarias.

### **El nacimiento del SIB**

Con el propósito de solventar varias problemáticas a nivel de gestión del SNAP, el PSF impulsó el diseño y funcionamiento del Sistema de Información de Biodiversidad (SIB), que hoy es parte del Sistema Único de Información Ambiental (SUIA) del MAE. Esta herramienta informática alberga instrumentos de monitoreo y gestión para las áreas protegidas como la Evaluación de Efectividad de Manejo, el Tablero Financiero, el Registro de Visitantes, el Registro de Operadoras Turísticas, el diagnóstico de Infraestructura y el Plan de Gestión Operativa Anual (PGOA).

Los procesos de planificación y elaboración del SIB se dieron en un ambiente de trabajo conjunto y coordinado entre varias unidades del MAE. Esta sinergia favoreció el desarrollo secuencial de los módulos de acuerdo a las necesidades y a las capacidades disponibles en la institución. La programación se caracterizó por la activa intervención de los técnicos que serían los usuarios finales de las herramientas, dando como resultado sistemas accesibles que facilitan la gestión de las AP. Cabe destacar que la creación de un sistema de la envergadura y potencia del SIB, fue posible con el apoyo de las Autoridades del MAE, quienes con su visión estratégica valoraron los beneficios de contar con una herramienta automatizada para la planificación, administración y monitoreo de las áreas protegidas del Estado.

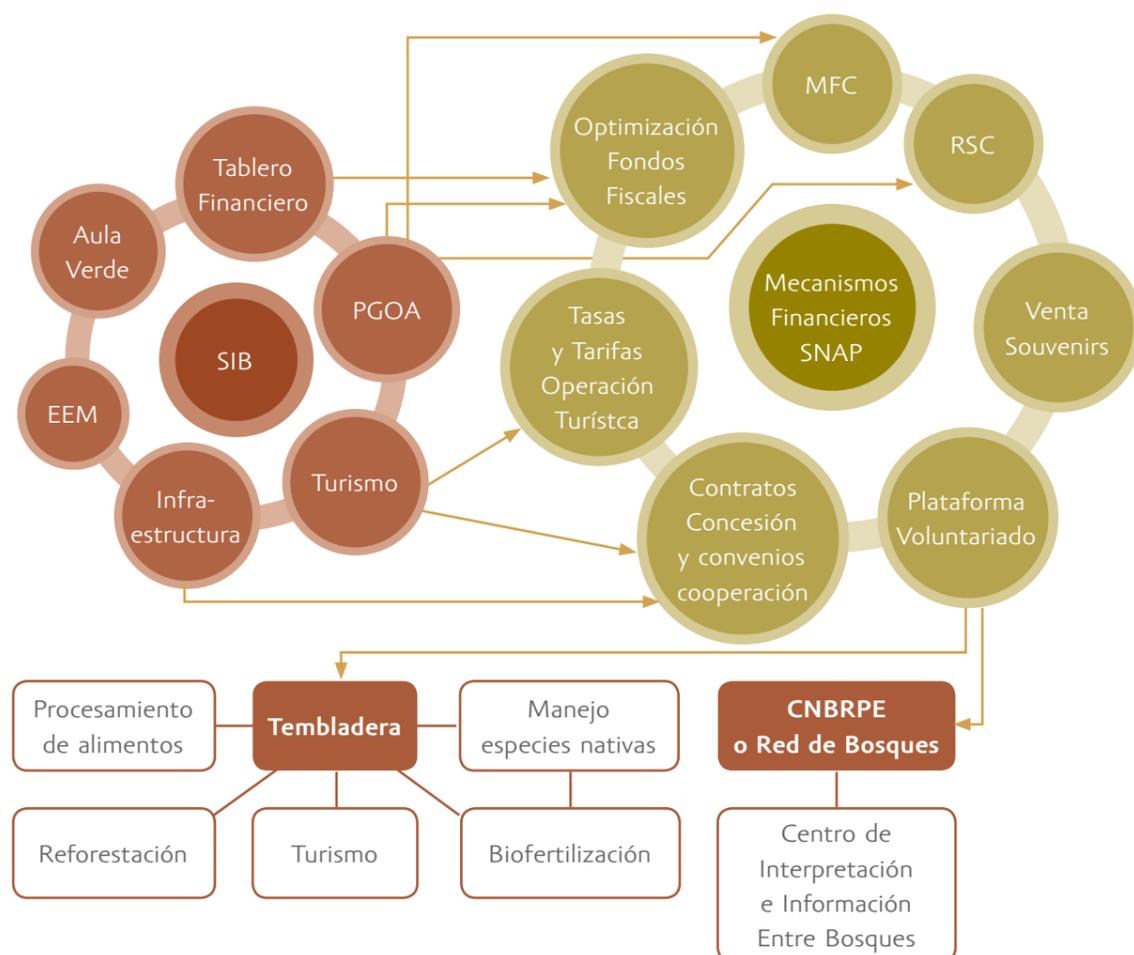
La aplicación de los módulos del SIB durante tres años, permitió contar con instrumentos de gestión estandarizados; con procedimientos y roles definidos para las unidades y responsables relacionados con la administración de las AP; así como realizar aplicaciones ordenadas, efectivas y



eficientes de los mismos; optimizó el tiempo y recursos que las unidades destinaban a la ejecución de estos aplicativos; y dio como resultado la recopilación de información de alta calidad para la generación de una variedad de reportes, que permiten destacar los logros alcanzados por el MAE en la administración del SNAP y la toma de decisiones inmediata en casos emergentes.

### Instrumentos de base

- Brecha financiamiento SNAP
- Estrategia sostenibilidad financiera SNAP
- Planes de sostenibilidad financiera
- Evaluación de contratos y convenios



**Ilustración 1.** Articulación de instrumentos y herramientas en la aplicación de mecanismos de sostenibilidad financiera.

El potencial del SIB es enorme. Por una parte, puede incorporar nuevos procesos automatizados que coadyuven a una gestión aún más eficiente del SNAP, como el seguimiento y monitoreo de la ejecución de actividades de las áreas protegidas, o un módulo de registro del talento humano. Por otra parte, ofrece una amplia base de información detallada sobre la gestión del PANE, que será el sustento para la generación de nuevas directrices de políticas de manejo de la conservación a nivel del Sistema, como para el diagnóstico y toma de decisiones orientadoras y correctivas para cada área en particular.

En conclusión, el SIB en sus etapas de diseño, elaboración e implementación ofreció varias lecciones referente a los procesos de automatización de elementos de planificación, gestión y monitoreo de las áreas protegidas o de otras unidades, y cómo su aplicación eficiente genera resultados. Razón por la cual, el SIB es un ejemplo de gestión para los subsistemas del SNAP, así como para otros Sistemas de áreas protegidas a nivel mundial.

### En la consolidación de Aula Verde

En cuanto a la creación y fortalecimiento de competencias específicas, la suma de esfuerzos entre el Programa de formación profesional Aula Verde del MAE y el PSF, se orientaron a impulsar un “programa de capacitación integral” a través de la “Escuela del Guardaparque”. Sin embargo, la continua rotación de personal limitó el proceso, a pesar de la capacitación recibida y habilidades adquiridas.

Para dar respuesta a esta realidad, se orienta Aula Verde a un proceso virtual complementado con espacios presenciales de *coaching* y procesos de autocapacitación con herramientas multimedia. Con este nuevo enfoque se crea el Curso Multimedia de Autocapacitación para el Programa de Planificación y Administración.

Además, un elemento estratégico del Programa fue el incorporar, por medio del Centro Ecuatoriano de Promoción Popular CEPP, a capacitadores con experiencia.



### **Conservación a través de la participación social: sumando esfuerzos para preservar el patrimonio natural**

La importancia estratégica radica en hacer visible la contribución del SNAP a la economía nacional –generando argumentos para tomadores de decisiones– y justificando la creación de políticas públicas y, nuevas inversiones para cumplir con dos grandes objetivos; conservar la biodiversidad y optimizar el potencial para generar beneficios económicos para las poblaciones.

El término “*área protegida*” resume una amplia gama de enfoques de gestión, entonces es necesario repensar e interrogar el papel que tienen las comunidades locales, la sociedad civil, el sector empresarial y los organismos no gubernamentales en la conservación de estos espacios.

### **La apuesta para reducir las amenazas a las áreas protegidas**

En este proceso se reconoce que el manejo de la biodiversidad es un eje de desarrollo del territorio, es así que se promovió la colaboración entre sectores que manejan y aprovechan los servicios ecosistémicos asociados al bienestar humano.

Con la finalidad de fortalecer las acciones que se realizan a favor de la conservación, se generaron, y en otros casos se fortalecieron, alianzas con organizaciones de base comunitaria, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), la Red de Bosques o conocida como Corporación Nacional de Bosques y Reservas Privadas del Ecuador (CNBRPE), la Asociación de Productores Agro Artesanales La Tembladera (ASOGROTEM), actores públicos, privados, academia y cooperación internacional por medio de iniciativas como: el Mecanismo Financiero de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la Plataforma de Voluntariado, Concesiones y Acuerdos de Cooperación, el Mecanismo de Fondos Concursables (MFC), entre otros.

### **En la búsqueda de nuevas alianzas de Responsabilidad Social Corporativa**

A través de este mecanismo, se propone a personas jurídicas, centros de investigación, universidades nacionales y extranjeras, organismos internacionales de cooperación e inclusive al sector público, una atractiva oportunidad orientada a generar impacto en el valor de la marca de las empresas, fidelizar los clientes y aprovechar los incentivos tributarios y beneficios que ofrece el Estado a las empresas ambiental, social y económicamente responsables, en una relación de “*ganar - ganar*” y así contribuir con la conservación de las áreas protegidas mediante el Mecanismo Financiero de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).



A partir del interés que tiene la empresa privada y la sociedad civil para realizar acciones de RSC, a través de voluntariado empresarial, donaciones corporativas e individuales, apoyo en capacitación o implementación en iniciativas productivas: se plantean algunas opciones de inversión, identificadas en los PGOA y alineadas a las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas protegidas. Estas opciones de inversión, de manera individual, aplican a los incentivos y reconocimientos de carácter tributario y/o posicionamiento empresarial por reputación e imagen.

La puesta en marcha del Mecanismo Financiero de RSC, permitió realizar acercamientos con varias empresas e instituciones, muchas de las cuales mostraron interés por incluir el mecanismo dentro de su planificación. Sin embargo, en algunos casos pequeñas y medianas empresas por el momento no encontraron atractivo invertir en RSC por lo cual es importante al momento de la negociación, poner énfasis en mostrar el beneficio económico en su flujo financiero, para lograr posicionar la inversión en las AP como su “mejor inversión”.

Por otro lado; para generar alianzas eficientes con la banca privada y algunas grandes empresas que tienen su propia línea de RSC se deberían desarrollar actividades especializadas como ruedas de negocios, desayunos de trabajo, ruedas de prensa que permitan presentar el mecanismo, los incentivos y reconocimientos ofertados.

La crisis económica que experimenta el país afecta también al sector productivo, lo cual supone priorización de inversiones, gastos y recortes presupuestarios relacionados con publicidad y RSC; sin embargo, esto representa a la vez una oportunidad para ampliar las ventas a través de la implementación de un nuevo giro en la promoción, al ofertar productos que involucren marcas nuevas. Para algunos inversionistas el “co-branding” es muy atractivo como estrategia de marketing y re-lanzamiento de productos, ya que consideran que al promocionar una marca asociada al ambiente, la fidelidad al producto se refuerza y el gasto realizado retorna.

En este ámbito, el reconocimiento de los servicios ecosistémicos que brindan las AP aún es poco valorado y reconocido, por lo cual se recomienda potenciar los resultados evidenciados en el ejercicio de valoración económica del SNAP para los sectores turismo e hidroelectricidad; y a su vez, continuar con esfuerzos de difusión y mercadeo de la campaña ÁREAS PROTEGIDAS “nuestra mejor inversión”. De igual forma, continuar con la realización de *Press Trip*, *event-marketing*, publicidad, marketing directo y los *Fam Trips*; tal como se han realizado en Cuyabeno y Chimborazo, lo cual contribuirá al posicionamiento del SNAP como sector estratégico de la economía y de esta forma llegar a los potenciales inversionistas para que el mecanismo de RSC se fortalezca.

#### **Plataforma de voluntariado:** **unidos somos más**

Este mecanismo permite movilizar profesionales y especialistas voluntarios hacia las áreas protegidas de todo el SNAP; con la finalidad de contribuir a la ejecución de los planes de manejo, planes de negocio, o al desarrollo de nuevos proyectos. El mecanismo cubre diversas necesidades, permite contar con personal capacitado que intercambie conocimientos, genere investigación, apoye a la ejecución de actividades, visibilice las acciones de las organizaciones, permita establecer contactos con potenciales donantes y amplíe las oportunidades de acceder a fondos.

La ejecución de la plataforma de voluntarios en la Red de Bosques por ejemplo, generó, en un año, un aporte de USD 64.900. En el Humedal La Tembladera administrada por la ASOGROTEM el aporte se cuantificó en USD 23.000. Los principales aliados estratégicos son el voluntariado en línea de las Naciones Unidas, quienes pueden movilizar especialistas en 15 temáticas. También los programas de voluntariado internacional y las universidades privadas ecuatorianas generan proactivamente procesos de promoción e investigación de acuerdo a las necesidades de las organizaciones beneficiarias.

Es importante destacar que en el marco de RSC y voluntariado se generó un convenio de asistencia técnica

valorado en USD 90.000 con la Fundación Italiana Gondwana, para el Parque Nacional Cayambe-Coca y la Reserva Ecológica Cotachachi Cayapas, lo cual evidencia la potencialidad financiera de estos mecanismos.

### **Concesiones y convenios de cooperación: una alianza público-privado**

Para contribuir a la gestión sostenible de las áreas protegidas y particularmente en la administración de la infraestructura de uso público y turismo del PANE, se promovió y fortaleció la generación de concesiones y convenios de cooperación bajo el esquema: público-privado.

Este mecanismo le permite a la Autoridad Ambiental poner en funcionamiento servicios turísticos en las AP, optimizar su uso y garantizar el mantenimiento de la infraestructura implementada; es decir, se abren las puertas a una retribución en especies, para que el beneficio se genere de manera directa a las áreas, superando de alguna manera la barrera administrativa correspondiente a la cuenta única que actualmente maneja el Estado ecuatoriano.

Esta experiencia evidenció la necesidad de reformular el tema de concesiones para incorporar técnicamente el establecimiento de una tarifa fija y una variable. Por otro lado; con el establecimiento de una tarifa fija, el MAE (a través del SNAP), se posicionaría ante el Ministerio de Finanzas con la capacidad de generar ingresos por autogestión, por lo que estaría en mejores condiciones para solicitar incrementos presupuestarios.

Una lección aprendida en torno a las concesiones es la importancia de contar con estudios técnicos bien fundamentados, para establecer planes de negocios y modelos de gestión rentables y de libre competencia. Estos documentos deben acordarse previamente a cualquier adjudicación.

Como una herramienta complementaria se establece la metodología de evaluación a los contratos de concesión y convenios de cooperación, la cual permite visibilizar, optimizar, valorar y monitorear los beneficios percibidos. A la vez, se fortalecen las capacidades del AP y de la Dirección Provincial, es decir es una herramienta de estandarización de procesos, lo que permite mayor transparencia, independencia y criterio técnico al momento de establecer y evaluar estas alianzas público-privadas.

En esta misma línea, se crea el Manual de Mantenimiento de la infraestructura del PANE con la finalidad de precautelar la inversión a través de un protocolo preventivo, en otras palabras, reducir y/o evitar costos de mantenimiento que podrían resolverse fácilmente con acciones correctivas elementales desde el mismo personal del área y/o sus concesionarios.

En términos financieros, una concesión es mucho más rentable que un convenio, sobre todo sí es adjudicada a una empresa especializada en el giro del negocio. Los convenios por su parte ayudan a resolver conflictos socios ambientales y permiten el reconocimiento de valores culturales, pero no necesariamente garantizan su rentabilidad; por lo que se sugiere buscar alianzas comerciales donde los contratos de concesión establezcan valores sociales, que permitan la participación justa y equitativa de las comunidades con la posibilidad de fortalecer capacidades, aprovechar los productos locales y adicionarles valor agregado.



### Trabajo con las comunidades: asunto de estrategia

Fondos Concursables con intencionalidad:

- Reducir los costos de gestión
- Trabajar en costos evitados
- Disminuir las amenazas y presiones

El PSF ha fortalecido una realidad: los fuertes vínculos entre desarrollo y conservación.

El trabajo con las comunidades ubicadas dentro o en las zonas de amortiguamiento de las AP piloto, intentó –aún sin ser totalmente explícito a nivel institucional– poner en la práctica la participación local en la gestión y manejo de las AP. Bajo el Mecanismo de Fondos Concursables (MFC) se aportó en la reducción del costo de gestión de las áreas protegidas, así como de las amenazas y presiones antrópicas. Esta premisa se sustentó en la “teoría de cambio”, que a partir de la consolidación de modelos de gestión de la biodiversidad sostenible y rentable, los colectivos sociales se convierten en aliados estratégicos y se integran activamente en los esfuerzos de manejo y conservación de estas áreas, con lo cual se reducen de cierta manera los costos de gestión.

La estrategia de trabajo conjunto con las comunidades evidencia resultados verificables y medibles en términos de sostenibilidad financiera y ambiental, así como de equidad social. Esta decisión estratégica priorizó actividades “amigables” con el ambiente. Fue posible impulsar y fortalecer 20 proyectos productivos en varias temáticas (véase Ilustración 2): turismo comunitario, prácticas agropecuarias sostenibles y uso y aprovechamiento de la biodiversidad, entre otras acciones que –sin degradar el ambiente– contribuyen a mejorar las condiciones de vida de la gente; al mismo tiempo, evitan una serie de gastos relacionados a los cinco programas de manejo de las AP: Administración y Planificación; Control y Vigilancia; Comunicación, Educación y Participación Ambiental; Uso Público y Turismo; y Manejo de la Biodiversidad.



Ilustración 2. Iniciativas comunitarias amigables con las Áreas Protegidas

La inversión generada permitió apalancar recursos y evitar gastos en la gestión de cada AP; en términos generales, por cada dólar invertido existe un retorno de entre USD 2 y 3. El MFC se concibe como positivo y es ampliamente valorado en las comunidades. Actualmente, las familias involucradas en las iniciativas comunitarias conciben a las áreas protegidas “como espacios de desarrollo” y como una ventaja el vivir cerca o dentro de ellas. Están conscientes que existen actividades permitidas y no permitidas. Por ejemplo; en las comunidades de Paquiestancia y Lago Verde Quilotoa, en el Parque Nacional Cayambe Coca y Reserva Ecológica Illinizas respectivamente, se ha logrado disminuir sustantivamente los incendios.

En todos los proyectos del MFC se potenció el desarrollo endógeno, ya que nacieron de una necesidad identificada por las mismas comunidades, esto se evidencia en el compromiso que adquirieron al momento de ejecutarlos y concluirlos, más allá del financiamiento del PSF. Por ejemplo, el Comité Promejoras de Desarrollo Comunal Paquiestancia no disponía de presupuesto suficiente para terminar su cabaña, la comunidad aportó con una cuota y lograron concluirla. Otras organizaciones, como la Asociación de Productores de Café y Cacao de Dureno y Pacayacu (AGRODUP), consiguió como contraparte económica, cuatro veces más de lo que el PSF les financió. Por lo tanto, es de vital importancia construir plataformas sociales de participación en los territorios desde una mirada holística para que el MFC se potencie.

Además, este mecanismo apoyó la cogestión descentralizada entre varios interesados a través de las áreas privadas y comunitarias, demostrando con ello su potencial como estrategia rentable para compartir responsabilidades y costos de gestión de las AP, a la vez que elimina barreras para la gestión eficaz de estas; en este sentido, el ejemplo más pragmático es el trabajo en el Humedal La Tembladera, en donde se aglutinaron una serie de contrapartes locales, Gobiernos Autónomos Descentralizados, la academia, comunidades, etc.

El enfoque ecosistémico, también brindó la oportunidad de darle valor al Humedal La Tembladera. Este Humedal a pesar de su importancia ecológica como sitio RAMSAR

pasaba desapercibido, la gente conocía poco o nada de este sitio y estaba sometido a constantes amenazas antrópicas. Actualmente, la gente del Humedal visualiza el valor de este espacio natural en favor de la anidación de aves, además de su potencial para el turismo y resalta que “*gracias al Humedal se han creado fuentes de trabajo*”.

No obstante, un tema central de análisis radica en conocer si este mecanismo contribuye al desarrollo de formas de vida sostenibles y en qué medida. En este sentido, y de forma general los proyectos en AP permitieron que la gente fortalezca su capital humano, eleve su autoestima, su capacidad organizacional y se perciben cambios positivos en la generación de ingresos económicos y en el buen vivir.

Además, se debe resaltar que el MFC ha sido un factor decisivo de apoyo a acciones iniciadas y que ha permitido consolidar acciones en marcha. Algunos de los proyectos del MFC fueron anteriormente iniciativas apoyadas por el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) y/o Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) que fueron implementados años atrás. Es decir, ya existía una experiencia previa a la que el MFC ayudó a generar valor agregado.

Más allá de los resultados específicos de cada proyecto en sus diferentes instancias, tipos y contrapartes de apoyo; con el sustento a las iniciativas comunitarias se visualiza al ser humano como centro y aliado fundamental para el manejo sostenible y la conservación del SNAP –y se integra las AP en la matriz de paisaje– al ser concebidas como parte estratégica de la economía local y espacios de inclusión y desarrollo social y sobre todo, existe una convicción, un cambio de comportamiento de las comunidades y la creación de espacios de diálogo y coordinación orientados a la conservación del AP y el desarrollo de las comunidades.

#### **Las organizaciones comunitarias: ¿quiénes se fueron y quiénes se quedaron?**

En el trabajo con las organizaciones comunitarias se afrontaron algunas dificultades y se tomaron decisiones difíciles que, abordadas oportunamente, generaron resultados positivos. Por lo general, los acuerdos y compromisos entre



el PSF y las organizaciones beneficiarias se cumplieron a pesar de pequeñas limitaciones. Entre las que se puede citar: la estructura de gestión existente, la falta de experiencia de algunas entidades para manejar temas administrativos y los cambios continuos de directivas y equipos técnicos.

La experiencia demuestra que se deben crear estrategias para que las mismas personas de las comunidades sean parte de los equipos técnicos, siempre y cuando se mantenga independencia y transparencia. Los factores clave son el sentido de compromiso, las ganas de aprender y de desarrollarse. Sin lugar a duda, se necesita que las personas tengan algún grado de preparación, pero con el acompañamiento técnico pueden dar excelentes resultados. De igual forma, en este tipo de procesos se recomienda trabajar con organizaciones con buena predisposición, sentido de compromiso, sólido capital social e identidad cultural.

Algunos factores externos, que condicionaron el éxito de ciertas iniciativas fueron las limitaciones de accesibilidad, en el caso puntual del Pueblo Ancestral kichwa Kawsay Sacha asentado en la Parroquia Río Tigre comunidad de Lorocachi, en donde la única vía de acceso es la aérea, ante lo cual se tuvo que buscar soluciones para el ingreso, como utilizar las avionetas del ejército y ajustarse a itinerarios establecidos.

Además, se resaltan como limitantes los impactos de los fenómenos ambientales como el terremoto sucedido el 16 de abril de 2016, que ocasionó la pérdida de una parte importante de infraestructura en uno de los proyectos. Las lluvias, sequías y heladas que afectaron la sobrevivencia de plántulas y el traslado de materiales. También se menciona, la trágica muerte del equipo técnico de Kawsay Sacha en su traslado en avioneta al Puyo.

### **Historias detrás del Centro de Interpretación e Información Entre Bosques**

El Centro de Interpretación e Información Entre Bosques en el noroccidente de Pichincha, fue priorizado por la Red de Bosques como el mecanismo de sostenibilidad financiera de los reservistas privados del Noroccidente de Pichincha, con el objetivo de destacar la importancia de la bio-región del Chocó



Centro de Interpretación e Información Entre Bosques - Noroccidente de Pichincha

mediante la promoción y comercialización de los productos agroecológicos y turísticos de las reservas que forman parte de este nodo y, como un ente articulador que permita la promoción de todas sus reservas privadas a nivel nacional.

Actualmente, para el personal del PNUD y PSF este proyecto representa “una apuesta”, ya que existe una importante inversión en infraestructura para la construcción de su primera fase. Esto implica, que al cierre del proyecto no será posible conocer la sostenibilidad del Centro de Interpretación e Información Entre Bosques.

El Comité Directivo decidió apoyar a esta organización mediante el financiamiento para el diseño y construcción del Centro, al mismo tiempo que se desarrollaron los criterios para incluir las APC y las APPRI dentro del SNAP, como un incentivo a la conservación privada, actividad ajustada a los acuerdos previos que se dieron en el levantamiento de la información para la construcción del proyecto.

Para la Red de Bosques “constituye un sueño” de más de 15 años. Sin embargo, en torno a este existen algunas percepciones a nivel interno y externo que se unen en un mismo punto de encuentro y a la vez se contraponen por la falta de cohesión organizacional, participación limitada, diversos intereses y conflictos internos.

Por ello, se concluye que existieron varias oportunidades en donde correspondía evaluar la viabilidad del Centro de

Interpretación e Información Entre Bosques, tras un largo proceso con participación limitada, así como diversos intereses y tendencias políticas e incluso filosóficas desde antes que el proyecto arranque, creándose a la vez falsas expectativas, por lo que fue necesario difundir varias veces los roles y responsabilidades para que todas las partes estén claras.

Este tipo de situaciones obliga a imaginar una operación diferente y mecanismos alternativos para la solución de estos problemas. Más allá de los aciertos y errores, sin duda, los conflictos con la Red de Bosques tienen un origen profundo que va desde el diseño mismo del proyecto, donde se funcionaron tres propuestas con distintos enfoques (del MAE, actores privados y actores comunitarios). El tiempo transcurrido en el arranque del proyecto termina desgastando también la predisposición y el compromiso; lo que no sucede con las otras organizaciones, para quienes el proceso no fue tan largo.

#### **La vivencia con la Escuela Politécnica del Chimborazo**

En el caso de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo (ESPOCH) al ser una entidad pública, los recursos económicos de apoyo del PSF debían ser gestionados por medio del Ministerio de Finanzas, esto ocasionó inconvenientes y retrasos por temas administrativos. No obstante, el fuerte compromiso de trabajo de la ESPOCH les permitió avanzar en temas respecto al manejo de la vicuña y han realizado un trabajo coordinado con el personal de la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo.

En tal virtud, es necesario promover una gestión administrativa eficiente; lo cual sugiere analizar la viabilidad de realizar la transferencia de estos fondos semillas directamente con las organizaciones de base y evitar mayores gastos transaccionales y mecanismos de administración y desembolso complejos.

## **El manejo y la toma de decisiones: desde una perspectiva adaptativa**

La ejecución de las actividades del PSF se llevaron a cabo en un contexto de cambios en el país. Por decisión presidencial en el 2012 se establece la gratuidad de la entrada a las AP a turistas nacionales y extranjeros. Esto modifica el contexto de financiamiento del SNAP y, el PSF se adapta estratégicamente a esta nueva realidad. El presupuesto nacional se empodera de la mayoría de los costos de las áreas protegidas al dotar de los recursos necesarios para su gestión. Sin embargo, esta dependencia del PANE, casi exclusiva del presupuesto del Estado, presenta una señal de alerta en escenarios de ajustes a nivel nacional.

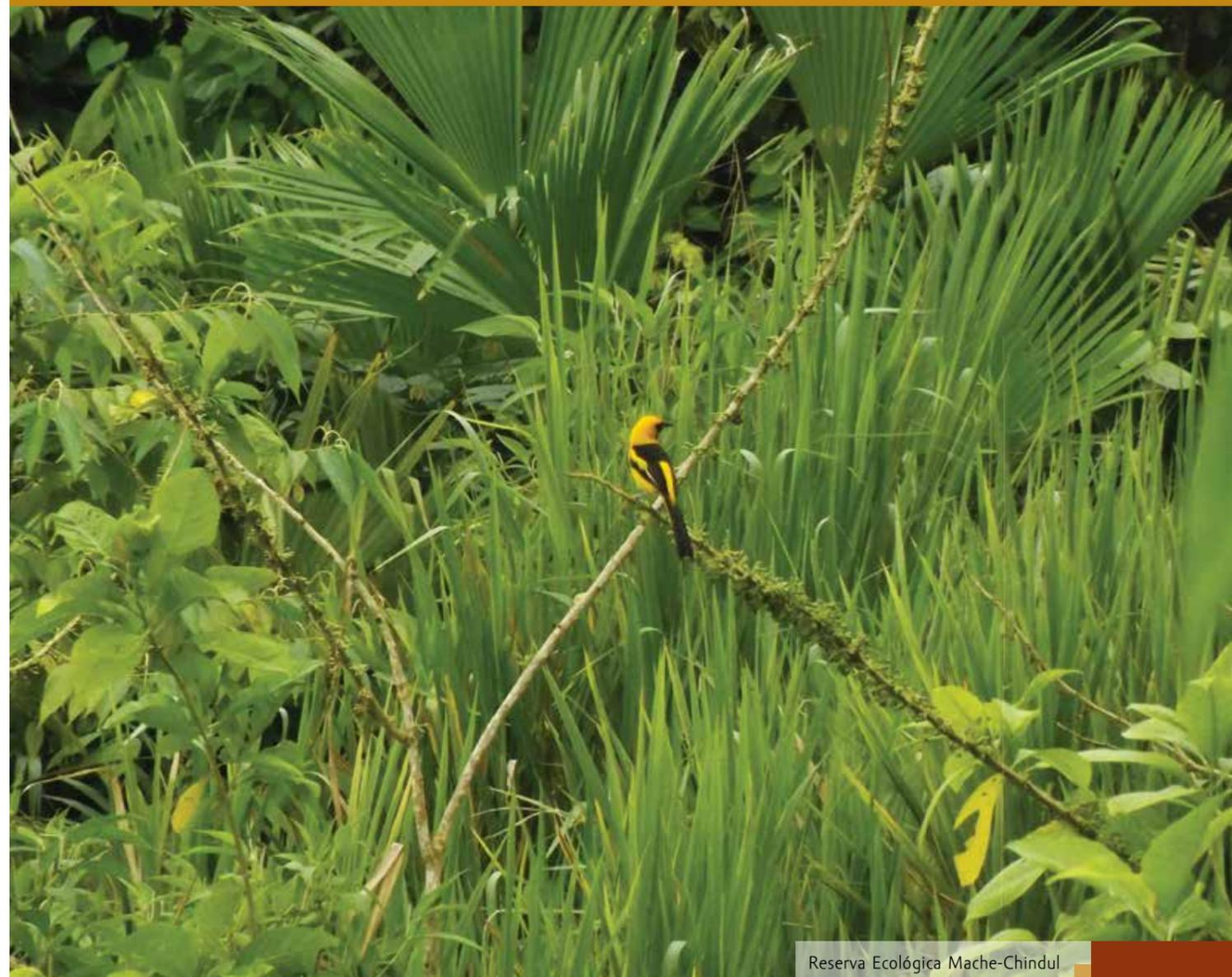
El SNAP no tiene autonomía administrativa y financiera que le permita la implementación exitosa de los mecanismos financieros tradicionales de forma simultánea. A esto se suma, que los mecanismos de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera fueron diseñados en función de una estructura fiduciaria para las AP, sin embargo el Fondo Nacional Ambiental (FAN) fue disuelto vía Decreto Ejecutivo No. 998 el 10 de abril de 2016, es decir el año de cierre del PSF.

En este contexto, para el manejo del proyecto y la toma de decisiones, se aplicó el principio de gestión acción, fundamentado en que el cambio es inevitable y en que los procesos no son lineales; se impulsó la versatilidad, la creatividad y la flexibilidad. Ante la presencia de una limitante, se buscó una solución, muchas de las veces cambiando de dirección pero reorientando la estrategia para alcanzar las metas.

El PSF se ha caracterizado por dar soluciones viables desde temas netamente operativos, hasta soluciones frente a una coyuntura y escenario complejo; por ejemplo, ante la falta de una estructura fiduciaria que limita el alcance de varios de los mecanismos financieros, especialmente para recibir y reinvertir recursos económicos, se propone apalancar contrapartes en especies que son altamente valoradas y priorizadas en la planificación de cada AP. Y ante la falta de un fondo fiduciario, se propone mecanismos que puedan articularse y/o apoyarse en instituciones aliadas

o adscritas al MAE con la capacidad de manejar recursos financieros (autonomía financiera), como por ejemplo, el Instituto Nacional de Biodiversidad a través del Museo de Ciencias Naturales, el CEPP y/o algunas otras entidades de cooperación, que permitan aprovechar los recursos levantados para reinvertirlos a través de una intervención directa en territorio o vía programas o proyectos que contribuyan a los programas de manejo de las AP.

Evidentemente, el aporte por especies no es lo más atractivo, pero permitió dar respuestas a una serie de necesidades bajo el escenario actual. La experiencia para la aplicabilidad de este mecanismo, por ejemplo con la empresa Hidroeléctrica Hidroalto, permitió que la entidad reconozca el valor del área protegida para la conservación de la cuenca y evidentemente la repercusión en la producción de agua y de energía; por lo que actualmente apadrina la Reserva Ecológica Cayambe Coca y aporta con donaciones de aproximadamente USD 60 mil anuales. La misma empresa ejecuta directamente este presupuesto, bajo su propia estructura, pero en coordinación con el administrador del AP y acorde a lo establecido en la planificación.





Humedal La Tembladera

« Este espacio natural, Humedal La Tembladera ha sido un encanto para nosotros pues nos ha permitido desarrollar proyectos sostenibles para el beneficio de nuestra gente, creando fuentes de trabajo para que puedan obtener ingresos. El PSF fue un pilar fundamental para que todo esto sea una realidad. »

*Nayla Quintana*  
Humedal La Tembladera, Sitio RAMSAR.

## Los factores y principios de éxito

Humedal La Tembladera



## Los factores y principios de éxito

La intervención del PSF ha sido valorada positivamente en los siguientes aspectos:

### La gobernanza interna

A lo largo del tiempo y a pesar de las múltiples ocupaciones y temas de agenda, se mantuvieron reuniones de coordinación mensual de la Unidad de Gestión Operativa del Proyecto (UGP), como instancia de encuentro e intercambio estratégico, para dotar a la intervención de integralidad y valorar las especificidades de cada función, con miras a una misma política, a los mismos objetivos y con una sola perspectiva.

De igual forma, los socios estratégicos y representantes de las comunidades participaron de manera cuatrimestral en las reuniones del comité asesor, en donde se compartieron avances y se articularon acciones entre las diferentes instituciones.

Otro aspecto a destacar es el trabajo inter y multi disciplinario de un equipo con sentido de compromiso, profesionalismo y sobretodo con predisposición de colaboración, en dar respuestas de calidad y de manera oportuna, muchas veces antes de que sea solicitado, así como preparado para asesorar en diferentes temas, más allá de lo que dicen sus términos de referencia, o más allá de lo que indica el documento del proyecto.

Los miembros del equipo fueron verdaderos gestores y un gestor hace de todo, esto posicionó de manera especial al proyecto y lo colocó como un brazo asesor - operativo del MAE para temas específicos en áreas protegidas. La definición clara de competencias y de reglas permitió plasmar las metas esperadas. Se tuvo la capacidad de trabajar estratégicamente para poder abordar cambios políticos que se generaron

constantemente en el MAE durante los últimos años; y generar confianza, esto da cuenta de una buena práctica del PSF.

Por otro lado, la ejecución financiera y programática desde el PNUD ayudó en los tiempos de gestión, facilitó los procesos y garantizó transparencia y en sí, representó un respaldo institucional.

### La articulación

Esta articulación vincula a instancias que desarrollan su labor dentro del MAE desde los Jefes de AP, Direcciones Provinciales (DP), Unidad de Áreas Protegidas, Dirección Nacional de Biodiversidad (DNB) y Programas y proyectos del MAE.

El proyecto generó una “puerta abierta” que permitió trabajar de forma conjunta y articulada con los Programas Aula Verde, Biocomercio, Programa Delimitación Física y Desarrollo de Turismo Sostenible en el PANE, Programa de Apoyo al SNAP (PASNAP), Socio Bosque, entre otros, lo cual evitó duplicar esfuerzos al optimizar recursos económicos, humanos y tiempo. Se mantuvieron reuniones periódicas entre equipos técnicos para planificar y definir cuál el mejor camino a seguir y no cruzarse, sino más bien complementarse.

### Gestión del conocimiento

El PSF realizó la gestión de información de forma eficiente, ya que consideró como base el conocimiento disponible y promovió su generación, sistematización y difusión, acorde al contexto de aplicación.

A nivel interno el proceso de gestión de la información se realizó por medio de un servidor destinado únicamente como un gestor de conocimiento o biblioteca operativa donde los documentos administrativos clave, los productos finales y toda la información crucial está organizada en función del marco lógico del proyecto y es permanentemente retroalimentado y actualizado por el personal responsable. Este sistema permitió mantener la información organizada y disponible en todo momento.

La información que se generó fue documentada y respaldada, los acuerdos sistematizados en ayudas memoria, actas de reuniones y acuerdos-compromiso y permanentemente se socializaron en reuniones. Estas prácticas posibilitaron trabajar de forma coordinada y dar respuestas efectivas en corto tiempo, así como mantener los acuerdos alcanzados institucionalmente.

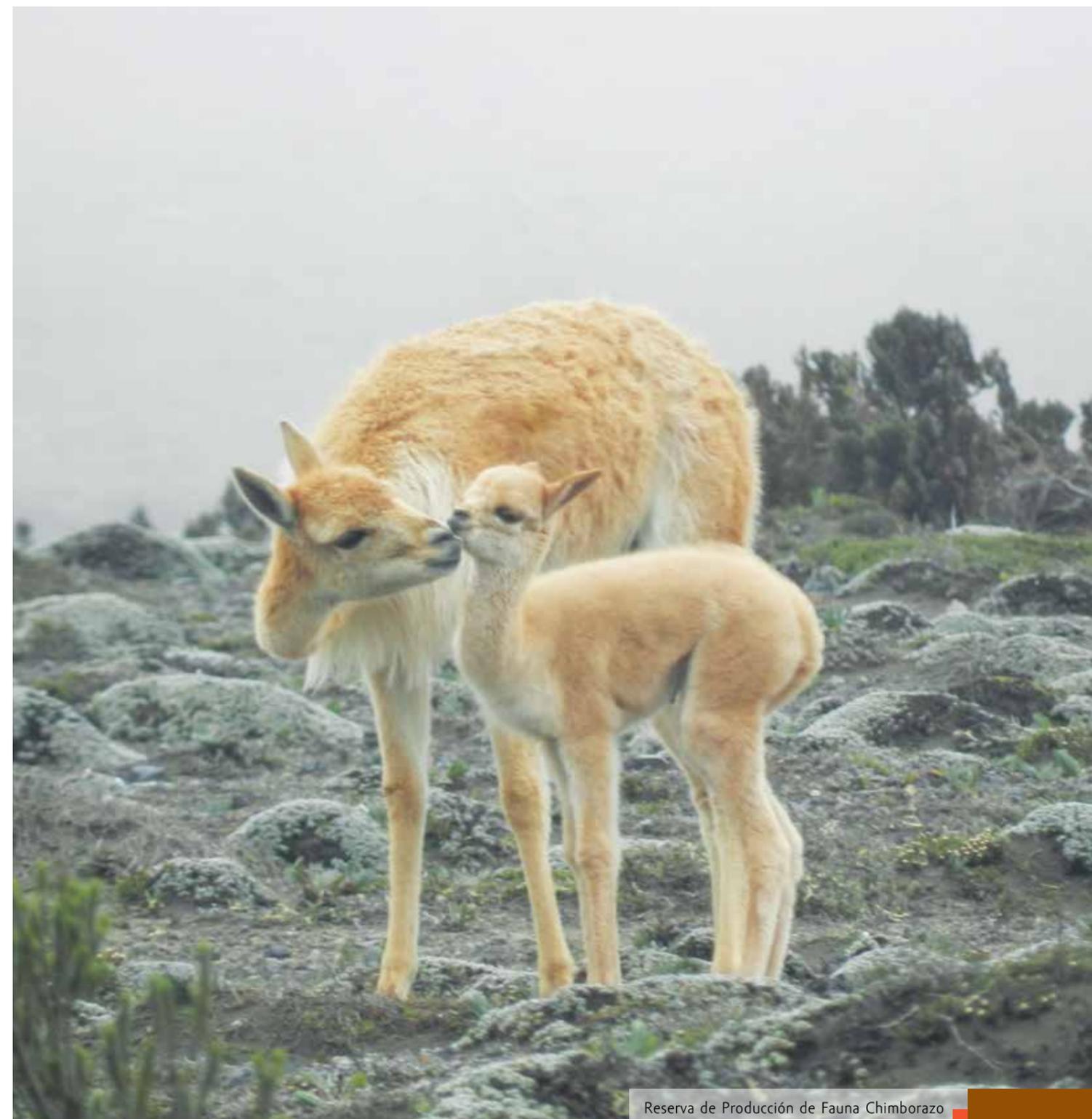
Esta forma de mantener la información ordenada, permitió una interacción constante con las autoridades y asesores del MAE.

### **Con pasos firmes en la sostenibilidad: Institucionalización de herramientas costo-efectivas**

El PSF fue muy bueno en adaptar herramientas y es considerado como un referente a nivel regional en términos de técnicas utilizadas. Ecuador es el único país en la región que ha aplicado sistemáticamente, en su sistema de AP, metodologías internacionales reconocidas como la Evaluación de Efectividad de Manejo (EEM), que responde al ajuste de la metodología *Management Effectiveness Tracking Tool* (METT), la valoración económica a través de la metodología *Target Scenario Analysis* (TSA), la Ficha de Puntaje de Sostenibilidad Financiera o comúnmente conocida como Tablero Financiero, entre otras.

En este contexto, el Tablero Financiero es una herramienta que a nivel del SNAP, el MAE ha venido aplicando desde el 2012, lo cual le permitió a la Autoridad Ambiental contar con información anual para realizar análisis históricos, que combinados con parámetros de costo efectividad, sin duda, guían la gestión financiera de las AP en el mediano y largo plazo. En la parte cuantitativa, recoge anualmente la información detallada del gasto de todo el SNAP a través de las Direcciones Provinciales, Fondo de Áreas Protegidas (FAP), donantes y planta central; mientras que en la parte cualitativa se analizan cada uno de los tres componentes que incorporan elementos normativos, de planificación costo efectiva y de herramientas para la generación de ingresos, que el MAE ha desarrollado para incentivar un proceso de sostenibilidad financiera en las AP.

Esto permite al SNAP mantener condiciones habilitantes para dar seguimiento a la gestión de las áreas protegidas y su contribución a la economía nacional. Para el GEF como donante, es realmente un logro, porque garantiza que la réplica se puede dar en las áreas protegidas de diferentes países.



## Canales de comunicación

Los canales de comunicación del PSF fueron efectivos, transparentes, bien documentados y oportunos principalmente intra e inter institucional, lo cual favoreció en gran medida la gestión con diferentes socios estratégicos pero particularmente con la Red de Bosques, con quien además se trabajó mucho en reforzar la comunicación interna como un eje central de su fortalecimiento organizacional.

## Herramientas de difusión

En paralelo a la ejecución del proyecto, se realizó la continua difusión de las acciones emprendidas por el PSF de manera articulada con los otros programas y proyectos del MAE, por medio de diferentes herramientas (páginas web, APP (Android y Apple) en inglés y español, redes sociales y del boletín trimestral Somos SNAP). Estas acciones de promoción se orientaron a la revalorización del aporte de las AP a la economía del Estado, a promover la conservación como una necesidad para un futuro sostenible y a facilitar información clave y oportuna para la toma de decisiones presupuestarias del SNAP.

El proyecto tuvo la oportunidad de generar una estrategia de comunicación ligada a las directrices de dos grandes instituciones, MAE y PNUD, lo cual implicó un fuerte trabajo de alianza inter institucional y el posicionamiento de las acciones cooperativas para el desarrollo sostenible.

## El Sistema de Seguimiento y Monitoreo: la clave para el éxito

El marco de seguimiento y monitoreo del PSF ha sido ampliamente reconocido en múltiples espacios de participación, ya que delineó los pasos a seguir para asegurarse que el proyecto no pierda su norte.

La herramienta de monitoreo y seguimiento viene de un proceso de recopilación de lecciones aprendidas del Programa para la Conservación del Patrimonio Natural y Cultural de la Reserva de Biósfera Yasuní, instrumento que



fue adaptado a las particularidades del PSF, lo que permitió que los componentes funcionen e interactúen enlazados unos con otros, donde todos aportan en su conjunto y se evalúa la gestión de cada uno.

De igual forma, la aplicación del SIMONA (Sistema de Monitoreo y Acompañamiento a los proyectos en territorio) fue un factor que condicionó el éxito de las iniciativas comunitarias. Esto implica, no diseñar nuevas herramientas sino aplicar lo que ha funcionado por más de 20 años en el PPD del GEF, con una adaptación metodológica que asegure dar respuestas a los objetivos del proyecto en términos de apalancamiento de nuevos recursos, costos evitados en la gestión del AP, beneficios sociales y la disminución de conflictos. Este proceso evidenció la riqueza metodológica de cuantificar beneficios múltiples y también la posibilidad de enriquecer aún más las herramientas de monitoreo, como por ejemplo, asignar parámetros de peso acorde a criterios de priorización en una escala de medición que pondere actividades diferenciadas.



Parque Nacional Yasuní

« Cuidamos el bosque del Yasuní y mejoramos los ingresos de nuestras familias. »

*Mayra Aranda*  
Parque Nacional Yasuní

**Nuevos retos  
a asumir...  
luego del PSF**



Parque Nacional Yasuní

## Nuevos retos a asumir... luego del PSF

*...hemos llegado aquí, hemos arribado  
–en un espiral ascendente– a un nuevo punto de partida  
para enriquecer la práctica y la teoría...*

*(Jara, 2012)*

- Mantener el SIB como la base de **información histórica, organizada, actualizada y de fácil acceso**; es una gestión permanente que contribuirá a mejorar la planificación de las AP en términos técnicos y financieros.
- Fomentar los acercamientos que permitan reunir en una **mesa de negociaciones al MAE y GAD, ONG, academia y organizaciones de la sociedad civil** con el propósito de continuar articulando acciones, que a través de estrategias inclusivas, propendan de alguna manera a reducir y/o evitar costos en la gestión operativa de las áreas protegidas.
- Promover el **diseño e implementación de política pública**, de manera que el SNAP fortalezca su gestión al convertirse un ente articulador entre los diferentes actores que se vinculan con la conservación de la biodiversidad y el desarrollo económico.



Reserva de Producción de Fauna Cuyabeno Fotografía: Carla Aguas

- Fortalecer las **alianzas público – privadas para la gestión de las áreas protegidas**, aprovechando el mecanismo de Responsabilidad Social Corporativa como instrumento que genera sostenibilidad a estos espacios naturales.
- Fortalecer al **MAE como un ente articulador y coordinador de alternativas y medios de vida para las comunidades** e incrementar la presencia de esta institución en territorio.
- Continuar mejorando el desempeño técnico y financiero de las áreas protegidas, **mediante un nuevo modelo de gestión**, que permita aprovechar los avances en los análisis realizados por la misma Autoridad Ambiental (MAE) a través de la figura jurídica que ésta defina.
- Finalmente, implementar alternativas tales como fondos fiduciarios, a través de las cuales se podrían **ejecutar de manera efectiva mecanismos como Responsabilidad Social Corporativa y Mecanismo de Fondos Concursables**. Esto garantizaría mayor disponibilidad de los recursos captados.

## Referencias bibliográficas

Dudley Nigel. (2008). Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas (P. José Ed.). Gland, Suiza.

Dudley Nigel, Stolton Sue, Belokurov Alexander, Krueger Linda, Lopoukhine Nik, Mackinnon Kathy, Nik, S. (2010). Soluciones naturales: Areas silvestres protegidas, una alternativa frente al cambio climático (C. Luis Ed.). Gland, Suiza.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). (2010). Sostenibilidad financiera para áreas protegidas de América Latina (Vergara María ed.). Roma, Italia.

Jara Holliday, O. (2012). La Sistematización de experiencias, práctica y teoría para otros mundos posibles (1 ed.). San José, Costa Rica.

MAE (Ministerio del Ambiente del Ecuador). (2011). Segunda Comunicación Nacional sobre Cambio Climático. Quito, Ecuador: Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático.

MAE (Ministerio del Ambiente del Ecuador). (2012). Estrategia Nacional de Cambio Climático del Ecuador 2012-2025. Quito, Ecuador.

MAE (Ministerio del Ambiente del Ecuador). (2013). Sistema de clasificación de Ecosistemas del Ecuador Continental. Quito, Ecuador.

MAE (Ministerio del Ambiente del Ecuador). (2015). Estrategia de Sostenibilidad Financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) del Ecuador. Quito, Ecuador.

UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza). (2011). Las Áreas Protegidas para América Latina. Situación actual y perspectivas para el futuro (J. Elbers Ed.). Quito, Ecuador.



« Con la conservación de las microcuencas y la agroecología cuidamos el Parque Cayambe Coca y generamos ingresos para más de 80 familias que participaron en el proyecto. Esa es mi historia de desarrollo en las áreas protegidas.



*Janeth Chicaiza*  
Parque Nacional Cayambe Coca



Reserva de Producción de Fauna Chimborazo.



ISBN 978-9942-22-080-6



9 789942 220806