

LINEAMIENTOS PARA LA
ELABORACIÓN DE PLANES DE
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA PARA
EL PATRIMONIO DE ÁREAS
NATURALES DEL ESTADO



CRÉDITOS

Ministro del Ambiente: Phd. Daniel V. Ortega Pacheco

Subsecretaría de Patrimonio Natural

Dirección Nacional de Biodiversidad

Elaborado por: Proyecto de Sostenibilidad Financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

Diseño y diagramación: Pamela Briones

Corrección de estilo: Proyecto de Sostenibilidad Financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

Hecho en Ecuador.

Primera edición, diciembre 2015.

Revisado por: Dirección de Comunicación Social del Ministerio del Ambiente.

El presente documento debe citarse de la siguiente manera:

Ministerio del Ambiente (2015). Lineamientos para la elaboración de planes de sostenibilidad financiera para el Patrimonio de Áreas Naturales del Estado.

Quito - Ecuador.

En el marco del fortalecimiento de las capacidades del Patrimonio de Áreas Naturales del Estado (PANE), se ha desarrollado esta guía para apoyar a los Administradores de Áreas Protegidas en la formulación de sus Planes de Sostenibilidad Financiera. Documentos que al fortalecer la planificación y mejorar la coordinación, permitirán que el espacio de conservación acceda a mayores recursos.

ÍNDICE

Acrónimos	5
A. Estructura del Plan de Sostenibilidad Financiera	6
B. Contenido del Plan de Sostenibilidad Financiera	11
1. Análisis del modelo de gestión financiera del SNAP	12
2. Alineación financiera a los objetivos de conservación	14
2.1 Análisis financiero histórico	15
2.2 Actualización de requerimiento presupuestario para alcanzar objetivos de conservación	25
3. Análisis situacional táctico	30
3.1 Análisis de infraestructura y equipamiento	31
3.2 Análisis de nómina	33
3.3 Determinación del gasto de mantenimiento	39
4. Análisis sostenibilidad financiera	43
5. Estrategia de generación de ingresos	50

5.1	Proyección de ingresos de autogestión	51
5.2	Estrategia de Reducción de Costos	53
5.3	Valoración de nuevos mecanismos financieros	54
6.	Análisis de brechas de financiamiento	55
7.	Estrategia de formulación de escenarios y priorización de actividades	59
	7.1 Priorización de actividades	60
	7.2 Formulación de escenarios	61
	Bibliografía	62



ACRÓNIMOS

AP	Área Protegida
DPA	Dirección Provincial de Ambiente
EOD	Entidad Operativa Desconcentrada
ESIGEF	Sistema de Gestión Financiero Público
FAN	Fondo Ambiental Nacional
FAP	Fondo de Áreas Protegidas
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
MAE	Misterio del Ambiente
MINFIN	Ministerio de Finanzas
ONG	Organismo no Gubernamental
PANE	Patrimonio de Áreas Naturales del Estado
PASNAP	Programa de apoyo del SNAP
PGE	Presupuesto General del Estado
PGOA	Plan de Gestión Operativa Anual
PRAS	Programa de Reparación Ambiental y Social
PSF	Planes de Sostenibilidad Financiera
SNAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
SIB	Sistema de Información de Biodiversidad



A

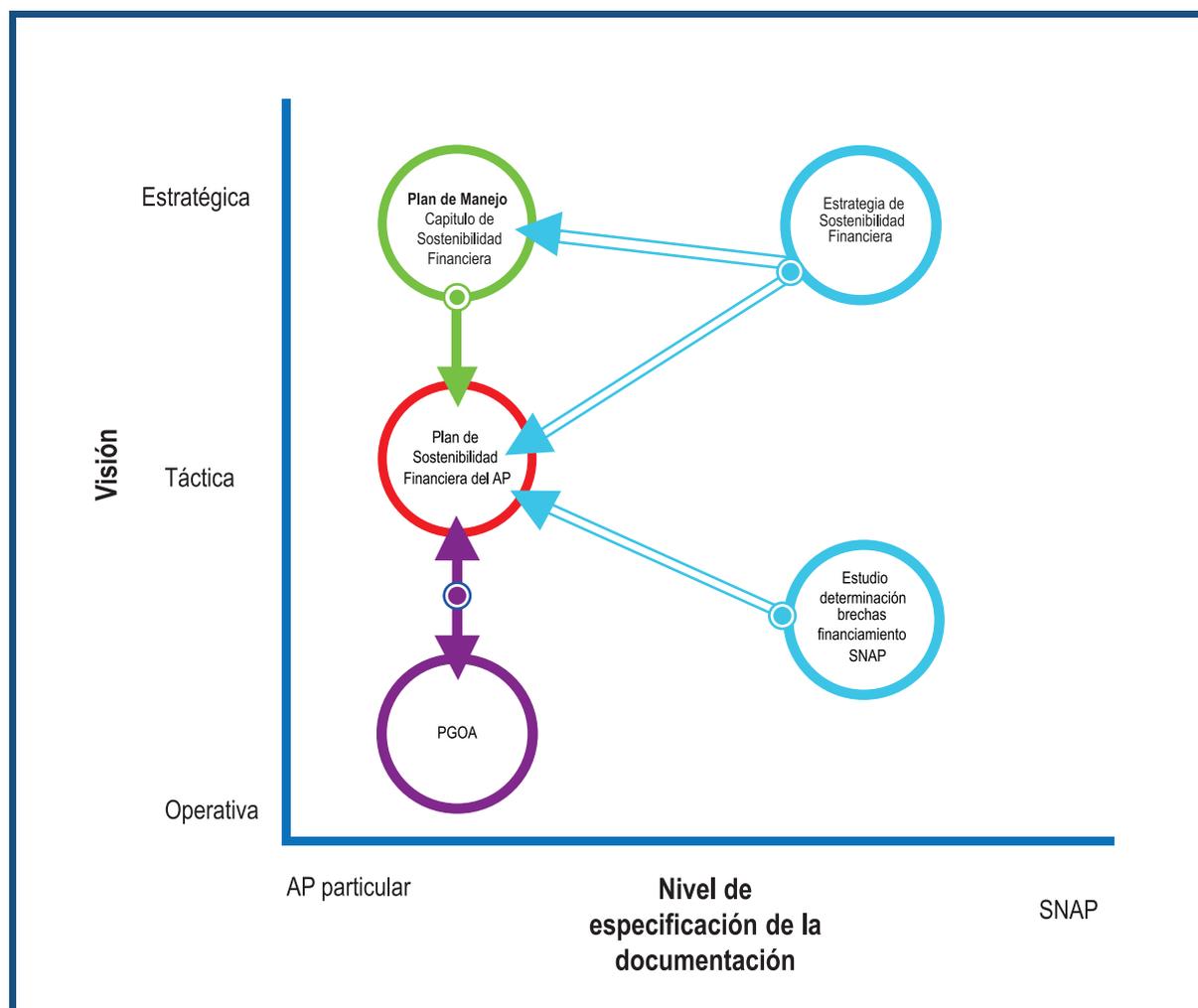
Estructura del Plan de Sostenibilidad Financiera



La sostenibilidad financiera, entendida como la habilidad para asegurar un financiamiento estable y de largo plazo, que cubra los costos de administración y manejo de las áreas protegidas bajo un modelo de gestión eficiente (MAE, 2015), implica la existencia de una estructura nacional que permita su viabilidad. En el caso de Ecuador, esta estructura se define en la Estrategia de Sostenibilidad Financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), y se evidencia en el marco normativo e institucional que permiten su implementación a nivel sistémico.

La normativa sobre sostenibilidad financiera depende directamente de la Política y del Plan Estratégico para el Sistema de Áreas Naturales Protegidas, y a nivel estructural se constituye en la referencia para la formulación financiera de los Planes de Manejo de las áreas protegidas y de los Planes de Sostenibilidad Financiera.

Ilustración 1. Interrelación de instrumentos de gestión financiera del SNAP



Fuente y elaboración: Proyecto de Sostenibilidad Financiera del SNAP

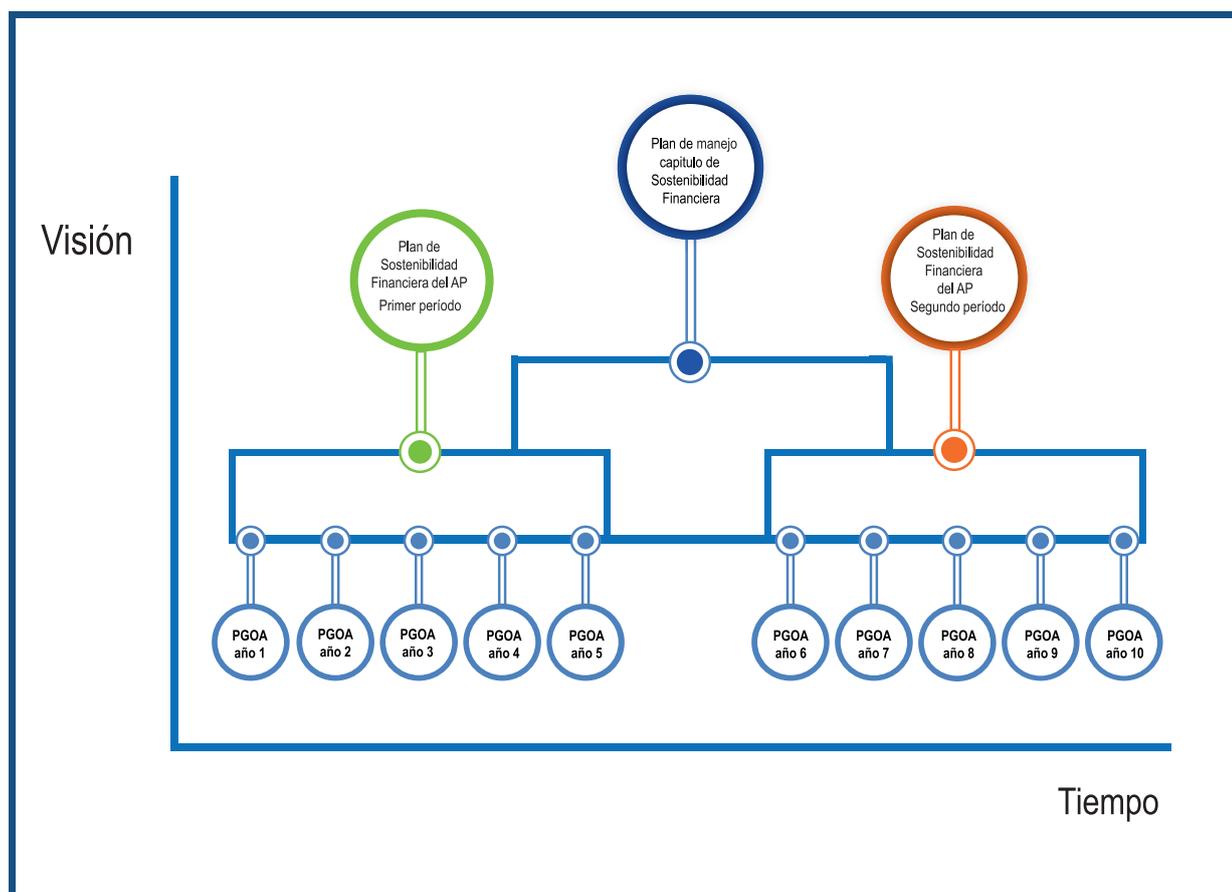
La sostenibilidad financiera en un área protegida particular tiene tres momentos de planeación interrelacionados. Primero, las estimaciones a largo plazo sobre los requerimientos y la capacidad de financiación para desarrollar los objetivos de conservación, especificados en el Plan de Manejo de un área protegida.

En un segundo momento y desde un punto de vista táctico, los Planes de Sostenibilidad Financiera son una aproximación más cercana a las características financieras de un área protegida. Permiten en el mediano plazo, ser una guía para la planificación de las unidades de conservación y para direccionar la gestión financiera. Su elaboración posibilita establecer canales para obtener los recursos para cerrar la brecha de financiamiento.

Finalmente, toda la planeación financiera converge a corto plazo en los Planes de Gestión Operativa Anual (PGOA). Documentos fundamentales para la planificación de actividades y el financiamiento de las acciones, que permiten alcanzar los objetivos anuales de conservación de un área protegida.

Los tres niveles de planeación financiera se relacionan de acuerdo a su marco temporal. Los Planes de Manejo, que incluyen un capítulo sobre sostenibilidad financiera, tienen un horizonte de 10 años, en ese período se desarrollan dos Planes de Sostenibilidad Financiera (PSF), cada uno con una vigencia de cinco años. Finalmente, los PGOA, cuya vigencia es de un año, se vincularían directamente con sus correspondientes PSF.

Ilustración 2. Vinculación temporal de instrumentos de gestión financiera de un área protegida



Fuente y elaboración: Proyecto de Sostenibilidad Financiera del SNAP

En un escenario ideal, la formulación del Plan de Manejo del Área Protegida (AP), es la referencia inicial de planeación financiera y base para la elaboración de los Planes de Sostenibilidad Financiera y estos a su vez, para la planificación financiera de los PGOA. El orden en que se formula la documentación financiera de un área protegida puede variar, es decir, puede ser el caso que se elabore un PGOA en base al capítulo de Sostenibilidad Financiera del Plan de Manejo o que se desarrolle un Plan de Sostenibilidad Financiera sin disponer de un Plan de Manejo actualizado, etc. Varios escenarios posibles, pero no deseables.

La metodología detallada en este documento, es una adaptación enfocada a las características propias de las áreas protegidas, que constituyen el Patrimonio de Áreas Naturales del Estado (PANE).

La formulación de un Plan de Sostenibilidad Financiera, empieza con el ajuste táctico a cinco años de las actividades definidas en el capítulo de sostenibilidad financiera del Plan de Manejo del Área Protegida. Para este ajuste es fundamental contar con un análisis financiero histórico del AP, que permita disponer de los criterios adecuados para su manejo financiero.

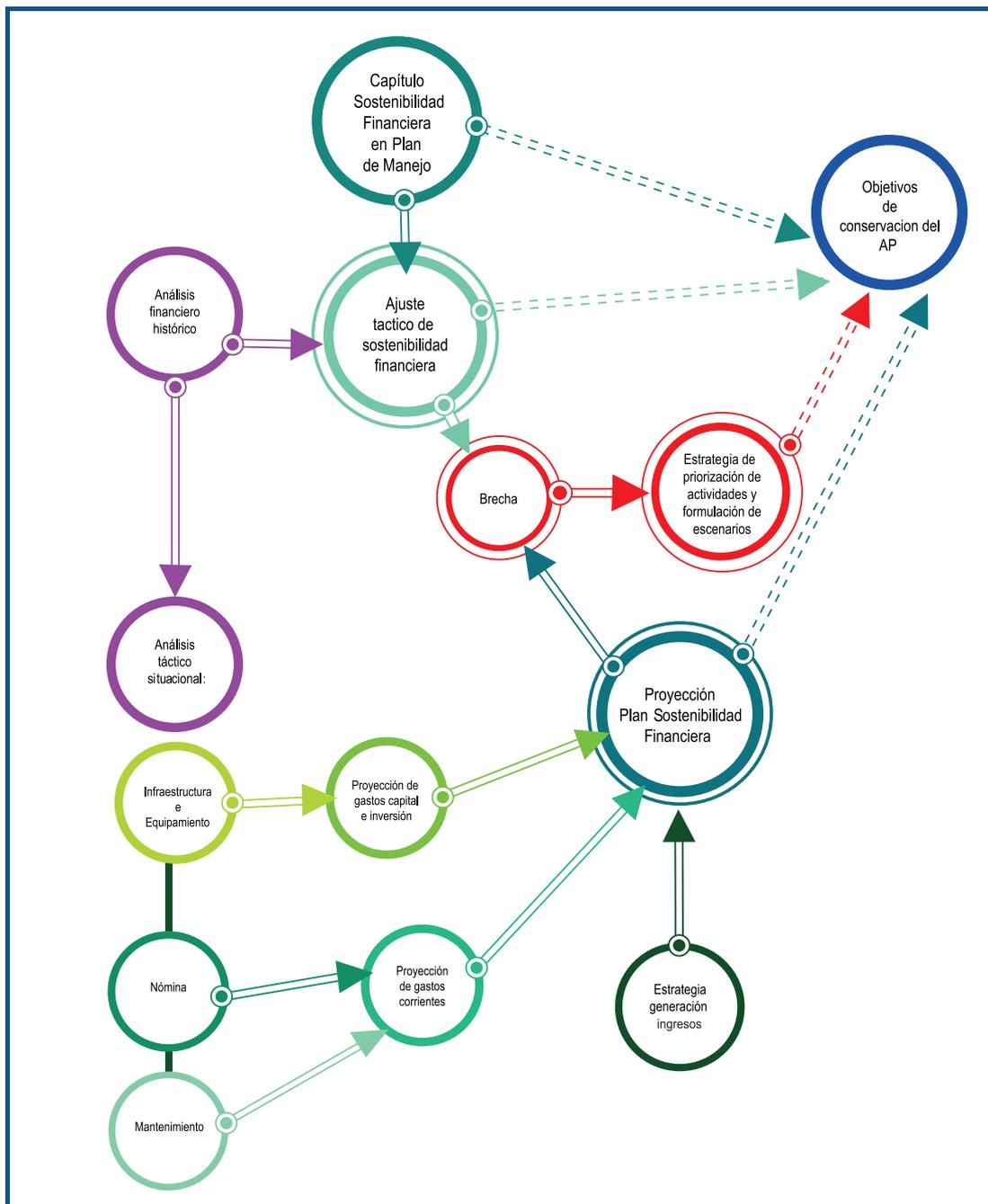
Además, este análisis sirve como base para realizar un estudio táctico situacional, es decir, la revisión de los recursos existentes y necesarios para la gestión de un área protegida en los cinco años de vigencia del plan. Estos análisis contemplan la determinación de la inversión-equipamiento, la nómina y el mantenimiento. Con estos fundamentos, se calcula la proyección de gastos de capital e inversión y los gastos corrientes, que incluyen gastos de personal y gastos en bienes y servicios de consumo.

Junto a la proyección de los gastos, se desarrolla la estrategia de generación de ingresos, estimando la capacidad de recaudación de los mecanismos financieros vigentes y otros nuevos; así como los posibles recursos provenientes de cooperación institucional, cuyos aportes estarían fuera del presupuesto del área protegida y contribuirían a la reducción de sus costos. Cabe destacar que en esta sección es fundamental la gestión que se realice con actores interesados en financiar y apoyar la conservación del área protegida.

Las proyecciones de gastos y la estrategia de generación de ingresos permiten establecer un escenario de sostenibilidad financiera táctico, es decir, en el mediano plazo. La diferencia, entre el escenario táctico de sostenibilidad financiera y el ajuste táctico de las actividades para cumplir los objetivos de conservación, define la brecha de financiamiento en el Plan de Sostenibilidad Financiera del área protegida.

El análisis de esta brecha se enfoca en las soluciones o alternativas para implementar todas las actividades, previstas a mediano plazo, que contribuyan a alcanzar los objetivos de conservación establecidos en el Plan de Manejo. La estrategia de priorización de actividades y de formulación de escenarios es la parte medular de Plan de Sostenibilidad Financiera. En esta sección se detallan elementos que serán fundamentales para la gestión del área protegida, ya que aportan al Administrador del AP alternativas para suplir la falta de recursos. El procedimiento para la formulación de un Plan de Sostenibilidad Financiera se resume en el siguiente esquema:

Ilustración 3. Esquema de formulación del Plan de Sostenibilidad Financiera de un área del PANE



Fuente y elaboración: Proyecto de Sostenibilidad Financiera del SNAP

El Plan de Sostenibilidad Financiera es un documento que fortalece el proceso de planificación de un área protegida, al enlazar las necesidades de recursos, con las actividades y presupuestos que se ejecutarán a nivel operativo; además contribuye a mejorar su ejecución presupuestaria.

B

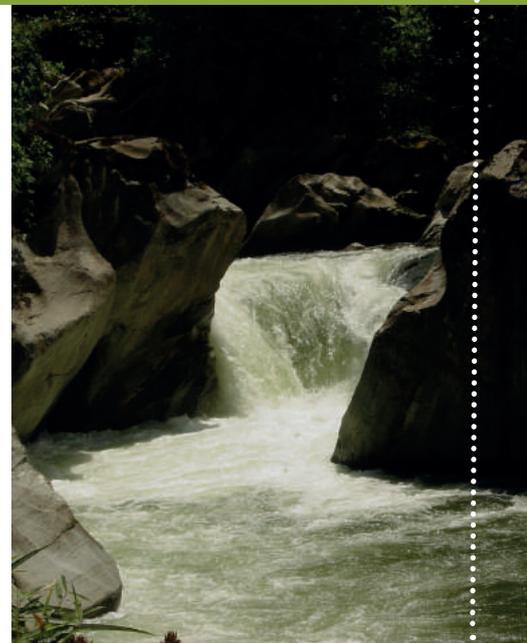
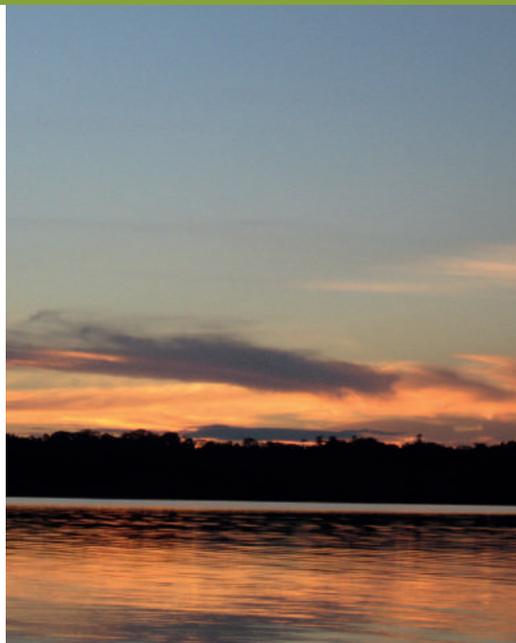
Contenido del Plan de Sostenibilidad Financiera



En esta sección se presentan los elementos principales que debería contener un Plan de Sostenibilidad Financiera. A continuación se muestra un ejemplo de la estructura de un PSF. Cada sección contará con su respectiva descripción conceptual y además, desarrollará ejemplos referenciales de su contenido. Cabe indicar que todo Plan de Sostenibilidad Financiera será único en su formulación, pues responderá a las particularidades de cada área protegida.

1

Análisis del modelo de gestión financiera del SNAP



El análisis del modelo de gestión financiera debe describir el contexto normativo e institucional vigente en el cual se circunscribe el Sistema Nacional de Áreas Protegidas. A continuación un ejemplo elaborado en el año 2015 para los planes de sostenibilidad financiera 2016-2020:

Las áreas protegidas estatales se han financiado desde el 2007, principalmente con recursos públicos provenientes del Presupuesto General del Estado (PGE) y, en algunos casos, con recursos del Fondo de Áreas Protegidas (FAP), provenientes del Fondo Ambiental Nacional (FAN).

Las áreas protegidas (AP) del Patrimonio de Áreas Naturales del Estado (PANE), no tienen un manejo directo de los recursos del PGE ni del FAP, sino que son co-administrados con los Responsables de la Unidad Administrativa Financiera de las Direcciones Provinciales de Ambiente, en el caso de los recursos fiscales, o con los Contadores Administradores, en el caso de los recursos del FAN.

En el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (Suplemento del R.O. No. 306 del 22 de octubre de 2010), se establece que las entidades públicas podrán cobrar tasas y tarifas, mismas que para el caso del Ministerio del Ambiente están definidas en el Libro IX del Texto Único de Legislación Ambiental Secundaria (TULAS), y en el esquema de financiamiento definido en la Estrategia de Sostenibilidad Financiera para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (MAE, 2015). Cabe considerar que en la sección B.4.1. de las Directrices para la Elaboración de la Proforma del Presupuesto General del Estado 2016 y la Programación Presupuestaria Cuatrianual 2016-2019, se dispone que:

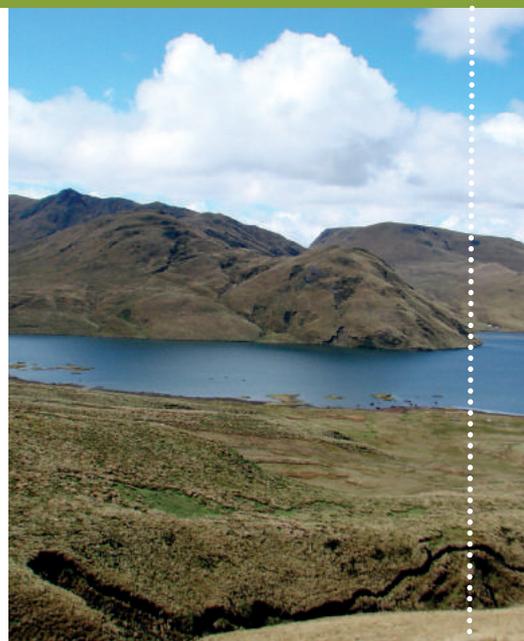
Los recursos que por cualquier concepto obtengan, recauden o reciban las entidades y organismos que conforman el Presupuesto General del Estado son recursos públicos, por lo que su uso no podrá ser determinado directamente por aquellas entidades u organismos, de conformidad con lo dispuesto en la legislación vigente (MINFIN, 2015).

Por lo expuesto, los Administradores de áreas protegidas disponen de montos establecidos para su gestión, que en el caso del PGE pueden incrementarse de acuerdo a las necesidades de inversión y a los registros históricos de ejecución presupuestaria. Adicionalmente a estos recursos, los Administradores de Áreas Protegidas pueden gestionar recursos en especies o servicios con Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), o actores privados, siempre que se respeten las normativas en los espacios del PANE.



2

Alineación financiera a los objetivos de conservación



En esta sección se debe realizar una recopilación y revisión de la información financiera disponible para el área protegida y cómo esta contribuirá al cumplimiento de sus objetivos de conservación. Para esto el Sistema de Gestión Financiera (E-SIGEF), los informes del FAP y el Tablero Financiero del Sistema de Información de Biodiversidad (SIB), son las principales fuentes, sin ser las únicas. Además, es fundamental el trabajo con el personal del área protegida y de su correspondiente Dirección Provincial de Ambiente.

2.1 Análisis financiero histórico

En este apartado se analizará la información financiera histórica disponible del área protegida a la fecha de la formulación del Plan de Sostenibilidad Financiera. Para ello es fundamental homologar las partidas presupuestarias usadas por el FAP, con las que se utilizan en el Sistema de Gestión Financiera (E-SIGEF), administrado por el Ministerio de Finanzas. En el caso de una nueva área protegida no se desarrollará esta sección.

En el análisis financiero histórico se realizará una recolección de información del PGE para el área protegida y del FAP de ser el caso, así como de otras fuentes de recursos según la información que brinde el Administrador del AP. Se analizará esta información usando como referencia las gráficas que se muestran a continuación, especificando las fuentes de financiamiento, grupo de gasto y principales ítems presupuestarios, y se detallarán los valores absolutos, su participación y su ejecución. Se sugiere un análisis somero, especificando aquellos aspectos de mayor relevancia. La revisión de la información partirá del contexto general del MAE como institución, pasando por la Dirección Provincial de Ambiente, hasta llegar al área protegida.

Gráfico 1. Muestra la participación de las Entidades Operativas Desconcentradas (EOD) en el total del presupuesto del MAE.

PARTICIPACIÓN DE EOD EN PRESUPUESTO MAE **Presupuesto codificado USD millones y porcentaje Año 0**

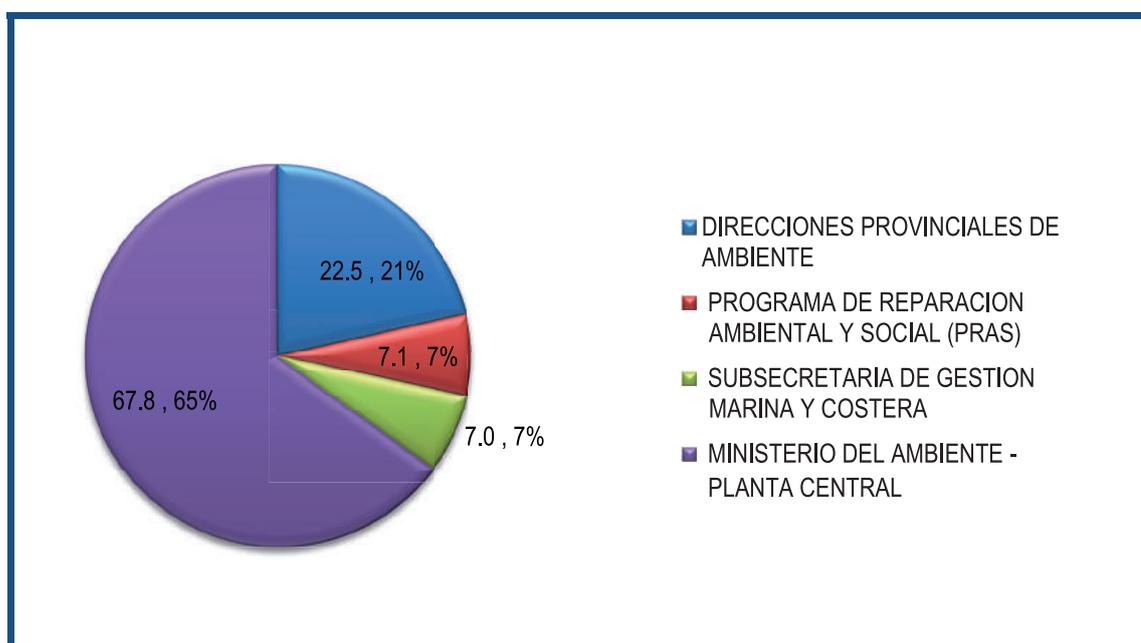


Gráfico 2. Muestra la participación de la Dirección Provincial de Ambiente respecto del total del presupuesto del MAE y su variación.

PARTICIPACIÓN DPA EN PRESUPUESTO MAE Presupuesto Codificado y porcentajes

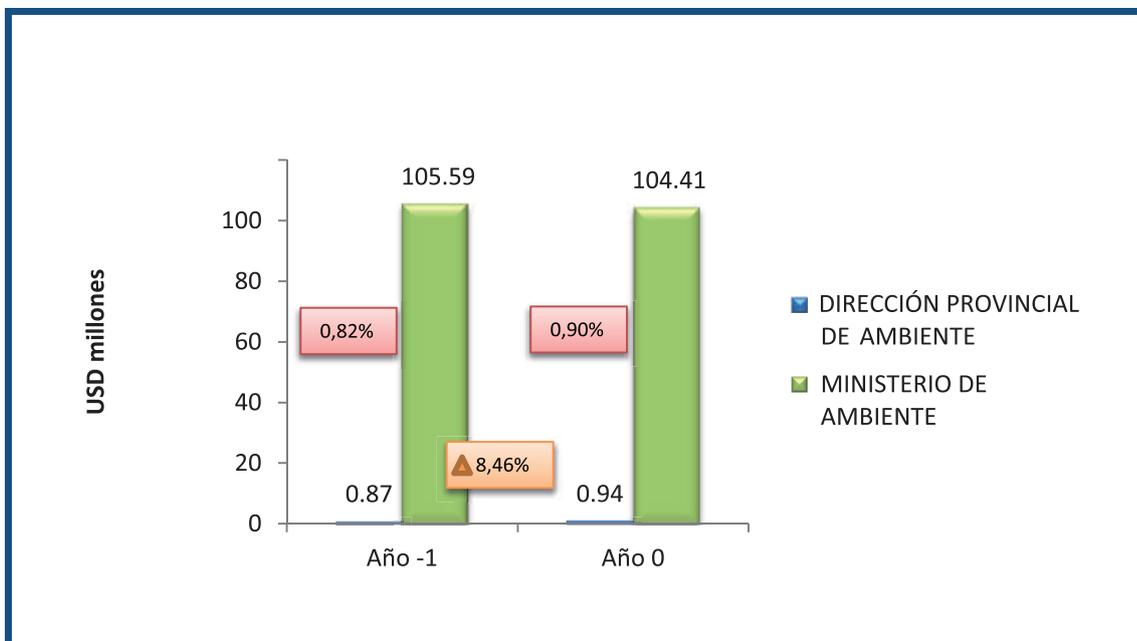


Gráfico 3. Montos de los presupuestos asignados, codificados y devengados con su correspondiente ejecución.

ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DPA Presupuestos inicial, codificado y devengado

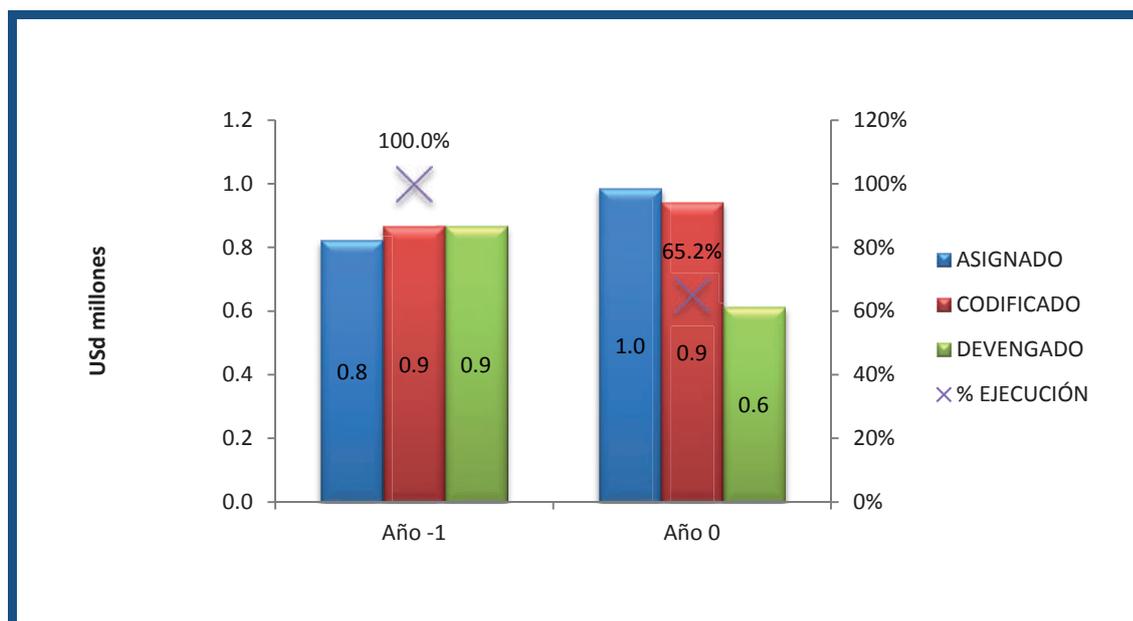


Tabla 1. Muestra el detalle presupuestario de una DPA por sus programas y actividades.

PRESUPUESTO POR PROGRAMA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE AMBIENTE								
Año 0								
USD								
PROGRAMA	ACTIVIDAD	ASIGNADO	CODIFICADO	DEVENGADO	% EJECUCIÓN	% VAR COD VS ASIG		
01	ADMINISTRACIÓN CENTRAL	001	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	914.886	201.801	146.302	72,5%	-77,9%
56	CONSERVACIÓN Y UTILIZACIÓN SUSTENTABLE DE LA BIODIVERSIDAD Y LOS RECURSOS FORESTALES	001	MANEJAR SUSTENTABLEMENTE LA BIODIVERSIDAD BIOLÓGICA	54.398	22.141	12.157	54,9%	-59,3%
56	CONSERVACIÓN Y UTILIZACIÓN SUSTENTABLE DE LA BIODIVERSIDAD Y LOS RECURSOS FORESTALES	002	MANEJAR SUSTENTABLEMENTE LOS RECURSOS FORESTALES		52.868	26.141	49,4%	
56	CONSERVACIÓN Y UTILIZACIÓN SUSTENTABLE DE LA BIODIVERSIDAD Y LOS RECURSOS FORESTALES	003	PROTEGER Y CONSERVAR EL PATRIMONIO NACIONAL DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS DEL ESTADO PANE		547.297	353.258	64,5%	
57	PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL	001	PREVENIR LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL		7.013	5.607	79,9%	
57	PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL	002	CONTROLAR LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL	15.979	109.183	69.410	63,6%	583,3%
TOTAL				985.263	940.302	612.874	65,2%	-4,6%



Gráfico 4. Muestra la participación de las áreas protegidas administradas por una DPA.

DETALLE PRESUPUESTO AP EN DPA
Presupuesto codificado Año 0

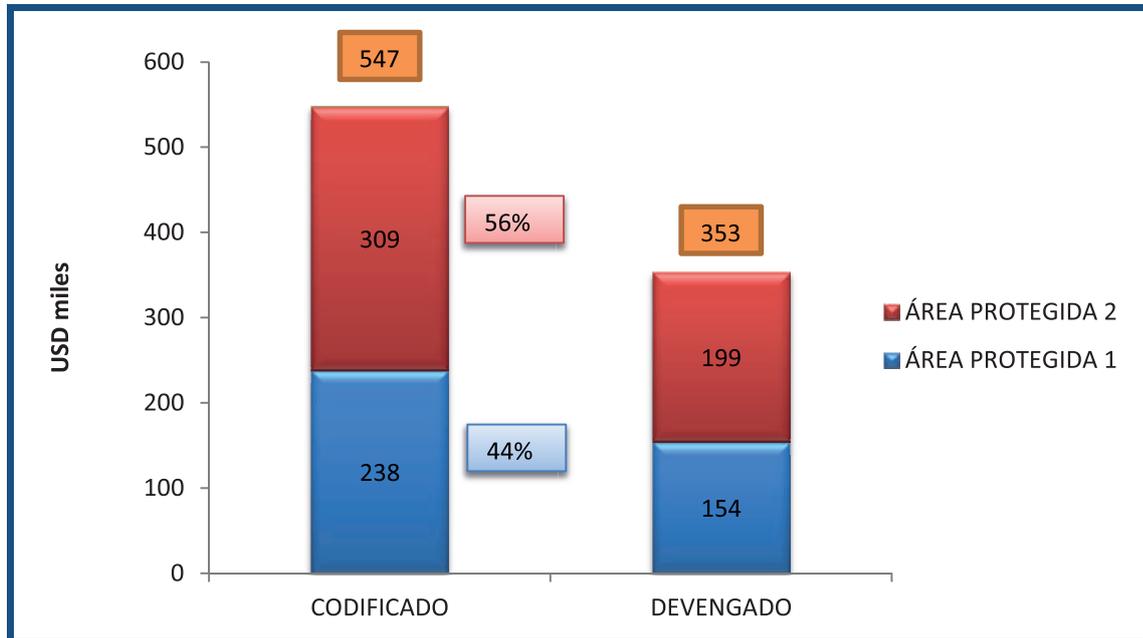


Gráfico 5. Muestra datos históricos de las asignaciones del FAP hacia un AP.

HISTÓRICO ASIGNACIÓN FAP A AP
Presupuesto asignado



Gráfico 6. Muestra el detalle del presupuesto del FAP por componentes programado para un AP.

DETALLE PRESUPUESTO FAP POR COMPONENTE Presupuesto codificado

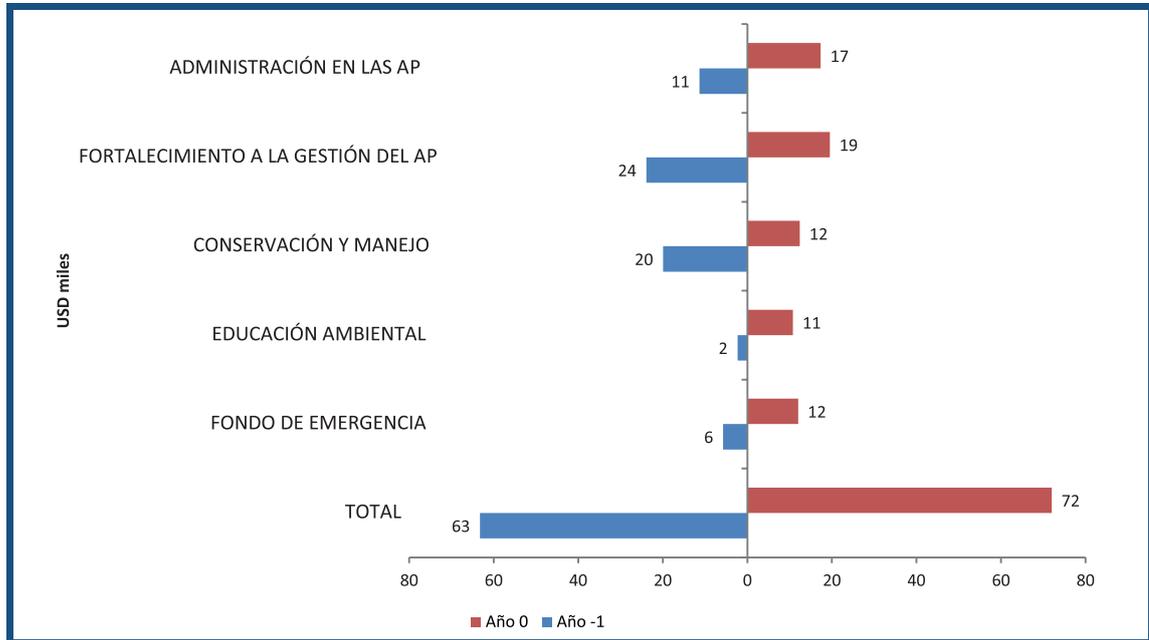


Gráfico 7. Muestra el presupuesto total consolidado de un AP por sus fuentes de financiamiento.

ÁREA PROTEGIDA GASTO POR FUENTE Presupuesto devengado

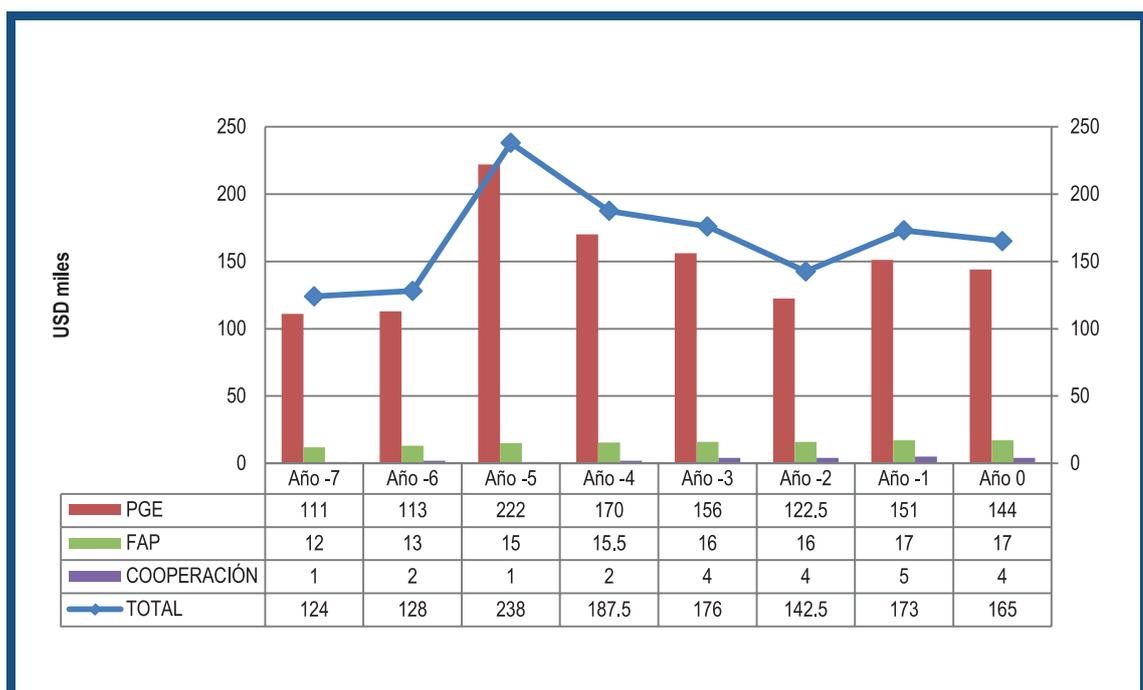


Gráfico 8. Muestra la participación de las fuentes de financiamiento de una AP.

ÁREA PROTEGIDA PARTICIPACIÓN POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO Presupuesto devengado

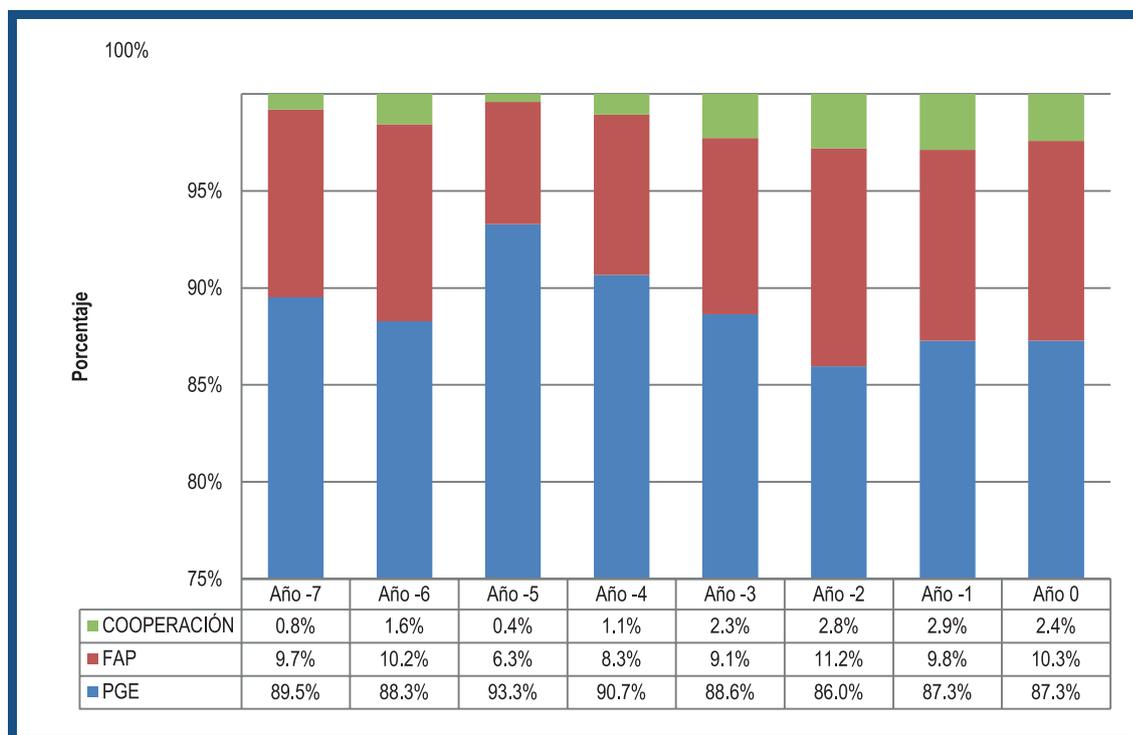


Gráfico 9. Muestra el detalle de los gastos de cooperación que ha recibido un AP.

ÁREA PROTEGIDA DETALLE DE GASTOS COOPERACIÓN Presupuesto devengado

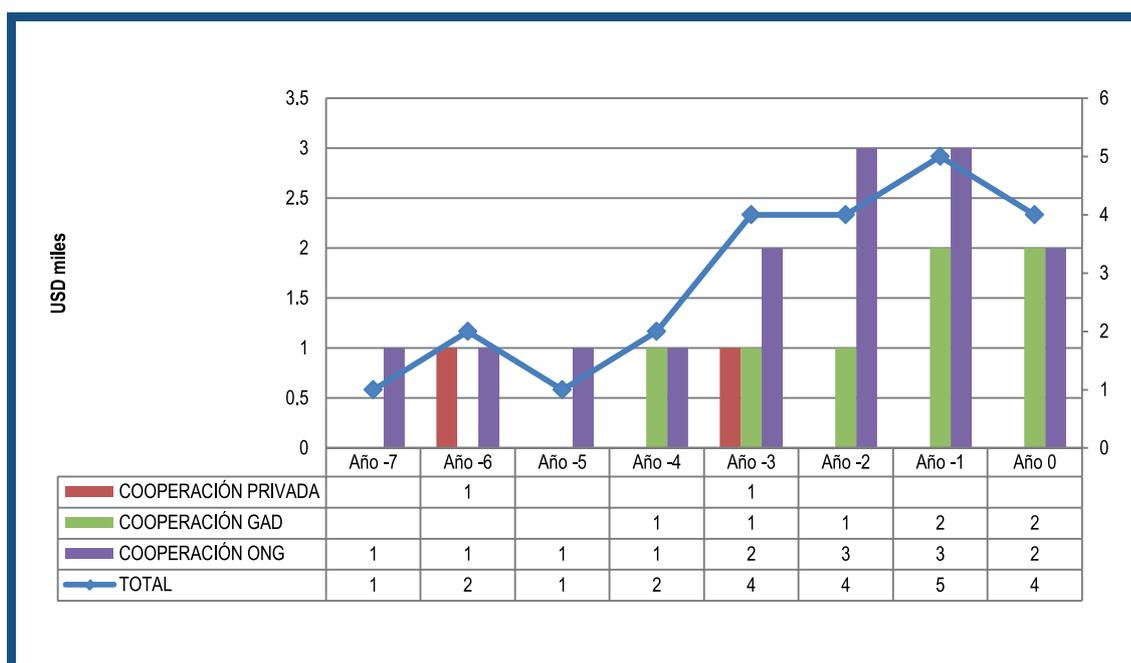


Gráfico 10. Muestra el detalle del presupuesto de un AP por grupo de gasto y fuente de financiamiento.

ÁREA PROTEGIDA GRUPO DE GASTOS POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO
Presupuesto devengado

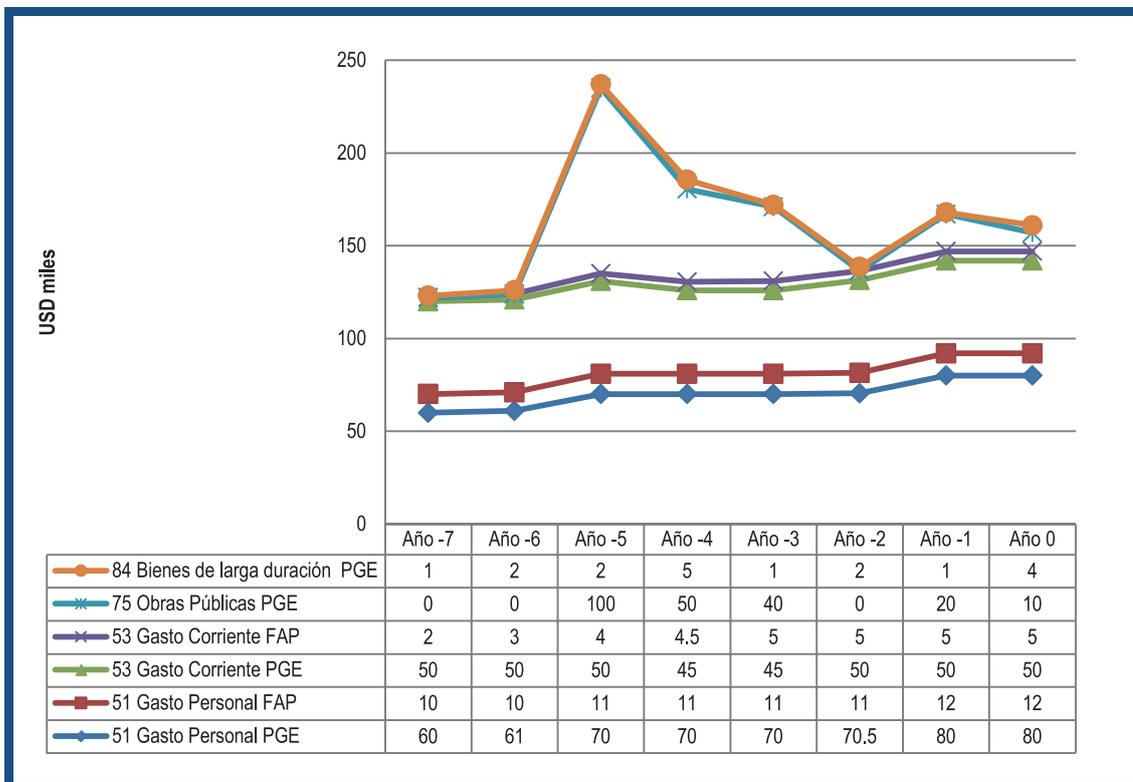


Gráfico 11. Muestra la participación del presupuesto de un AP por grupo de gasto y fuente de financiamiento.

ÁREA PROTEGIDA PARTICIPACIÓN POR GRUPO DE GASTO
Presupuesto devengado

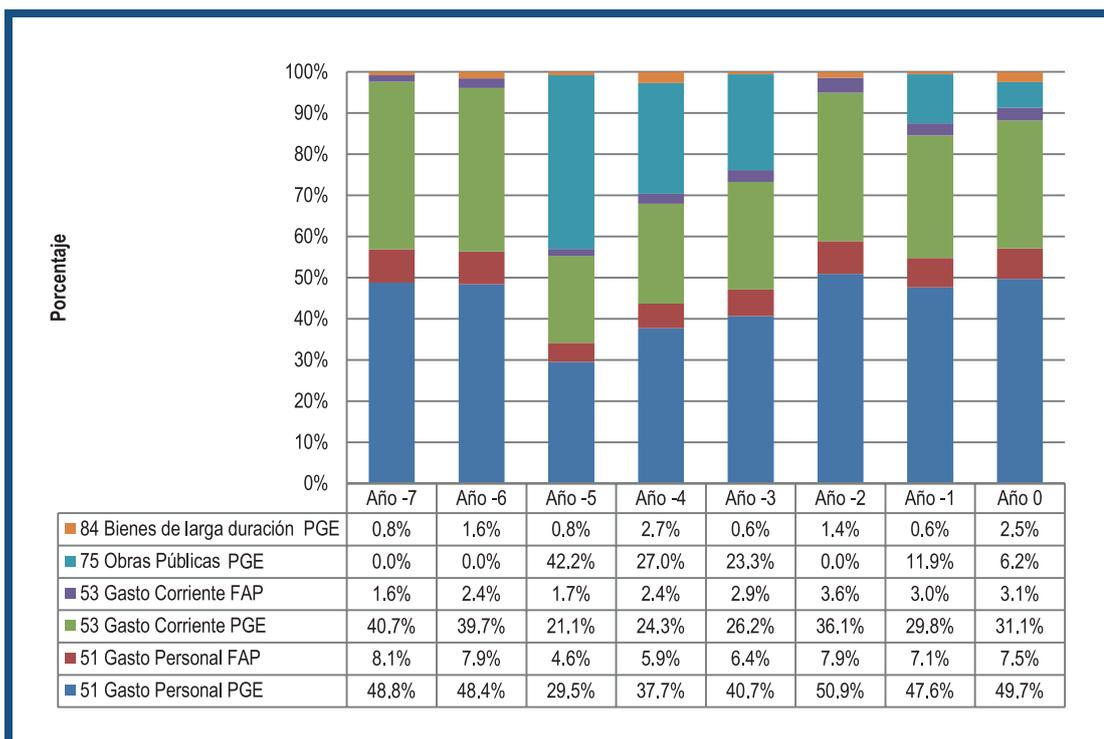


Gráfico 12. Muestra la ejecución presupuestaria por grupo de gasto y fuente de financiamiento de una AP.

ÁREA PROTEGIDAS EJECUCIÓN POR GRUPO DE GASTO

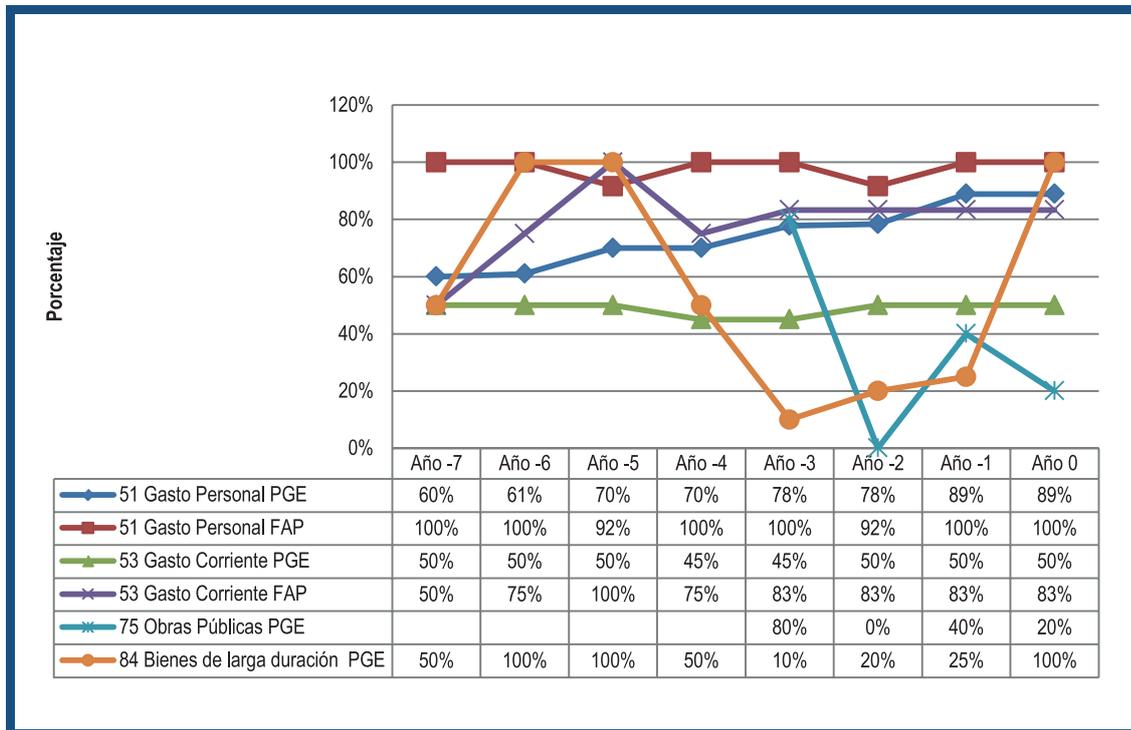


Gráfico 13. Muestra el resumen de ejecución presupuestaria por fuente de financiamiento.

ÁREA PROTEGIDA EJECUCIÓN POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO

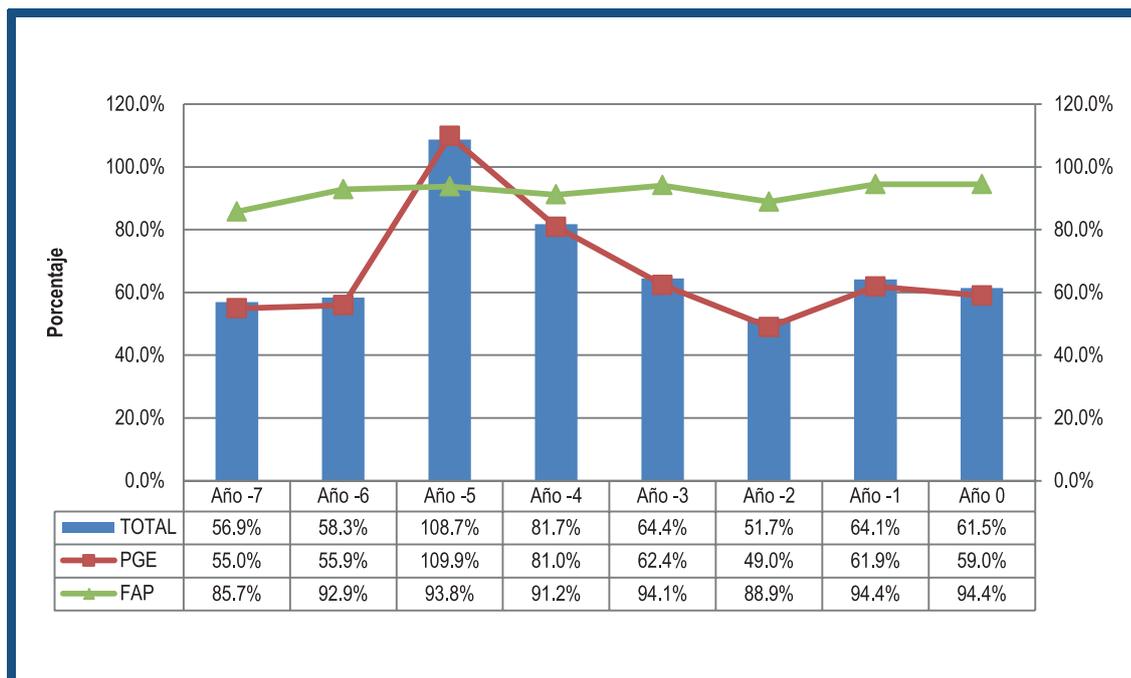


Gráfico 14. Muestra la variación entre los presupuestos codificados versus su asignación.

ÁREA PROTEGIDA
VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO CODIFICADO RESPECTO AL APROBADO

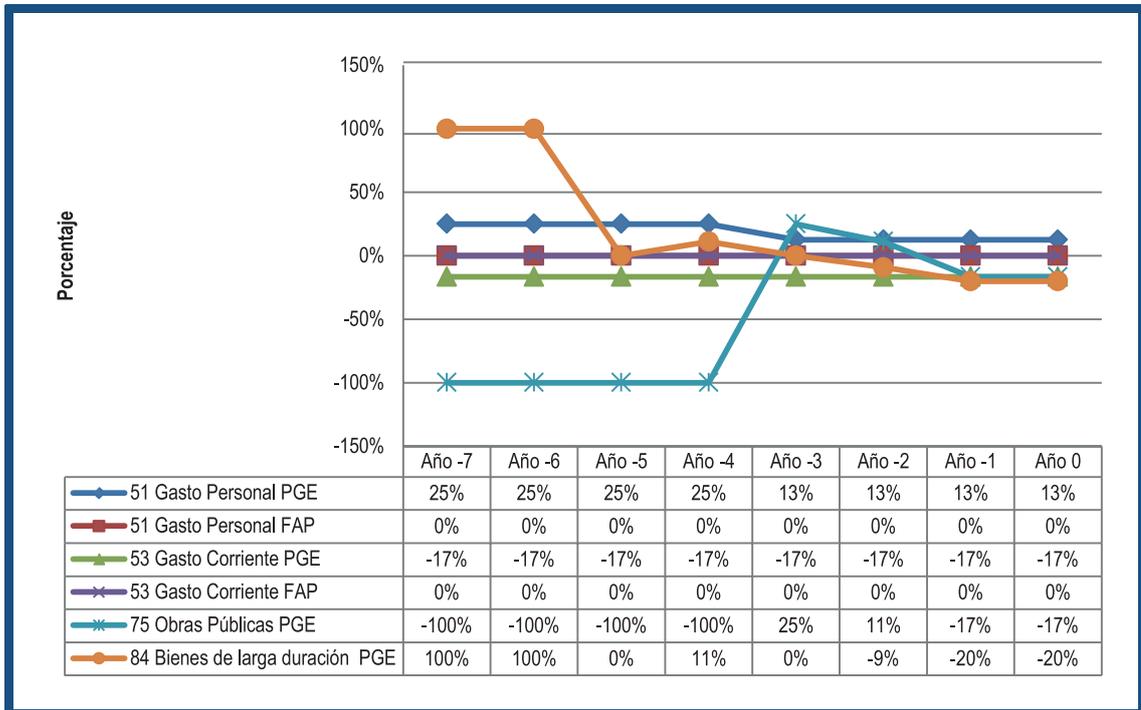
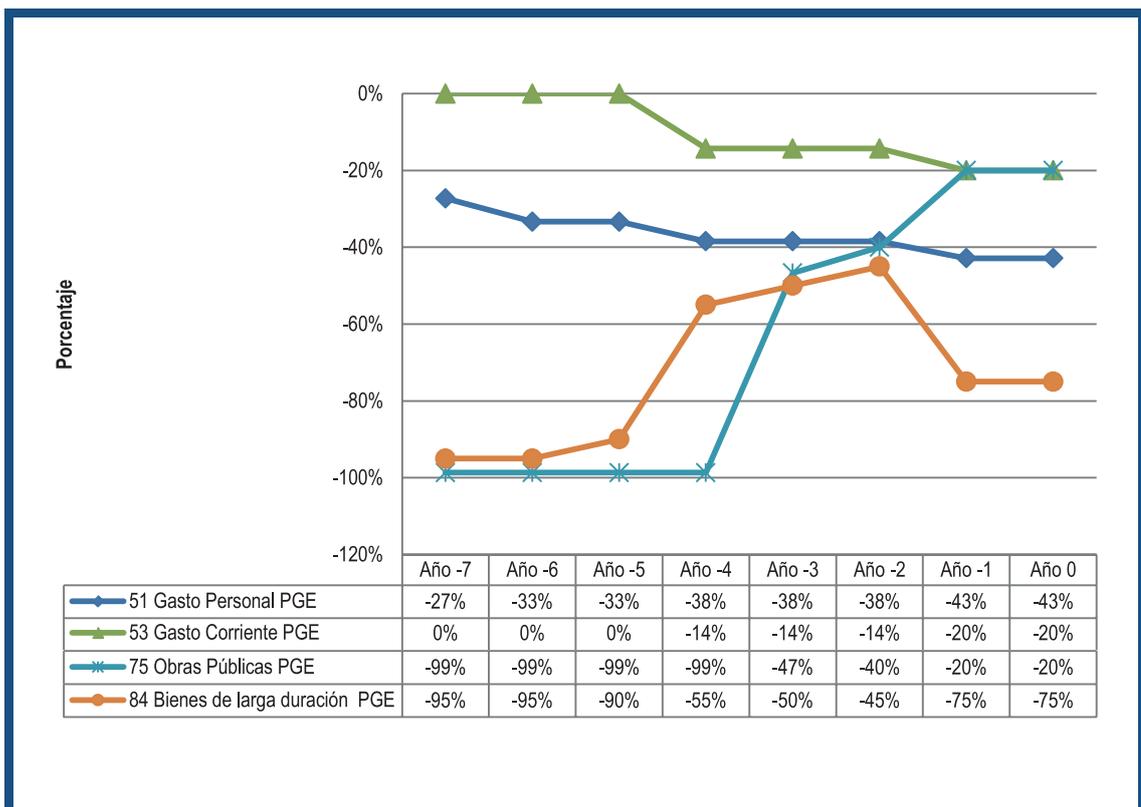


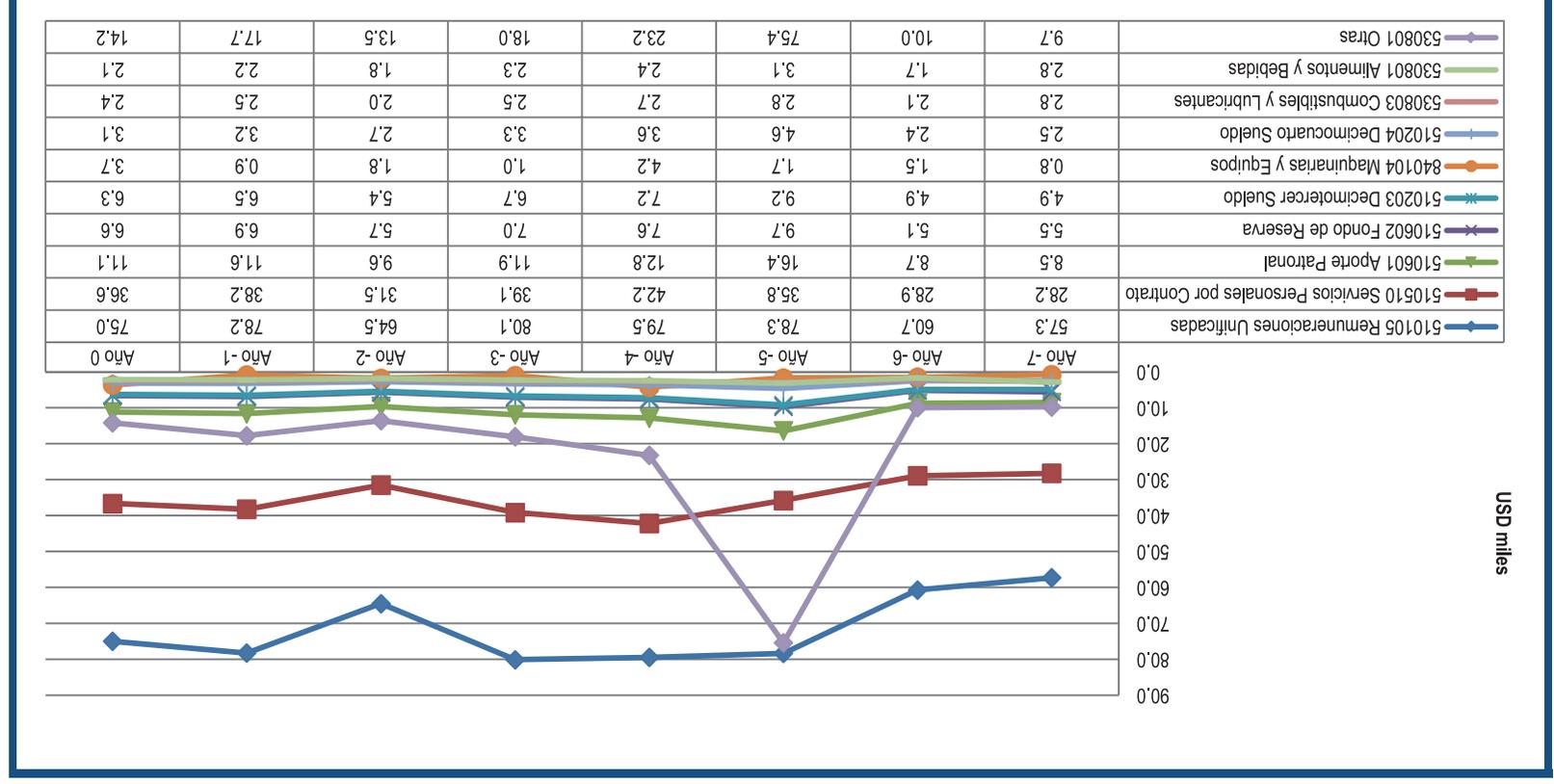
Gráfico 15. Muestra la variación entre el presupuesto asignado y el monto inicialmente formulado.

ÁREA PROTEGIDA VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO APROBADO RESPECTO AL FORMULADO



ÁREA PROTEGIDA ÍTEMS PRESUPUESTARIOS DE MAYOR PARTICIPACIÓN
Presupuesto devengado

Gráfico 16. Muestra el detalle de las principales partidas presupuestarias de una AP.



2.2 Actualización de requerimiento presupuestario para alcanzar objetivos de conservación

En esta sección se realizará un ajuste, a cinco años, de los recursos financiados según el capítulo de sostenibilidad financiera del Plan de Manejo, en base al análisis histórico y la información de la política y previsiones macroeconómicas presentadas en la sección anterior. En caso de requerir, se puede realizar una actualización y proyección de actividades del PGOA vigente o de otra fuente de información disponible sobre objetivos de conservación del AP y sus actividades. Esta proyección es necesaria cuando se formula el Plan de Sostenibilidad Financiera para el segundo lustro de ejecución del Plan de Manejo. En caso de una nueva área protegida el ajuste de los recursos requeridos para cumplir con los objetivos de conservación, según el Plan de Manejo, se realizará considerando exclusivamente la política macroeconómica. A continuación se presentan cuadros referenciales para el análisis:



Gráfico 17. Detalle de requerimientos presupuestarios según Plan de Manejo por grupo de gasto y fuente de financiamiento.

**ÁREA PROTEGIDA GRUPOS DE GASTOS FINANCIADOS
SEGÚN CAPÍTULO SOSTENIBILIDAD FINANCIERA - PLAN DE MANEJO**

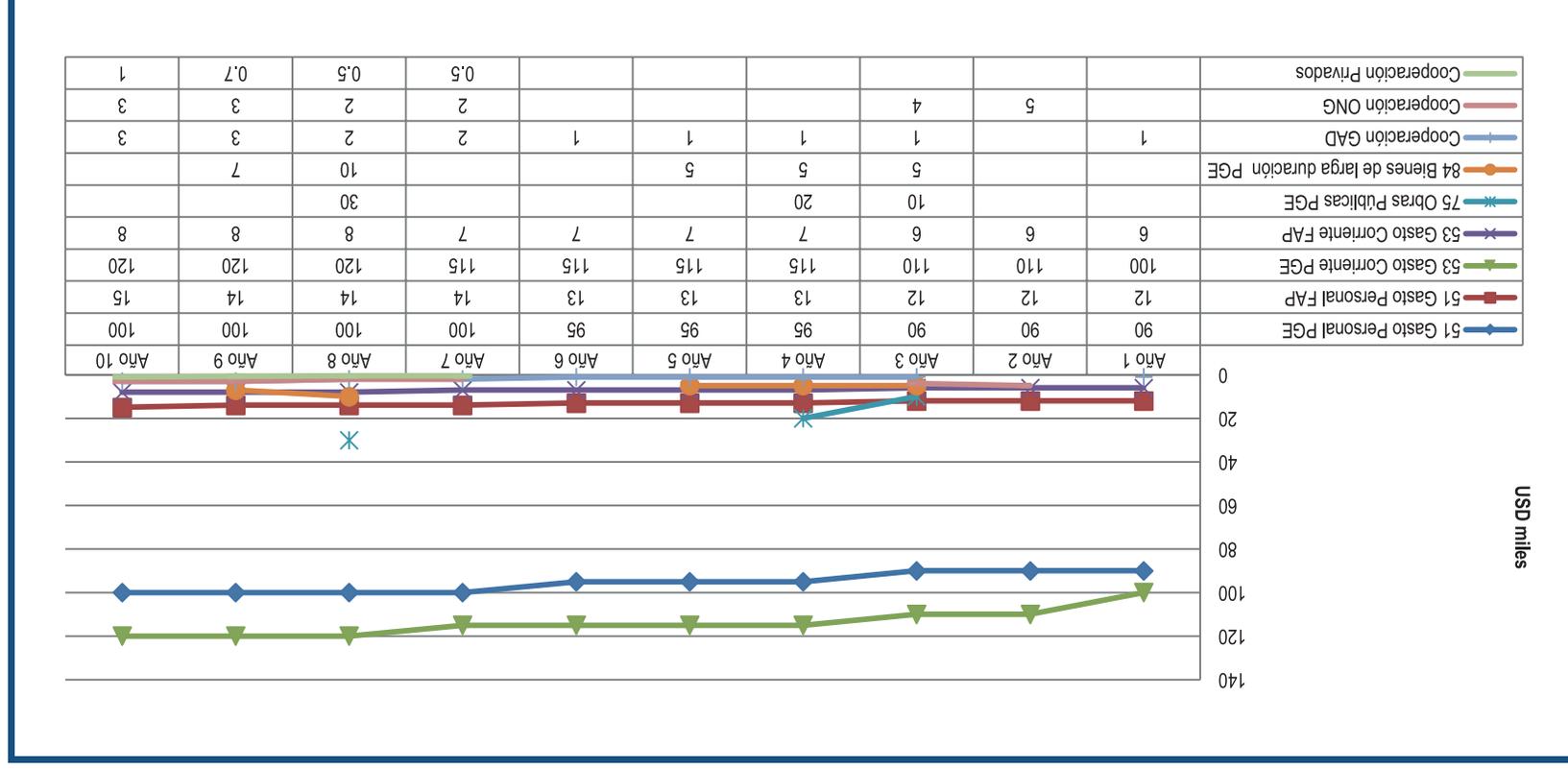


Gráfico 18. Resumen de requerimientos presupuestarios de un AP según Plan de Manejo.

ÁREA PROTEGIDA FUENTES DE FINANCIAMIENTO SEGÚN CAPÍTULO DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA - PLAN DE MANEJO

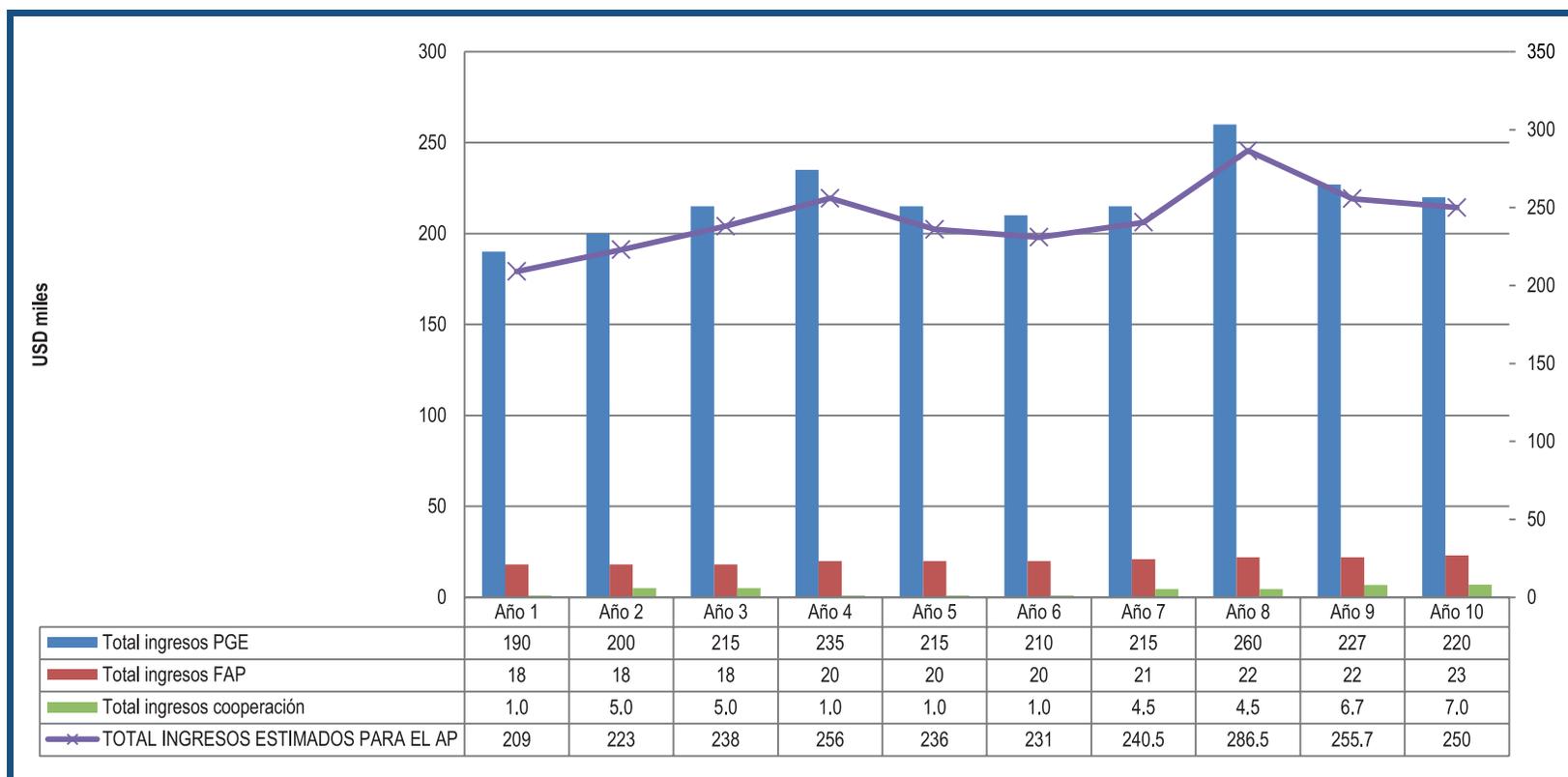


Gráfico 19. Requerimiento presupuestario del Plan de Manejo ajustado según las previsiones macroeconómicas a cinco años por fuente de financiamiento.

ÁREA PROTEGIDA RESUMEN PROYECCIÓN AJUSTADA POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO

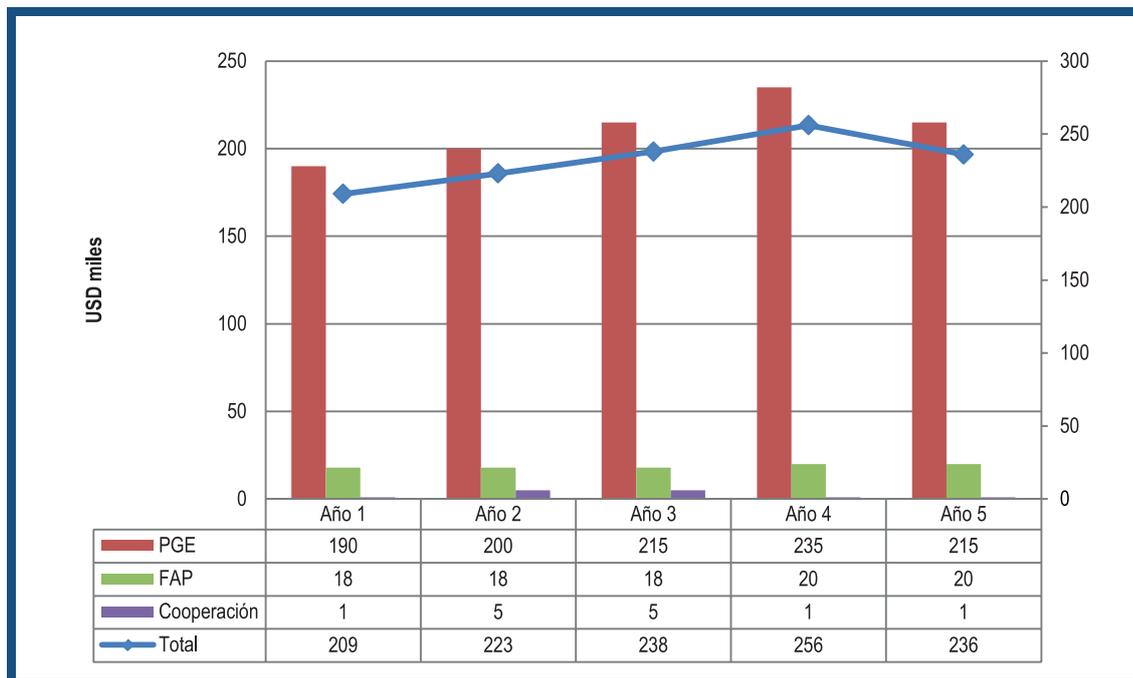


Gráfico 20. Resumen del requerimiento presupuestario del Plan de Manejo ajustado según las previsiones macroeconómicas a cinco años, por grupo de gasto y fuente de financiamiento.

ÁREA PROTEGIDA RESUMEN PROYECCIÓN AJUSTADA POR GRUPO DE GASTO

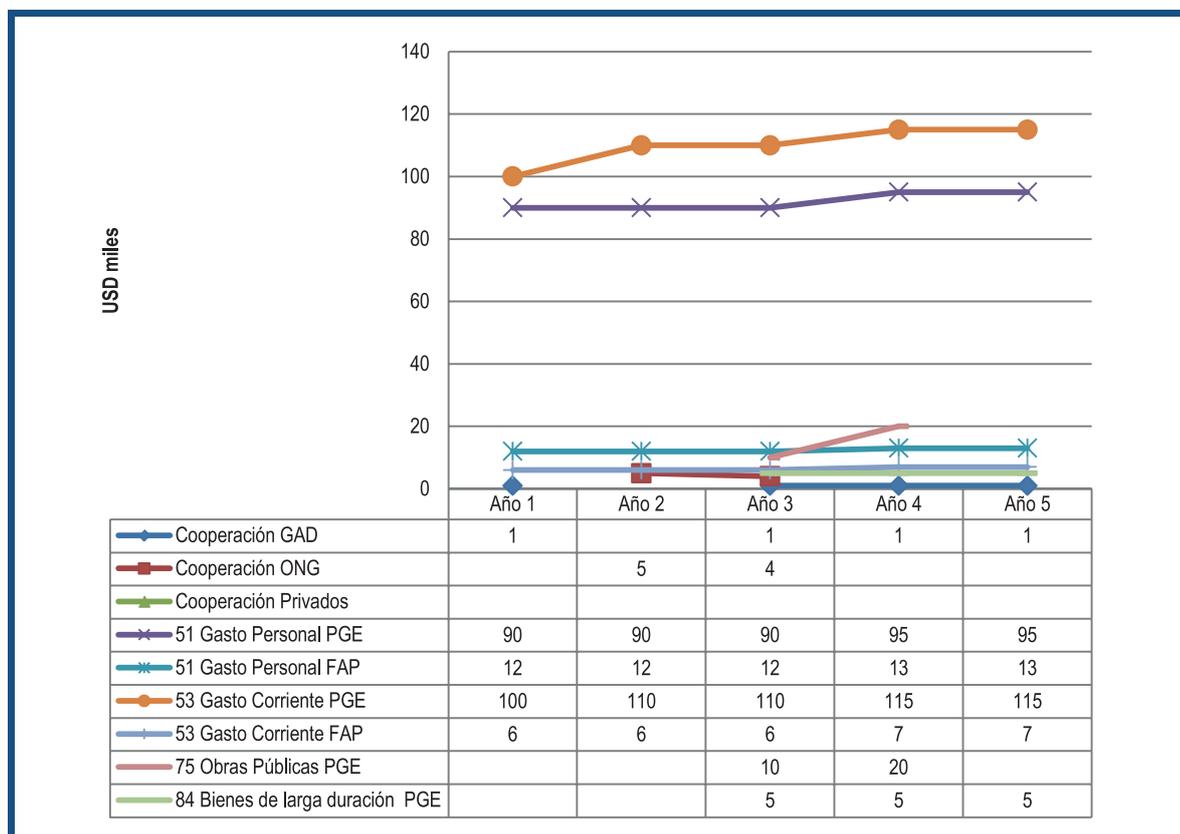


Tabla 2. Muestra objetivos de conservación, resultados, programas y actividades con sus respectivos requerimientos presupuestarios según el Plan de Manejo y el ajuste a cinco años.

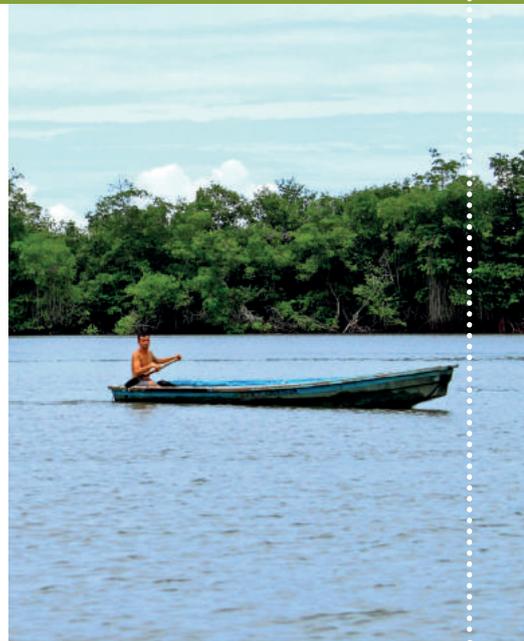
ÁREA PROTEGIDA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES SEGÚN EL PLAN DE MANEJO PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES - VISIÓN TÁCTICA USD miles							
Objetivos	Indicadores	Resultados	Estrategias	Programas	Actividades ¹	Presupuesto Formulado ² Año 1 - año 10	Presupuesto Ajustado ³ Año 1 - año 5
Objetivo A				1	1.1	\$ 1.190,00	\$ 579,30
					1.2	\$ 470,00	\$ 228,80
				2	2.1	\$ 130,00	\$ 63,28
					3.1	\$ 289,00	\$ 140,69
				3	3.2	\$ 230,00	\$ 111,96
			4.1		\$ 210,00		
Objetivo B				4	4.2	\$ 300,00	
					4.3	\$ 248,00	
					5	5.1	\$ 100,00
				5.2		\$ 78,00	\$ 37,97
	TOTAL						\$ 3.245,00

Nota: (1) La actividades resaltadas son aquellas priorizadas en el Plan de Manejo.
(2) Total presupuesto requerido para cumplir con los objetivos del Plan de Manejo.
(3) Total presupuesto requerido para cumplir con los objetivos priorizados o restantes de cumplimiento, según ajuste de los gastos financiados según el Plan de Manejo.



3

Análisis situacional táctico



En esta sección se realizará una valoración monetaria de los recursos existentes y de los necesarios para la operación y funcionamiento del área protegida. La metodología empieza por determinar la inversión y equipamiento, luego la valoración de la nómina y finalmente la proyección de los gastos de mantenimiento, todo para los cinco años de vigencia del Plan de Sostenibilidad Financiera.

3.1 Análisis de infraestructura y equipamiento

Para la determinación de la inversión y equipamiento que se aplicarán en el área protegida, durante los cinco años de vigencia del Plan de Sostenibilidad Financiera, según las actividades priorizadas del Plan de Manejo, se inicia con la especificación de la infraestructura según su requerimiento sea de continuación, desarrollo total o finalización; esto aplica tanto para nuevas construcciones como para remodelaciones. En cuanto al equipamiento, se especificará si es mobiliario, informático o material para el trabajo en el AP, presentándose para ambos casos, una estimación monetaria del requerimiento de la inversión, tal como se muestra a continuación. En esta sección es importante utilizar información referencial de los proyectos de apoyo al SNAP o de cualquier otro actor de cooperación:

Tabla 3. Muestra los requerimientos de infraestructura y equipamiento para alcanzar los objetivos de conservación de un AP según su Plan de Manejo con el detalle de su costo.

ÁREA PROTEGIDA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES SEGÚN EL PLAN DE MANEJO INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA E EQUIPAMIENTO						
Objetivos	Programas	Actividades ¹	Detalle INFRAESTRUCTURA Año 1 - año 5	Estimación inversión requerida INFRAESTRUCTURA Año 1 - año 5 USD miles	Detalle EQUIPAMIENTO Año 1 - año 5	Estimación inversión requerida EQUIPAMIENTO Año 1 - año 5 USD miles
Objetivo A	1	1.1			Equipamiento a	2,00
		1.2	Continuación Infraestructura a	60,00	Equipamiento b	2,00
	2	2.1	Infraestructura b	100,00	Equipamiento c	6,00
		3	3.1			Equipamiento d
	3.2					
Objetivo B	4	4.1				
		4.2				
		4.3				
	5	5.1				
		5.2	Inicio infraestructura c	50,00		
TOTAL				210,00		17,00

Nota: Las actividades resaltadas son aquellas priorizadas en el Plan de Manejo.

Tabla 5. Muestra el detalle presupuestario requerido para infraestructura y equipamiento por financiador.

ÁREA PROTEGIDA MATRIZ FINANCIAMIENTO INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO POR FINANCIADOR Año 1 - año 5 USD miles											
Proyecto / Instituciones financieras	Infraestructura					Equipamiento					Infraestructura / equipamiento
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
PGE						0,25	0,25	0,25	0,25		Equipamiento a
PASNAP	30,0										Continuación Infraestructura a
									2,00	2,00	Equipamiento d
	30,0										Continuación Infraestructura a
			100,0								Infraestructura b
					30,0						
Proyecto apoyo MAE 1						0,25	0,25				Equipamiento a
							1,00				Equipamiento b
Proyecto apoyo MAE 2								0,25	0,25		Equipamiento a
									6,00		Equipamiento c
Proyecto apoyo MAE 3					10,0						Inicio infraestructura c
GAD 1							1,00				Equipamiento b
ONG 1									1,00	2,00	Equipamiento d
ONG 2					10,0						Inicio infraestructura c

3.2 Análisis de nómina

Para el análisis de nómina se debe considerar el personal actual del AP y el recurso humano requerido para cumplir con los objetivos de conservación. El análisis determina el estatus contractual actual y el esperado para el personal del AP, según la política laboral vigente y la disponibilidad de recursos del PGE para su financiamiento. Este levantamiento de información se lo realiza directamente en campo con el Administrador de cada AP.



Tabla 6. Muestra el detalle de la información de nómina del personal del AP.

ÁREA PROTEGIDA ANÁLISIS DE NÓMINA Año 1 - Año 5						
Número Personal	Denominación del Puesto	Estatus	Tipo relación	RMU	Inicio Período aaaa/mm/dd	Fin Período aaaa/mm/dd
1	Administrador de Áreas Protegidas y Vida Silvestre (1)	Actual	Contrato	\$ 1.086,00	Año 0/02/13	Año 2/02/13
	Administrador de Áreas Protegidas y Vida Silvestre (1)	Requerido	Nombramiento	\$ 1.086,00	Año 2/02/14	Año 5/12/31
2	Especialista de Áreas Protegidas Provincial (1)	Actual	Contrato	\$ 901,00	Año - 1/10/30	Año 1/10/30
	Especialista de Áreas Protegidas Provincial (1)	Requerido	Nombramiento	\$ 901,00	Año 2/10/310	Año 5/12/31
3	Especialista de Áreas Protegidas Provincial (2)	Requerido	Contrato	\$ 901,00	Año 1/03/02	Año 3/03/02
	Especialista de Áreas Protegidas Provincial (2)	Requerido	Nombramiento	\$ 901,00	Año 3/03/03	Año 5/12/31
4	Especialista de Áreas Protegidas Provincial (3)	Requerido	Contrato	\$ 901,00	Año 4/01/01	Año 5/12/31
5	Guardaparque (1)	Actual	Nombramiento	\$ 733,00	Año - 2/09/15	Año 5/12/31
6	Guardaparque (2)	Actual	Nombramiento	\$ 733,00	Año 0/12/01	Año 5/12/31
7	Guardaparque (3)	Actual	Contrato	\$ 733,00	Año - 1/04/27	Año 1/04/27
	Guardaparque (3)	Requerido	Nombramiento	\$ 733,00	Año 1/04/28	Año 5/12/31
8	Guardaparque (4)	Requerido	Contrato	\$ 733,00	Año 1/03/01	Año 3/03/01
	Guardaparque (4)	Requerido	Nombramiento	\$ 733,00	Año 3/03/02	Año 5/12/31
9	Guardaparque (5)	Requerido	Contrato	\$ 733,00	Año 1/03/01	Año 3/03/01
	Guardaparque (5)	Requerido	Nombramiento	\$ 733,00	Año 3/03/02	Año 5/12/31
10	Guardaparque (6)	Requerido	Contrato	\$ 733,00	Año 4/01/01	Año 5/12/31



Gráfico 21. Muestra el porcentaje del personal que el área protegida dispone respecto de su requerimiento óptimo.

ÍNDICE DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL EN AP Año 0

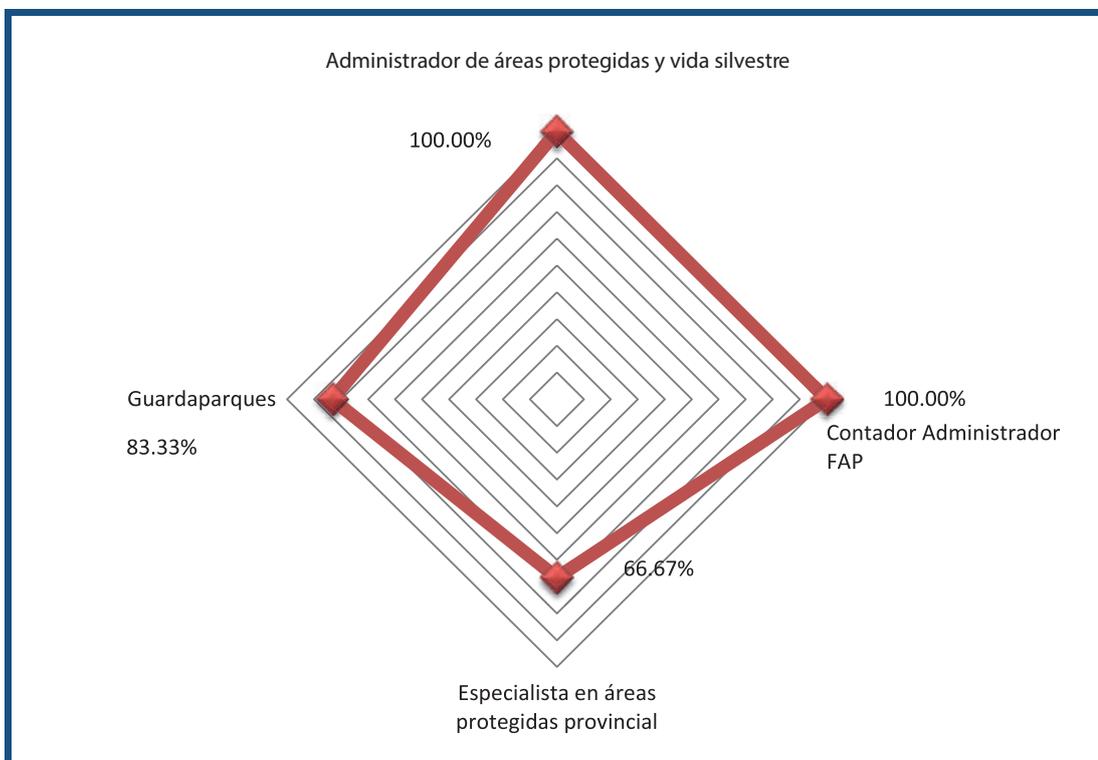


Tabla 7. Muestra el cronograma de incorporación del personal requerido por el AP.

		ÁREA PROTEGIDA PROYECCIÓN DE PERSONAL Año 1 - Año 5																																			
		Año -2				Año -1				Año 0				Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5							
		Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Denominación del Puesto	Administrador de Áreas Protegidas y Vida Silvestre (1)																																				
	Especialista de Áreas Protegidas Provincial (1)																																				
	Especialista de Áreas Protegidas Provincial (2)																																				
	Especialista de Áreas Protegidas Provincial (3)																																				
	Guardaparque (1)																																				
	Guardaparque (2)																																				
	Guardaparque (3)																																				
	Guardaparque (4)																																				
	Guardaparque (5)																																				
	Guardaparque (6)																																				

Una vez definido el cronograma de recursos humanos, se procede a valorar la nómina para cada año. A continuación, se muestran dos ejemplos para el primer y el cuarto año de vigencia del Plan de Sostenibilidad Financiera:

Tabla 8. Muestra un ejemplo de valoración de nómina correspondiente al primer año de vigencia del Plan de Sostenibilidad Financiera.

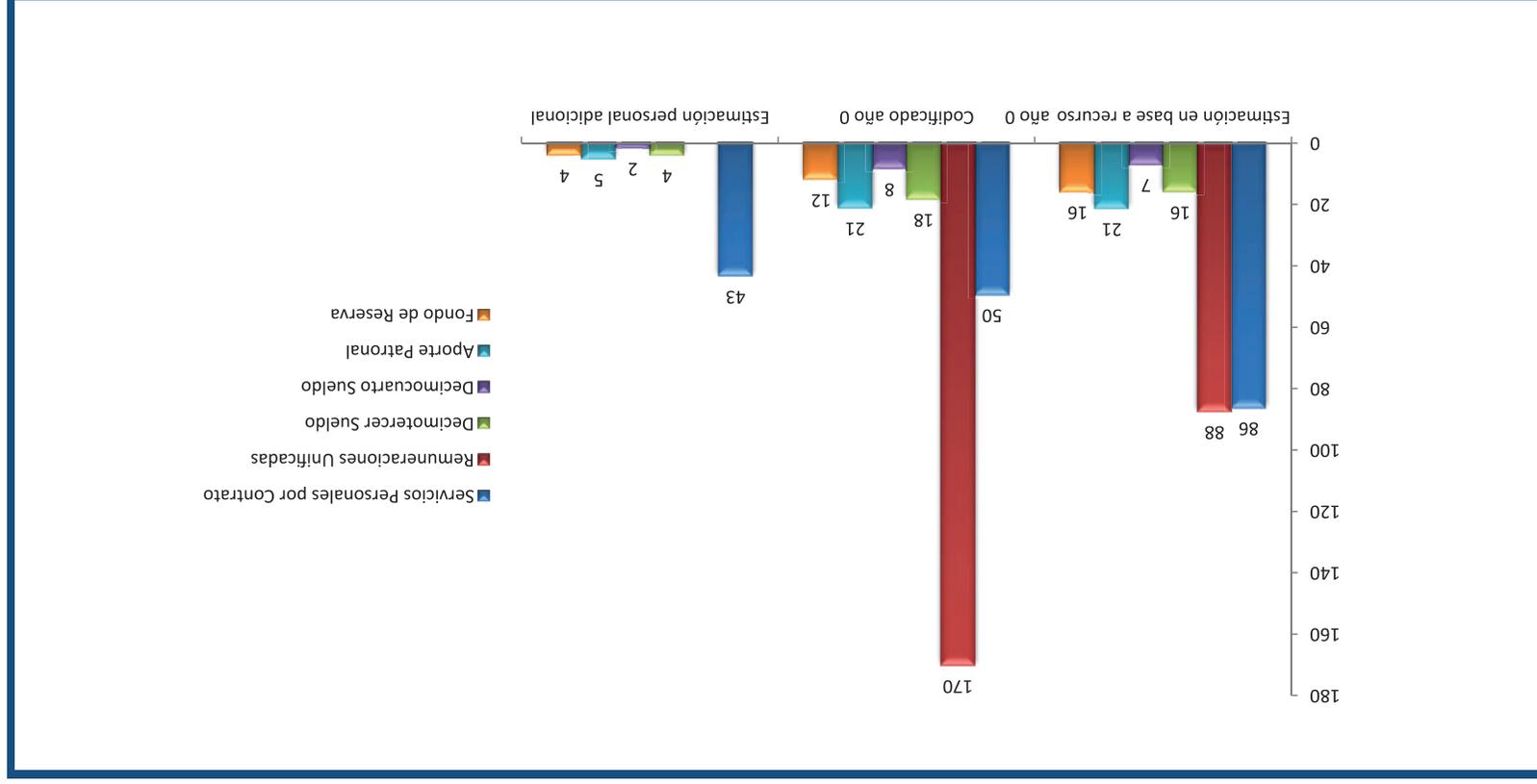
ÁREA PROTEGIDA													
VALORACIÓN NOMINA													
Año 1													
Valoración	Modalidad	RMU	Días de servicio Año 1	Calculo periodo remuneración	HORAS Y HORAS SUPLEMENTAR LAS	Sueldo Base	APORTE EMPLEADO IESS	REMUNERACIONES UNIFICADAS / SERVICIOS PROFESIONALES POR CONTRATO	APORTE PATRONAL IESS	FONDOS DE RESERVA IESS	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	Total
Administrador de Areas Protegidas y Vida Silvestre (1)	Contrato	1,086.00	240.00	13,032.00	800.00	13,832.00	1,307.12	11,724.88	1,542.27		340.00	1,152.67	15,559.81
Especialista de Areas Protegidas Provincial (1)	Contrato	901.00	200.00	9,010.00	200.00	9,210.00	870.35	8,139.66	1,026.92	767.19	340.00	767.50	11,241.26
Especialista de Areas Protegidas Provincial (1)	Nombramiento	901.00	40.00	1,802.00		1,802.00	170.29	1,631.71	200.92		340.00	150.17	2,322.80
Especialista de Areas Protegidas Provincial (2)	Contrato	901.00	200.00	9,010.00		9,010.00	851.45	8,158.56	1,004.62		340.00	750.83	10,254.00
Guardaparque (1)	Nombramiento	733.00	240.00	8,796.00	200.00	8,996.00	850.12	7,945.88	1,003.05	749.37	340.00	749.67	10,987.97
Guardaparque (2)	Nombramiento	733.00	240.00	8,796.00	200.00	8,996.00	850.12	7,945.88	1,003.05	749.37	340.00	749.67	10,987.97
Guardaparque (3)	Contrato	733.00	80.00	2,932.00		2,932.00	277.07	2,654.93	326.92	244.24	340.00	244.33	3,810.41
Guardaparque (3)	Nombramiento	733.00	160.00	5,864.00		5,864.00	554.15	5,309.85	653.84		340.00	488.67	6,792.35
Guardaparque (4)	Contrato	733.00	200.00	7,330.00		7,330.00	692.69	6,637.32	817.30	610.59	340.00	610.83	9,016.03
Guardaparque (5)	Contrato	733.00	200.00	7,330.00		7,330.00	692.69	6,637.32	817.30	610.59	340.00	610.83	9,016.03

Tabla 9. Muestra un ejemplo de valoración de nómina correspondiente al cuarto año de vigencia del Plan de Sostenibilidad Financiera.

ÁREA PROTEGIDA VALORACIÓN NOMINA Año 4 USD													
Valoración	Modalidad	RMU	Días de servicio Año 1	Calculo remuneración período	HORAS EXTRAS Y HORAS SUPLEMENTAR IAS	Sueldo Base	APORTE EMPLEADO IESS	REMUNERACIONES UNIFICADAS / SERVICIOS PROFESIONALES POR CONTRATO	APORTE PATRONAL IESS	FONDOS DE RESERVA IESS	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	Total
Administrador de Áreas Protegidas y Vida Silvestre (1)	Nombramiento	1,086.00	240.00	13,032.00	600.00	13,632.00	1,288.22	11,743.78	1,519.97		340.00	1,136.00	15,339.74
Especialista de Áreas Protegidas Provincial (1)	Nombramiento	901.00	240.00	10,812.00	300.00	11,112.00	1,050.08	9,761.92	1,238.99	925.63	340.00	926.00	13,492.53
Especialista de Áreas Protegidas Provincial (2)	Nombramiento	901.00	240.00	10,812.00	100.00	10,912.00	1,031.18	9,780.82	1,216.69		340.00	909.33	12,346.84
Especialista de Áreas Protegidas Provincial (3)	Contrato	901.00	240.00	10,812.00		10,812.00	1,021.73	9,790.27	1,205.54		340.00	901.00	12,236.80
Guardaparque (1)	Nombramiento	733.00	240.00	8,796.00	200.00	8,996.00	850.12	7,945.88	1,003.05	749.37	340.00	749.67	10,987.97
Guardaparque (2)	Nombramiento	733.00	240.00	8,796.00	100.00	8,896.00	840.67	7,955.33	991.90	741.04	340.00	741.33	10,869.60
Guardaparque (3)	Nombramiento	733.00	240.00	8,796.00	100.00	8,896.00	840.67	7,955.33	991.90	741.04	340.00	741.33	10,869.60
Guardaparque (4)	Nombramiento	733.00	240.00	8,796.00		8,796.00	831.22	7,964.78	980.75		340.00	733.00	10,018.53
Guardaparque (5)	Nombramiento	733.00	240.00	8,796.00		8,796.00	831.22	7,964.78	980.75	732.71	340.00	733.00	10,751.24
Guardaparque (6)	Contrato	733.00	240.00	8,796.00		8,796.00	831.22	7,964.78	980.75	732.71	340.00	733.00	10,751.24

Gráfico 22. Muestra el resumen de los valores presupuestados de nómina versus los valores registrados en las partidas presupuestarias.

PRESUPUESTO ESTIMADO VERSUS DETALLE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS PGE
Presupuesto codificado



3.3 Determinación del gasto de mantenimiento

Una vez determinada la infraestructura, equipamiento y personal requeridos por el área protegida, se identifican los gastos para el mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles (vehículos); así como de los recursos humanos, mediante un análisis de variación, inflación, crecimiento esperado de la economía; además de datos obtenidos de experiencias del SNAP o de visitas al área protegida para la cual se construye el Plan de Sostenibilidad Financiera.

Tabla 10. Muestra el detalle del monto presupuestario requerido para materiales de aseo y materiales de oficina en cinco años. Para cada partida presupuestaria se valora su requerimiento en unidades y en dólares para el año 0 y se proyecta su monto a cinco años con un ajuste según el registro del ítem presupuestario.

ÁREA PROTEGIDA												
ESTIMACIÓN GASTO BIENES MUEBLES												
Año 1 - año 5												
Período		Año 0						Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tipo de gasto	Detalle	Promedio duración / consumo MESUAL	Utilización Anual Unidades	Precio Unitario USD	Estimación Anual USD	Partida devengada USD	Porcentaje de ajuste según partida	USD	USD	USD	USD	USD
Mantenimiento	SERVICIOS 1	200 lt	2400	0.1	240	300	25%	390.90	419.83	429.48	588.82	607.07
	SERVICIOS 2	1000 Kv	12000	0.04	480	600	25%	781.80	839.65	858.97	1,177.64	1,214.15
	SERVICIOS 3	300 Megas	3600	0.5	1800	2000	11%	2,328.22	2,500.51	2,558.02	3,507.05	3,615.77
	ALQUILER	1	12	200	2400	2400	0%	2,527.20	2,714.21	2,776.64	3,806.77	3,924.78
	Producto 1	0.5	6	30	180							
	Producto 2	1	12	15	180							
	PRODUCTOS MANTENIMIENTO				360	400	11%	465.64	500.10	511.60	701.41	723.15
	MANTENIMIENTO	0.166666667	2	250	500	500	0%	526.50	565.46	578.47	793.08	817.66
Oficina	Producto 1	2	24	5	120							
	Producto 2	1	12	4	48							
	Producto 3	0.3	3.6	30	108							
	Producto 4	0.5	6	12	72							
	PRODUCTOS OFICINA				348	400	15%	480.97	516.56	528.44	724.50	746.95
	PUBLICACIONES	0.166666667	2	500	1000	1100	10%	1,268.30	1,362.15	1,393.48	1,910.47	1,969.69
Proyección inflación								2.30%	2.40%	2.30%	2.10%	2.10%
Proyección incremento en requerimientos según infraestructura, equipamiento y personal								3%	5%	0%	35%	1%

Tabla 11. Muestra el detalle del monto presupuestario requerido para operaciones y mantenimiento de vehículos en cinco años. Para cada partida presupuestaria se valora su requerimiento en unidades y en dólares para el año 0 y se proyecta su monto a cinco años con un ajuste según el registro del ítem presupuestario.

AREA PROTEGIDA																									
ESTIMACIÓN GASTO BIENES INMUEBLES																									
Año 1 - año 5																									
Tipo de gasto	Detalle	Promedio duración / consumo MESUAL	Utilización Anual	Precio Unitario USD	Estimación Anual USD	Partida devengada USD	Porcentaje de ajuste según partida	Año 0																	
								Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5													
Operación	OPERACIÓN	Auto 1	27 GI	1,6	518,4	518,4	4%	1,6	324	324	1,6	518,4	1,6	307,2	1056	1100	1,193,13	1,341,08	1,385,34	2,099,07	2,492,33				
		Auto 2	27 GI	1,6	518,4	518,4		1,6	249,6	249,6	1,6	288	288	1,6	307,2	1056	1100	1,193,13	1,341,08	1,385,34	2,099,07	2,492,33			
		Auto 1	13 GI	1,6	249,6	249,6		1,6	288	288	1,6	288	288	1,6	307,2	1056	1100	1,193,13	1,341,08	1,385,34	2,099,07	2,492,33			
		Auto 2	15 GI	1,6	288	288		1,6	288	288	1,6	288	288	1,6	307,2	1056	1100	1,193,13	1,341,08	1,385,34	2,099,07	2,492,33			
		Auto 3	16 GI	1,6	307,2	307,2		1,6	1056	1056	1,6	1056	1056	1,6	1100	1100	1100	1100	1,193,13	1,341,08	1,385,34	2,099,07	2,492,33		
	Mantenimiento	MANTENIMIENTO	Auto 1	0.083333333333	1	200	200	15%	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200		
			Auto 2	0.083333333333	1	200	200		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
			Auto 1	0.166666667	2	100	100		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
			Auto 2	0.166666667	2	100	100		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
			Auto 3	0.166666667	2	100	100		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Proyección inflación								2.30%	2.40%	2.30%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%	2.10%				
Proyección incremento en requerimientos según infraestructura, equipamiento y personal								2%	10%	1%	12%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%				

El análisis se realiza para los principales requerimientos de mantenimiento, que coinciden con las principales partidas presupuestarias utilizadas. Por ello, a fin de considerar todos los elementos que constituyen una categoría de mantenimiento, se realiza un ajuste a la estimación con base en la partida presupuestaria devengada, según la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de ajuste según partida} = \frac{\text{Estimación}}{(\text{Partida} - \text{Estimación})} * 100$$

Tabla 12. Muestra el detalle del monto presupuestario requerido para alimentación, vestimenta, movilización (pasajes) y viáticos del personal del AP en cinco años. Para cada partida presupuestaria se valora su requerimiento en unidades y en dólares para el año 0 y se proyecta su monto a cinco años con un ajuste según el registro del ítem presupuestario.

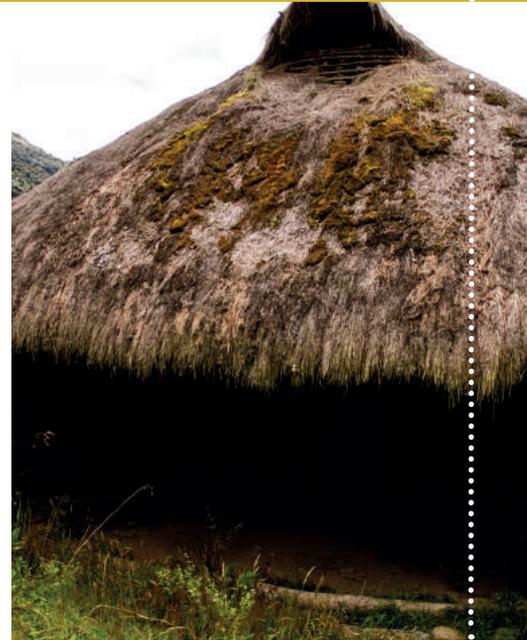
ÁREA PROTEGIDA												
ESTIMACIÓN GASTO EN RECURSOS HUMANOS												
Año 1 - año 5												
Período		Año 0						Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tipo de gasto	Detalle	Promedio duración / consumo MESUAL	Utilización Anual	Precio Unitario USD	Estimación Anual USD	Partida devengada USD	Porcentaje de ajuste según partida	USD	USD	USD	USD	USD
Alimentación	Administrador de Áreas Protegidas y Vida Silvestre (1)	3	36	3	108							
	Especialista de Áreas Protegidas Provincial (1)	2	24	3	72							
	Especialista de Áreas Protegidas Provincial (2)	2	24	3	72							
	Especialista de Áreas Protegidas Provincial (3)	0	0	3	0							
	Guardaparque (1)	2	24	3	72							
	Guardaparque (2)	2	24	3	180							
	Guardaparque (3)	2	24	3	72							
	Guardaparque (4)	0	0	3	0							
	Guardaparque (5)	0	0	3	0							
	Guardaparque (6)	0	0	3	0							
	ALIMENTACIÓN					576	600	4%	644.80	673.17	708.85	737.91
Vestimenta	Administrador de Áreas Protegidas y Vida Silvestre (1)	0.083333333	1	100	100							
	Especialista de Áreas Protegidas Provincial (1)	0.083333333	1	100	100							
	Especialista de Áreas Protegidas Provincial (2)	0.083333333	1	100	100							
	Especialista de Áreas Protegidas Provincial (3)	0.083333333	1	100	100							
	Guardaparque (1)	0.083333333	1	100	100							
	Guardaparque (2)	0.083333333	1	100	300							
	Guardaparque (3)	0.083333333	1	100	100							
	Guardaparque (4)	0.083333333	1	100	100							
	Guardaparque (5)	0.083333333	1	100	100							
	Guardaparque (6)	0.083333333	1	100	100							
	VESTIMENTA					1000	1012	1%	1,057.54	1,104.07	1,162.59	1,410.25

AREA PROTEGIDA
ESTIMACION GASTO EN RECURSOS HUMANOS
Año 1 - año 5

Tipo de gasto	Detalle	Promedio duración / consumo MESUAL	Utilización Anual	Precio Unitario USD	Estimación Anual USD	Partida devengada USD	Porcentaje de ajuste según partida	Periodo							
								Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Movilización	Administrador de Areas Protegidas y Vida Silvestre (1)	0,25	3	200	600										
	Especialista de Areas Protegidas Provincial (1)	0.0833333333	1	200	200										
	Especialista de Areas Protegidas Provincial (2)	0.0833333333	1	200	200										
	Especialista de Areas Protegidas Provincial (3)	0.0833333333	1	200	200										
	Guardaparque (1)	0.0833333333	1	200	200										
	Guardaparque (2)	0.0833333333	1	1000	200										
	Guardaparque (3)	0.0833333333	1	200	200										
	Guardaparque (4)	0	0	200	0										
	Guardaparque (5)	0	0	200	0										
	Guardaparque (6)	0	0	200	0										
	MOVILIZACIÓN			2400	3048	27%	3,971.54	4,146.29	4,366.05	4,745.05	4,987.05				
Vialticos	Administrador de Areas Protegidas y Vida Silvestre (1)	0,25	3	300	900										
	Especialista de Areas Protegidas Provincial (1)	0.0833333333	1	200	200										
	Especialista de Areas Protegidas Provincial (2)	0.0833333333	1	200	200										
	Especialista de Areas Protegidas Provincial (3)	0.0833333333	1	200	200										
	Guardaparque (1)	0.0833333333	1	150	150										
	Guardaparque (2)	0.0833333333	1	1300	150										
	Guardaparque (3)	0.0833333333	1	150	150										
	Guardaparque (4)	0	0	150	0										
	Guardaparque (5)	0	0	150	0										
	Guardaparque (6)	0	0	150	0										
	VIALTICOS			2900	3000	3%	3,202.45	3,343.36	3,520.55	3,864.90	4,062.01				
	Proyección Inflación														
	Proyección incremento en requerimientos según infraestructura, equipamiento y personal														
					1%										3%
					2.30%										2.10%
					2.30%										2.10%
					1%										3%

4

Análisis sostenibilidad financiera



En esta sección se resumirán las necesidades financieras evaluadas en la sección anterior, para presentarlas en términos presupuestarios proyectados a los cinco años de vigencia del Plan de Sostenibilidad Financiera en consideración de las perspectivas macroeconómicas.

Los gastos en personal se identificarán en base al análisis de nómina y el gasto en bienes y servicios de consumo en base al análisis de mantenimiento. Cabe indicar que la presentación de los gastos de personal y de los gastos en bienes y servicios de consumo, corresponderán a las partidas presupuestarias para los mencionados grupos, según el Sistema de Gestión Financiera (E-SIGEF).

Gráfico 23. Muestra el detalle de la proyección de gastos en personal a cinco años, realizado para el Plan de Sostenibilidad Financiera.

**ÁREA PROTEGIDA PLAN DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA AÑO 1 - AÑO 5
RESUMEN GASTOS DE PERSONAL**

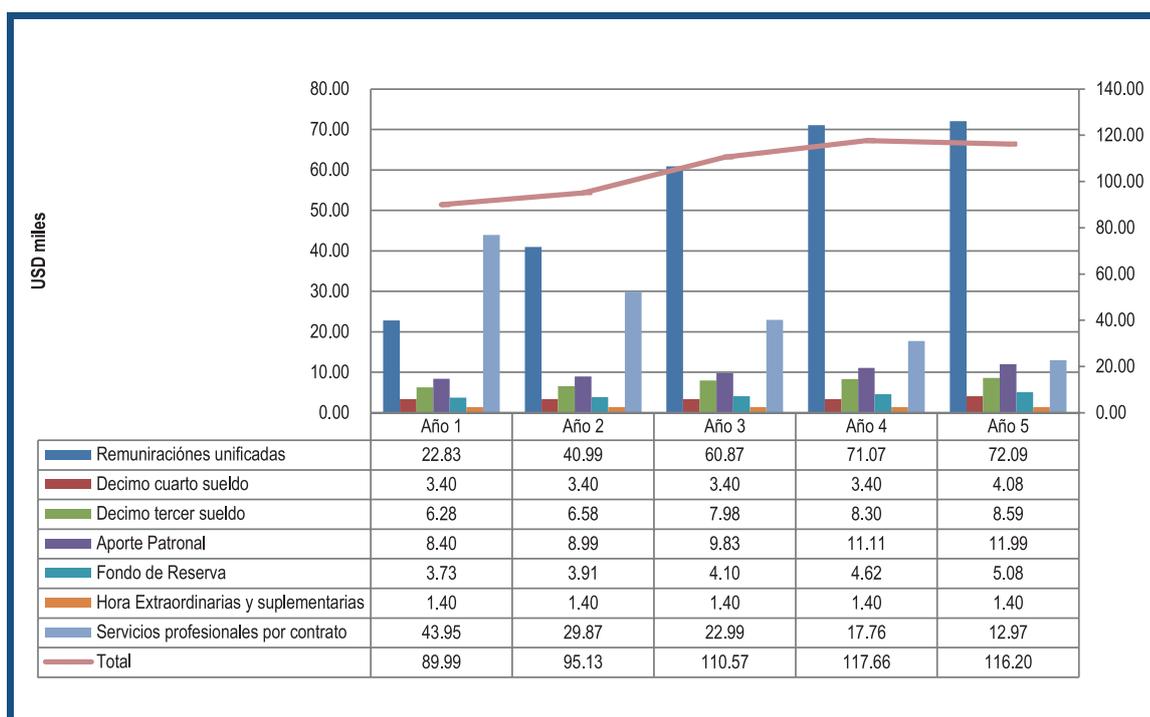
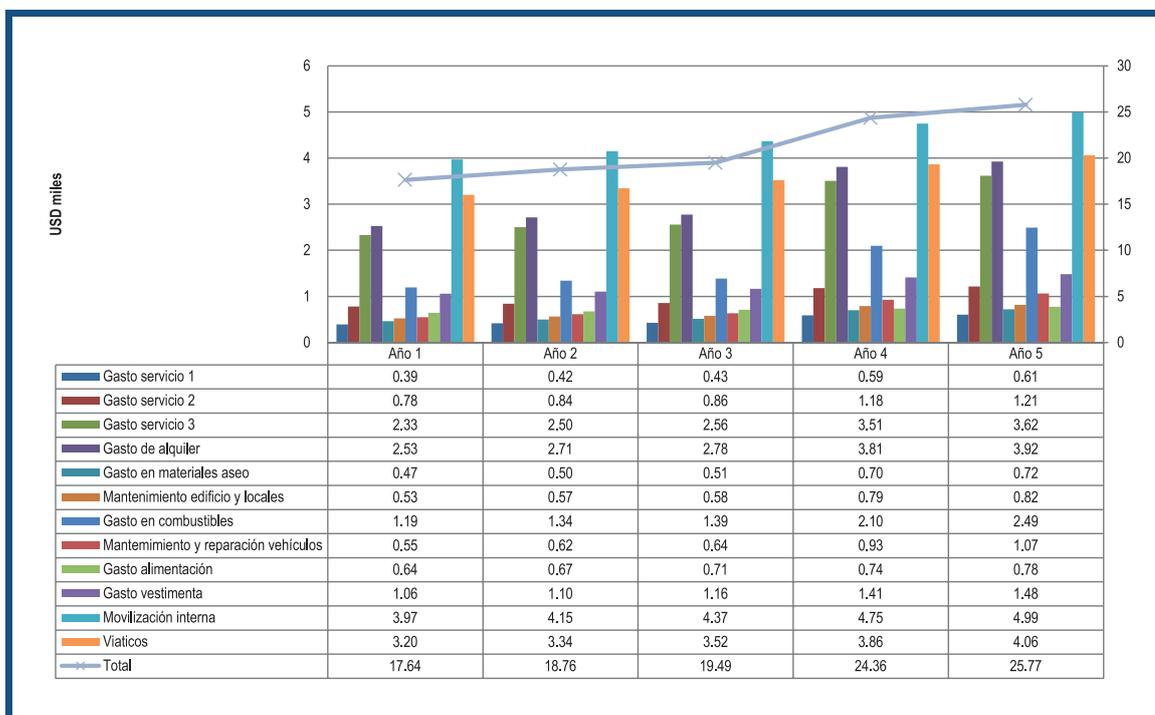


Gráfico 24. Muestra el detalle de la proyección de gastos corrientes a cinco años, realizado para el Plan de Sostenibilidad Financiera.

**ÁREA PROTEGIDA PLAN DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA AÑO 1 - AÑO 5
RESUMEN GASTOS BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO**

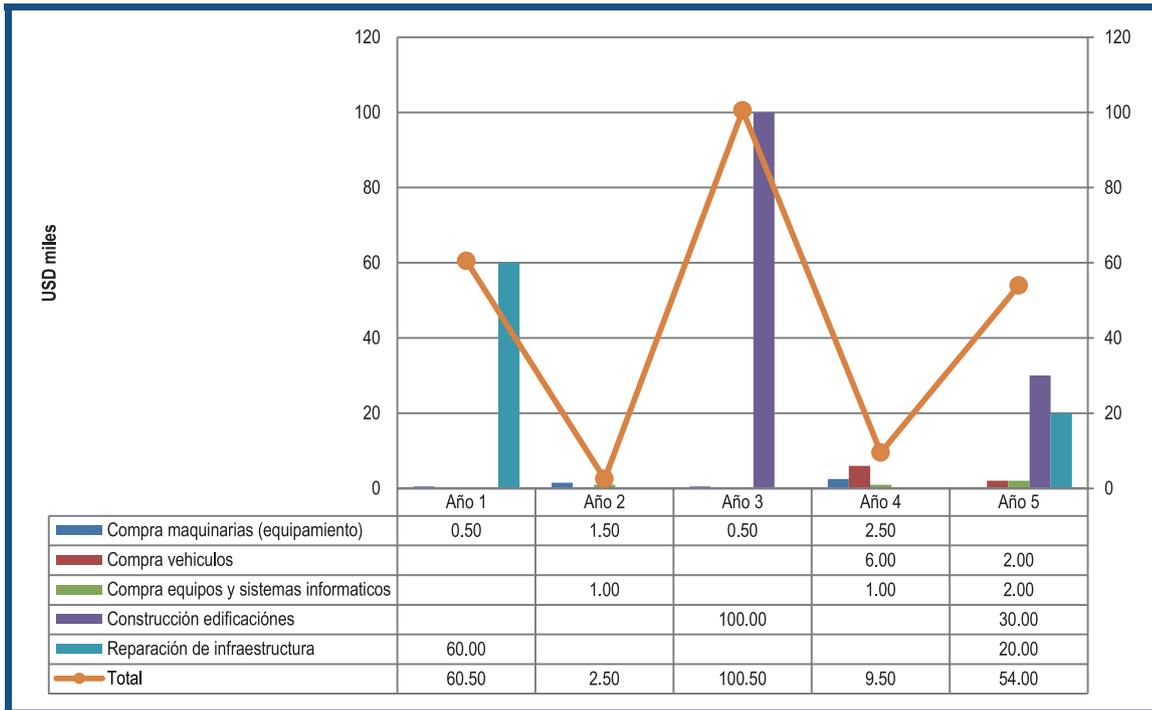


A continuación se resumen los gastos en infraestructura y equipamiento que corresponden a la inversión. Estos recursos se presentarán de acuerdo a las partidas presupuestarias para su ejecución y deberán ser asumidos como gastos del área protegida en su presupuesto ampliado, el cual incluye recursos fuera de la Dirección Provincial de Ambiente o del PGE, ya que parte de esta inversión puede ejecutarse directamente por las instituciones que los financian.



Gráfico 25. Muestra el detalle de la proyección de gastos de inversión a cinco años, realizado para el Plan de Sostenibilidad Financiera.

**ÁREA PROTEGIDA PLAN DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA AÑO 1 - AÑO 5
RESUMEN GASTOS DE INVERSIÓN Y CAPITAL**



Los gastos en consultorías, deberán estar previstos como actividades para alcanzar los objetivos de conservación del área protegida. Es conveniente incluirlos en este detalle de partidas y realizar su análisis como parte del gasto de inversión requerido para la administración y/o gestión del AP.

En resumen, en un primer escenario se presentan las proyecciones a nivel de partida presupuestaria tanto para un escenario acorde con la capacidad de gestión del área protegida y las previsiones macroeconómicas, y un segundo escenario que incluirá todos los requerimientos para el óptimo desempeño del AP con independencia de su financiamiento.

El primer escenario fortalece y justifica plenamente el proceso de planificación en busca de eficiencia, mientras que el segundo constituye una poderosa herramienta para levantar recursos económicos. Es importante mencionar que estas proyecciones deben construirse en base a criterios de crecimiento prudentes que se enmarquen en el contexto económico vigente.

Tabla 13. Muestra el detalle por partida presupuestaria y fuente de financiamiento de la proyección de recursos que el área protegida gestionaría de acuerdo a su capacidad histórica.

PROYECCIÓN SOSTENIBILIDAD FINANCIERA ESCENARIO DE UTILIZACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS USD						
ÍTEM PRESUPUESTARIO	DESCRIPCIÓN ÍTEM PRESUPUESTARIO	Año t+1	Año t+2	Año t+3	Año t+4	Año t+5
510105	Remuneraciones Unificadas	170.359	170.359	177.586	185.120	200.828
510203	Decimotercer Sueldo	18.432	18.432	19.214	20.029	21.729
510204	Decimocuarto Sueldo	8.496	8.496	8.856	9.232	10.016
510510	Servicios Personales por Contrato	49.530	49.530	51.631	53.822	58.388
510601	Aporte Patronal	21.220	21.220	22.120	23.059	25.015
510602	Fondo de Reserva	11.998	11.998	12.507	13.037	14.143
Total gastos en personal corriente		280.034	280.034	291.915	304.299	330.199
530204	Edición - impresión - reproducción -publicaciones suscripciones - fotocopiado - traducción - empastado - enmarcación - serigrafía - fotografía - Magnetización - filmación e imágenes satelitales	3.500	3.500	3.648	3.803	4.126
530208	Servicio de Seguridad y Vigilancia	9.611	9.611	10.019	10.444	11.330
530218	Publicidad y Propaganda en Medios de Comunicación Masiva	200	200	208	217	236
530303	Viáticos y Subsistencias en el Interior	5.132	5.132	5.350	5.577	6.050
530405	Vehículos (Instalación- Mantenimiento y Reparaciones)	2.836	2.836	2.956	3.082	3.343
530801	Alimentos y Bebidas	351	351	366	381	414
530803	Combustibles y Lubricantes	3.300	3.300	3.440	3.586	3.890
530811	insumos- bienes- materiales y suministros para la construcción- eléctricos plomería- carpintería- señalización vial- navegación y contra incendios	700	700	730	761	825
530813	Repuestos y Accesorios	3.300	3.300	3.440	3.586	3.890
Total gastos en bienes y servicios de consumo corriente		28.930	28.930	30.157	31.437	34.104
TOTAL RECURSOS FISCALES DPA		308.964	308.964	322.072	335.736	364.223
510105	Remuneraciones Unificadas	12.832	13.741	14.715	15.759	16.876
Total gastos en personal corriente		12.832	13.741	14.715	15.759	16.876
530105	Telecomunicaciones	2.911	3.117	3.338	3.575	3.829
530303	Viáticos y Subsistencias en el Interior	13.161	14.094	15.093	16.163	17.309
530417	Infraestructura	1.440	1.542	1.651	1.769	1.894
530602	Servicio de Auditoría	1.129	1.209	1.294	1.386	1.484
530603	Servicio de Capacitación	2.200	2.356	2.523	2.702	2.893
530704	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	222	238	254	272	292
530802	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	3.521	3.771	4.038	4.324	4.631
530803	Combustibles y Lubricantes	3.999	4.283	4.587	4.912	5.260
530804	Materiales de Oficina	527	565	605	648	694
530805	Materiales de Aseo	39	42	45	48	51
530806	Herramientas (Bienes de Uso y Consumo Corriente)	1.947	2.085	2.233	2.391	2.561

**PROYECCIÓN SOSTENIBILIDAD FINANCIERA
ESCENARIO DE UTILIZACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS
USD**

ÍTEM PRESUPUESTARIO	DESCRIPCIÓN ÍTEM PRESUPUESTARIO	Año t+1	Año t+2	Año t+3	Año t+4	Año t+5
530807	Materiales de Impresión, Fotografía, Reproducción y Publicaciones	2.000	2.142	2.294	2.456	2.630
530811	Insumos Bienes Materiales y Suministros para la Construcción Eléctricos Plomería Carpintería Señalización Vial Navegación y Contra Incendios	11.510	12.326	13.200	14.136	15.138
530899	Otros de Uso y Consumo Corriente	1.654	1.771	1.896	2.031	2.175
Total gastos en bienes y servicios de consumo corriente		46.260	49.539	53.051	56.813	60.841
570203	Comisiones Bancarias	88	94	101	108	115
570213	Devolución de Garantías	1.410	1.510	1.617	1.732	1.854
Total otros gastos corrientes		1.498	1.604	1.718	1.839	1.970
840104	Maquinarias y Equipos (Bienes de Larga Duración)	714	765	819	877	939
840107	Equipos Sistemas y Paquetes Informáticos	1.947	2.085	2.233	2.391	2.560
Total bienes de larga duración		2.661	2.850	3.052	3.268	3.500
TOTAL RECURSOS FONDO ÁREAS PROTEGIDAS		63.250	67.734	72.536	77.679	83.186
750501	En obras de Infraestructura	188.199	188.199	188.199	188.199	188.199
Total obras publicas		188.199	188.199	188.199	188.199	188.199
TOTAL RECURSOS EN ESPECIE		188.199	188.199	188.199	188.199	188.199
TOTAL ÁREA PROTEGIDA		560.414	564.898	582.808	601.614	635.608

Tabla 14. Muestra el detalle por partida presupuestaria y fuente de financiamiento de la proyección de recursos para el área protegida en el escenario óptimo de inversión plena.

**PROYECCIÓN SOSTENIBILIDAD FINANCIERA
ESCENARIO DE CONSIDERACIÓN COMPLETA DE REQUERIMIENTOS
USD**

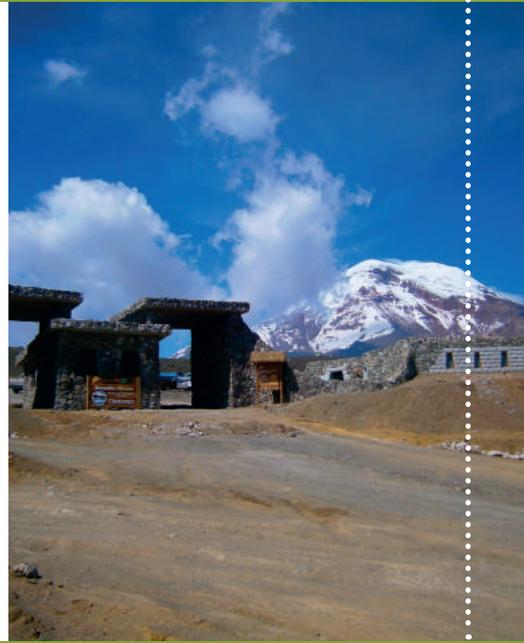
DESCRIPCIÓN ÍTEM PRESUPUESTARIO	Año t+1	Año t+2	Año t+3	Año t+4	Año t+5
Remuneraciones unificadas	170.359	170.359	177.586	185.120	200.828
Decimotercer sueldo	22.433	22.433	23.385	24.377	26.445
Decimocuarto sueldo	10.266	10.266	10.702	11.156	12.102
Servicios personales por contrato	93.005	93.005	96.950	101.063	109.639
Aporte patronal	26.573	26.573	27.701	28.876	31.326
Fondo de Reserva	15.997	15.997	16.676	17.383	18.858
Total gastos en personal corriente	338.633	338.633	352.999	367.975	399.198
Edición - Impresión - Reproducción - Publicaciones Suscripciones - Fotocopiado - Traducción - Empastado - Enmarcación - Serigrafía - Fotografía - Magnetización - Filmación e Imágenes Satelitales	5.000	5.000	5.212	5.433	
Servicio de seguridad y vigilancia	13.730	13.730	14.312	14.920	16.186
Publicidad y propaganda en medios de comunicación masiva	286	286	298	310	337
Viáticos y subsistencias en el interior	7.331	7.331	7.642	7.967	8.643
Vehículos (instalación- mantenimiento y reparaciones)	4.051	4.051	4.223	4.402	4.776
Alimentos y Bebidas	501	501	523	545	591
Combustibles y lubricantes	4.714	4.714	4.914	5.123	5.557
Insumos- bienes- materiales y suministros para la construcción- eléctricos- plomería- carpintería- señalización vial- navegación y contra incendios	1.453	1.453	1.515	1.579	1.713
Repuestos y Accesorios	6.850	6.850	7.141	7.443	8.075

**PROYECCIÓN SOSTENIBILIDAD FINANCIERA
ESCENARIO DE CONSIDERACIÓN COMPLETA DE REQUERIMIENTOS
USD**

DESCRIPCIÓN ÍTEM PRESUPUESTARIO		Año t+1	Año t+2	Año t+3	Año t+4	Año t+5
Total gastos en bienes y servicios de consumo corriente		43.917	43.917	45.780	47.723	51.772
TOTAL RECURSOS FISCALES DPA		382.550	382.550	398.780	415.698	450.970
510105	Remuneraciones Unificadas	18.331	19.630	21.022	22.513	24.109
Total gastos en personal corriente		18.331	19.630	21.022	22.513	24.109
530105	Telecomunicaciones	4.159	4.454	4.769	5.107	5.469
530303	Viáticos y Subsistencias en el Interior	18.801	20.134	21.562	23.090	24.727
530417	Infraestructura	2.057	2.203	2.359	2.526	2.706
530602	Servicio de Auditoría	1.612	1.727	1.849	1.980	2.120
530603	Servicio de Capacitación	3.143	3.366	3.604	3.860	4.133
530704	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	317	339	364	389	417
530802	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	5.030	5.387	5.769	6.177	6.615
530803	Combustibles y Lubricantes	5.713	6.118	6.552	7.017	7.514
530804	Materiales de Oficina	753	807	864	925	991
530805	Materiales de Aseo	81	87	93	99	106
530806	Herramientas (Bienes de Uso y Consumo Corriente)	4.042	4.328	4.635	4.964	5.316
530807	Materiales de Impresión, Fotografía, Reproducción y Publicaciones	2.857	3.060	3.277	3.509	3.758
530811	Insumos Bienes Materiales y Suministros para la Construcción Eléctricos Plomería Carpintería Señalización Vial Navegación y Contra Incendios	23.892	25.586	27.399	29.342	31.422
530899	Otros de Uso y Consumo Corriente	3.432	3.676	3.936	4.215	4.514
Total gastos en bienes y servicios de consumo corriente		75.890	81.270	87.032	93.202	99.810
570203	Comisiones Bancarias	125	134	144	154	165
570213	Devolución de Garantías	2.014	2.157	2.310	2.474	2.649
Total otros gastos corrientes		2.140	2.291	2.454	2.628	2.814
840104	Maquinarias y Equipos (Bienes de Larga Duración)	1.020	1.093	1.170	1.253	1.342
840107	Equipos Sistemas y Paquetes Informáticos	2.781	2.978	3.189	3.416	3.658
Total bienes de larga duración		3.802	4.071	4.360	4.669	5.000
TOTAL RECURSOS FONDO ÁREAS PROTEGIDAS		100.161	107.263	114.867	123.011	131.732
750501	En obras de Infraestructura	188.199	188.199	188.199	188.199	188.199
Total obras públicas		188.199	188.199	188.199	188.199	188.199
TOTAL RECURSOS EN ESPECIE		188.199	188.199	188.199	188.199	188.199
730405	Vehículos (instalación, mantenimiento y reparaciones)	4.378				
730704	Mantenimiento y reparación de equipos y sistemas informáticos	755				
Total bienes y servicios para inversión		5.133	0	0	0	0
750107	Construcciones y edificaciones	58.000	8.000	90.000	0	0
750501	En obras de infraestructura	150.000	175.000	175.000	22.000	25.000
Total obras públicas		208.000	183.000	265.000	22.000	25.000
840105	Vehículos (bienes de larga duración)	43.782	3.217	3.217		
840107	Equipos, sistemas y paquetes informáticos	710	710	1.483		
Total bienes de larga duración		44.492	3.927	4.701	0	0
TOTAL INVERSIÓN		257.624	186.927	269.701	22.000	25.000
TOTAL ÁREA PROTEGIDA		928.535	864.939	971.547	748.908	795.901

5

Estrategia de generación de ingresos



En esta sección se analizarán las posibilidades de financiamiento del área protegida con base en la legislación vigente con respecto a su modelo de gestión, mecanismos de reducción de costos que incluirán cooperación en especie y concesiones, y la estimación de nuevos mecanismos financieros aplicables para financiar la administración del área protegida. Cabe indicar que esta sección es un complemento del análisis de infraestructura y equipamiento, en el que ya se detallan instituciones y montos de cooperación.



5.1 Proyección de ingresos de autogestión

Para la proyección de ingresos de autogestión se considerarán todos los mecanismos financieros vigentes en la legislación nacional y en la política ambiental implementada por el gobierno. Primero se detallarán los montos recaudados para cada mecanismo y luego se realiza un análisis de variación, crecimiento económico, crecimiento de visitantes y sobre todo de la coyuntura política, para realizar una proyección conservadora de los ingresos por su implementación o continuidad.

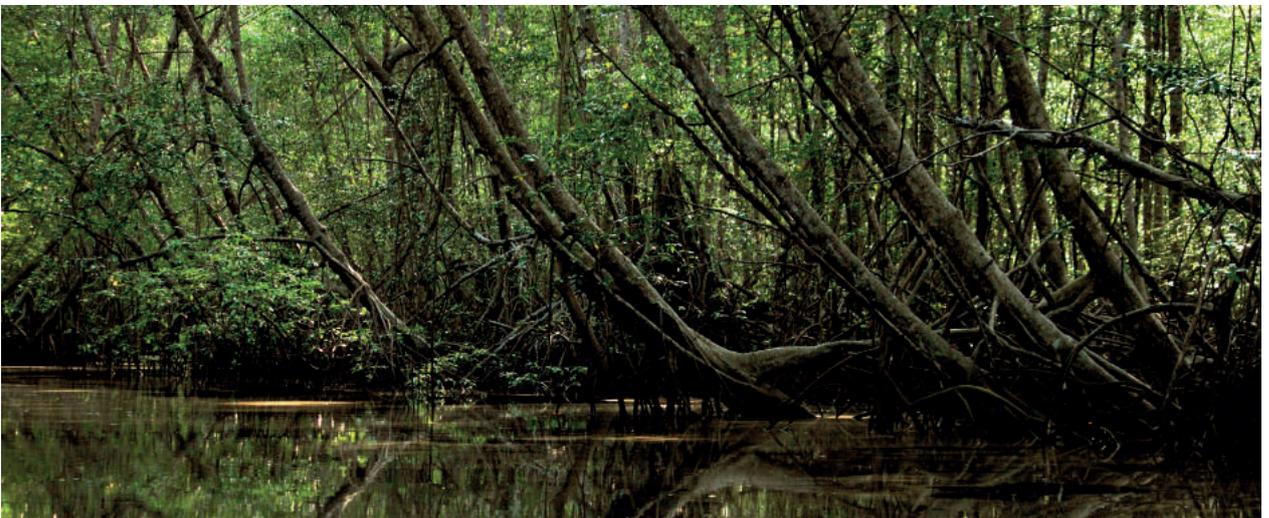


Tabla 15. Muestra el detalle histórico y proyección de ingresos de autogestión del AP, según la normativa vigente. A continuación ejemplo según la normativa 2015.

ÁREA PROTEGIDA ESTIMACIÓN INGRESOS AUTOGESTIÓN Año 1 - año 5 USD														
Detalle de ingresos autogestión	Año -7	Año -6	Año -5	Año -4	Año -3	Año -2	Año -1	Año -0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Emisión de Patente Anual de Operación turística PANE continental	11	12	12	15	15	15	16	16	16	17	17	18	19	
Emisión de permisos para realizar filmaciones y documentales de carácter comercial en AP			1,0			1,0		1,0			1,0		1,0	
Entrega de licencias de guías naturalista														
Emisión de patentes para instalación y funcionamiento de torres de conducción de energía eléctrica en las AP											0,6		0,7	
Emisión de patentes para instalación y funcionamiento de oleoductos y poliductos en las AP														
Emisión de patente a compañías petroleras para ocupar con la infraestructura de la actividad hidrocarbúfera en la AP								0,5	1,0		2,0		2,0	
Emisión de autorización para investigación científicas														
Emisión de patentes anuales para el manejo de la vida silvestre					0,5	0,5	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	1,1	1,2	
Certificados de no afectación y licenciamiento ambiental														
PERMISOS LICENCIAS Y PATENTES	11	12	13	15	16	16	17	19	17	20	20	21	22	
Alquiler de cabañas y otros espacios de camping										0,3	0,4	0,5	0,6	
OTROS ARRENDAMIENTOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,4	0,5	0,6	
Concesiones de infraestructura a terceros												3,0	4,0	
OTRAS CONCESIONES	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	4,0	
Análisis de variación %		Var-7 a -6	Var-6 a -5	Var-5 a -4	Var-4 a -3	Var-3 a -2	Var-2 a -1	Var-1 a -0	Var 0 a 1	Var 1 a 2	Var 2 a 3	Var 3 a 4	Var 4 a 5	
Emisión de Patente Anual de Operación Turística PANE continental		9 %	0 %	27 %	0 %	0 %	7 %	0 %						
Emisión de permisos para realizar filmaciones y documentales de carácter comercial en AP				100%			100%							
Emisión de autorización para investigación científica								100%						
Emisión de patentes anuales para el manejo de la vida silvestre						0 %	20 %	16 %	12 %	12 %	12 %	12 %	12 %	
Certificados de no afectación y licenciamiento ambiental														
Alquiler de cabañas y otros espacios de camping														
Análisis de crecimiento económico									3%	3%	3%	3%	3%	
Proyección de crecimiento de turismo AP									2%	1%	1%	5%	6%	

5.2 Estrategia de Reducción de Costos

En la estrategia de reducción de costos se estima todo tipo de cooperación extrapresupuestaria que apoye la gestión del área protegida reduciendo sus costos, como por ejemplo los recursos de Responsabilidad Social Corporativa. Su estimación es resultado de la gestión en las negociaciones con las posibles instituciones financiadoras. En esta sección es especialmente relevante el trabajo con el personal del AP, de la DPA y el registro del Tablero Financiero del SIB.

Tabla 16. Muestra el detalle histórico y proyección de ingresos de cooperación que el AP recibiría en la forma de bienes o servicios.

ÁREA PROTEGIDA ESTIMACIÓN INGRESOS COOPERACIÓN Año 1 - año 5 USD													
Detalle ingresos cooperación	Año 7	Año 6	Año 5	Año 4	Año 3	Año 2	Año 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ONG 1	0,25	0,20			0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
ONG 2	0,25	0,30		1,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
ONG 3												1,00	1,00
COOPERACIÓN ONG	0,50	0,50	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
GAD 1	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00					0,40	
GAD 2			0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00	1,00
GAD 3											0,40	0,50	0,60
COOPERACIÓN GAD	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	0,40	1,90	1,60
PRIVADO 1			0,70				1,00	0,30				0,50	0,50
PRIVADO 2			0,30		2,00	0,50							
PRIVADO 3						2,00	1,00	0,30		0,30			0,40
PRIVADO 4												0,40	
COOPERACIÓN ACTORES PRIVADOS	0,00	0,00	1,00	0,00	2,00	2,50	2,00	0,60	0,00	0,30	0,00	0,90	0,90
Análisis de variación %		r -7 a -6	-6 a -5	-5 a -4	r -4 a -3	r -3 a -2	-2 a -1	-1 a -0	r 0 a 1	r 1 a 2	r 2 a 3	r 3 a 4	r 4 a 5
ONG 1		20 %	100 %			0,0%	0,0%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ONG 2		20 %	100 %		20 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
GAD 1		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100 %	100%					
GAD 2				0,0%	0,0%	0,0%	100 %	0,0%	0,0 %	0,0%			
PRIVADO 1				100%				70,0%					
PRIVADO 2				100 %		75 %	100 %						
PRIVADO 3							50,0%	70,0%					

5.3 Valoración de nuevos mecanismos financieros

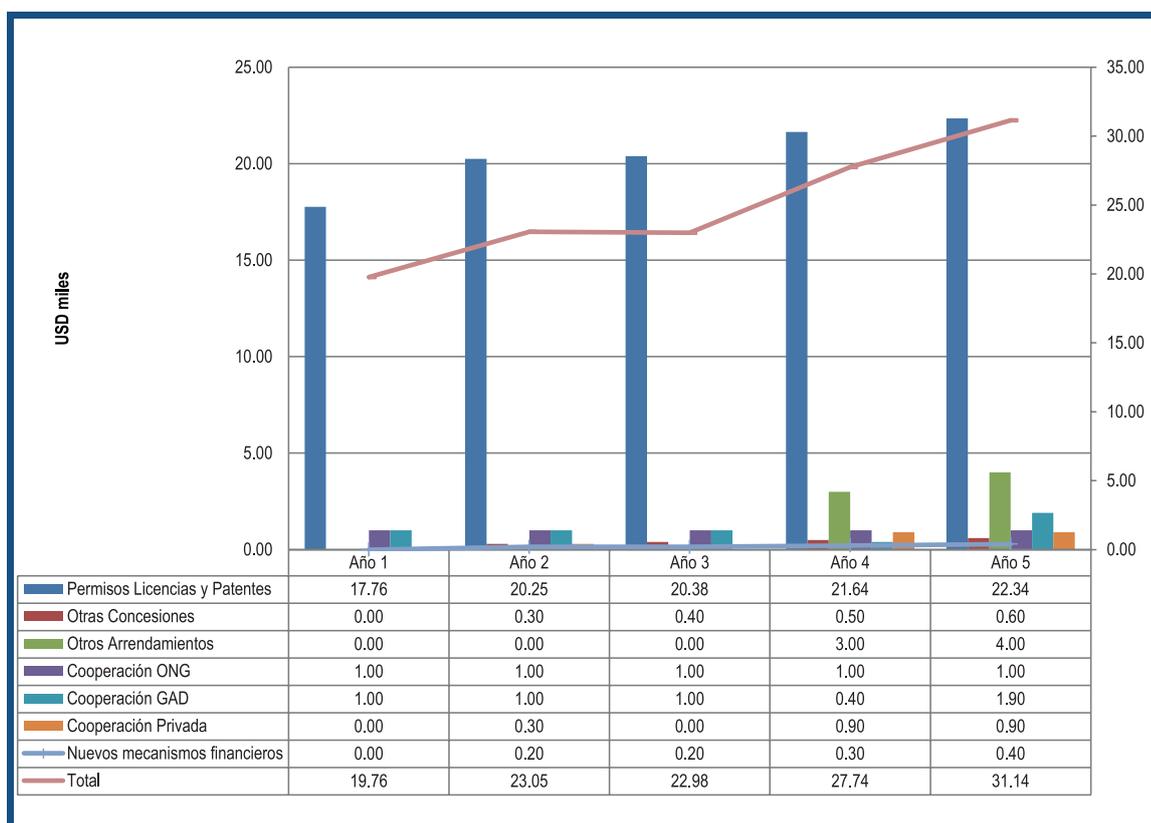
Con base en criterios de expertos y autoridades y de los avances normativos e institucionales en el marco de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera del SNAP, se evalúa la posibilidad de implementar nuevos mecanismos financieros para financiar el área protegida

Tabla 17. Muestra el detalle de la proyección de recaudación de nuevos mecanismos financieros que puedan ser implementados en el AP.

ÁREA PROTEGIDA ESTIMACIÓN NUEVOS MECANISMOS FINANCIEROS Año 1 - año 5 USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Responsabilidad Social Corporativa		0,50	0,50	0,50	0,50
Pago por servicios ambientales					0,10
Bioprospección					
Compensación ambiental					
Certificaciones ambientales					
Tarifa por el uso de servicios turísticos		0,20	0,20	0,20	0,20
Otro mecanismo financiero 1					
Otro mecanismo financiero 2				0,10	0,10
Análisis de crecimiento económico	3,4%	3,5%	3,6%	3,3%	3,3%
Proyección de crecimiento de turismo AP	2,4%	1,1%	1,3%	5,0%	6,0%

Gráfico 26. Muestra el resumen de la proyección de las recaudaciones por ingresos de autogestión, cooperación y nuevos mecanismo financieros. Además, si aplica, incluye recursos de concesiones en el AP.

ÁREA PROTEGIDA PLAN DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA AÑO 1 - AÑO 5 RESUMEN INGRESOS AUTOGESTIÓN



6

Análisis de brechas de financiamiento



La brecha de financiamiento se determina como: la diferencia entre el ajuste táctico del presupuesto requerido para cumplir con los objetivos de conservación del área protegida, respecto de las proyecciones de gastos financiados, estimados para el Plan de Sostenibilidad Financiera.

El análisis de la brecha de financiamiento debe enfocarse en determinar posibles alternativas para permitir financiar la mayoría de actividades que permitan alcanzar los objetivos de conservación del área protegida.

Gráfico 27. Muestra el resumen de los requerimientos presupuestarios para cumplir los objetivos de conservación del AP según su Plan de Manejo y ajustados según las previsiones económicas.

ÁREA PROTEGIDA REQUERIMIENTOS FINANCIEROS AJUSTADOS PARA CUMPLIR OBJETIVOS DE CONSERVACIÓN

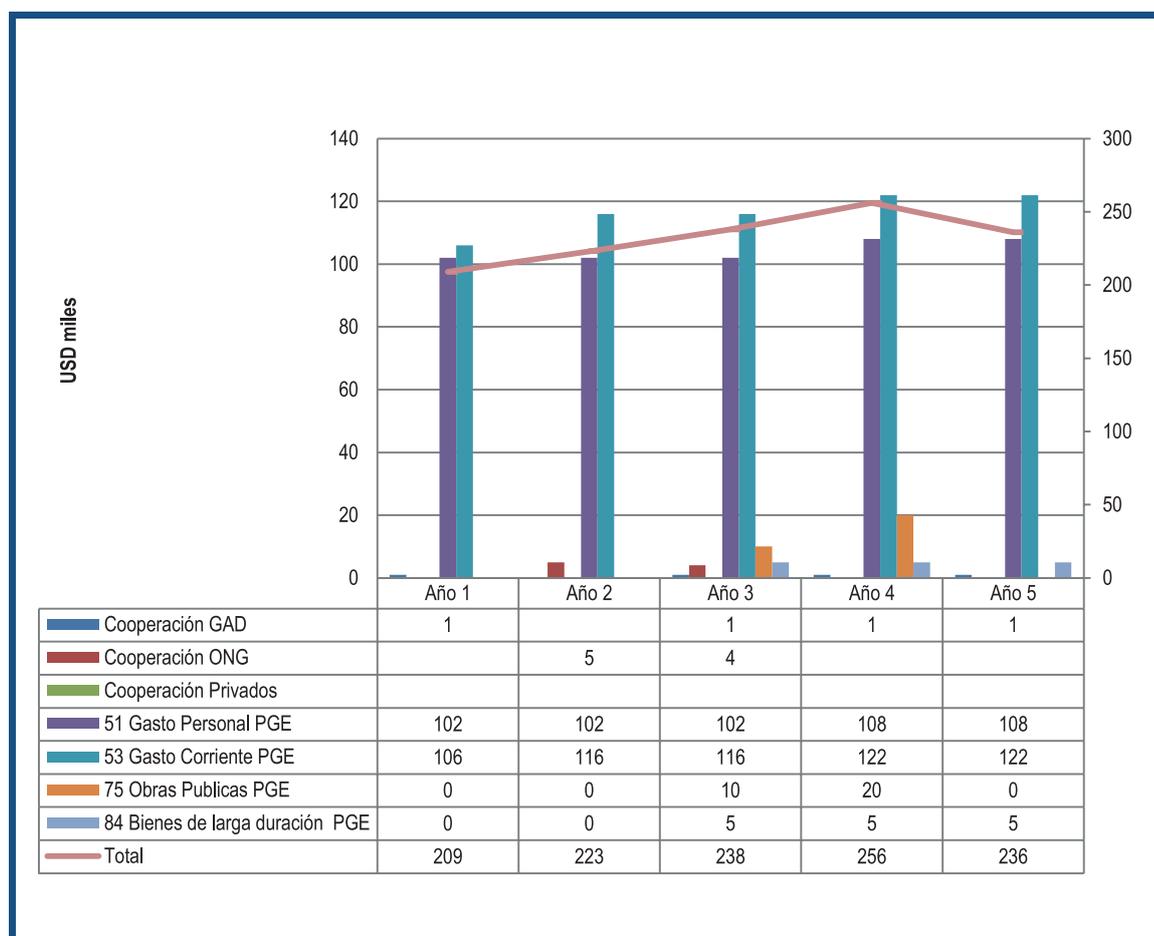


Gráfico 28. Muestra el resumen de los requerimientos presupuestarios proyectados en la formulación del Plan de Sostenibilidad Financiera.

**ÁREA PROTEGIDA
PLAN DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA AÑO 1 - AÑO 5**

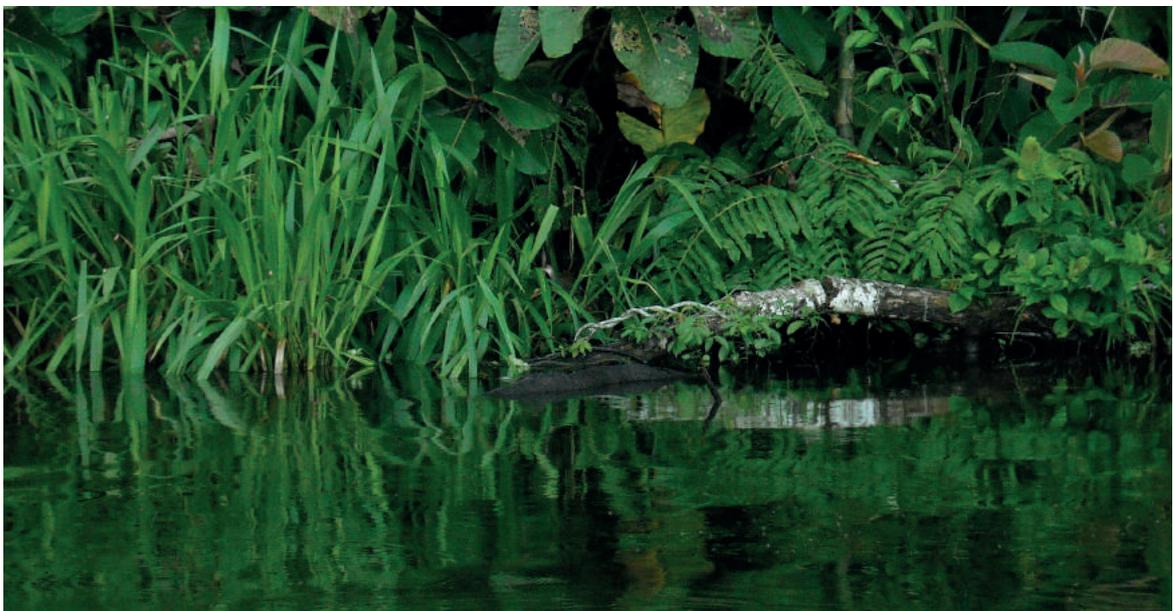
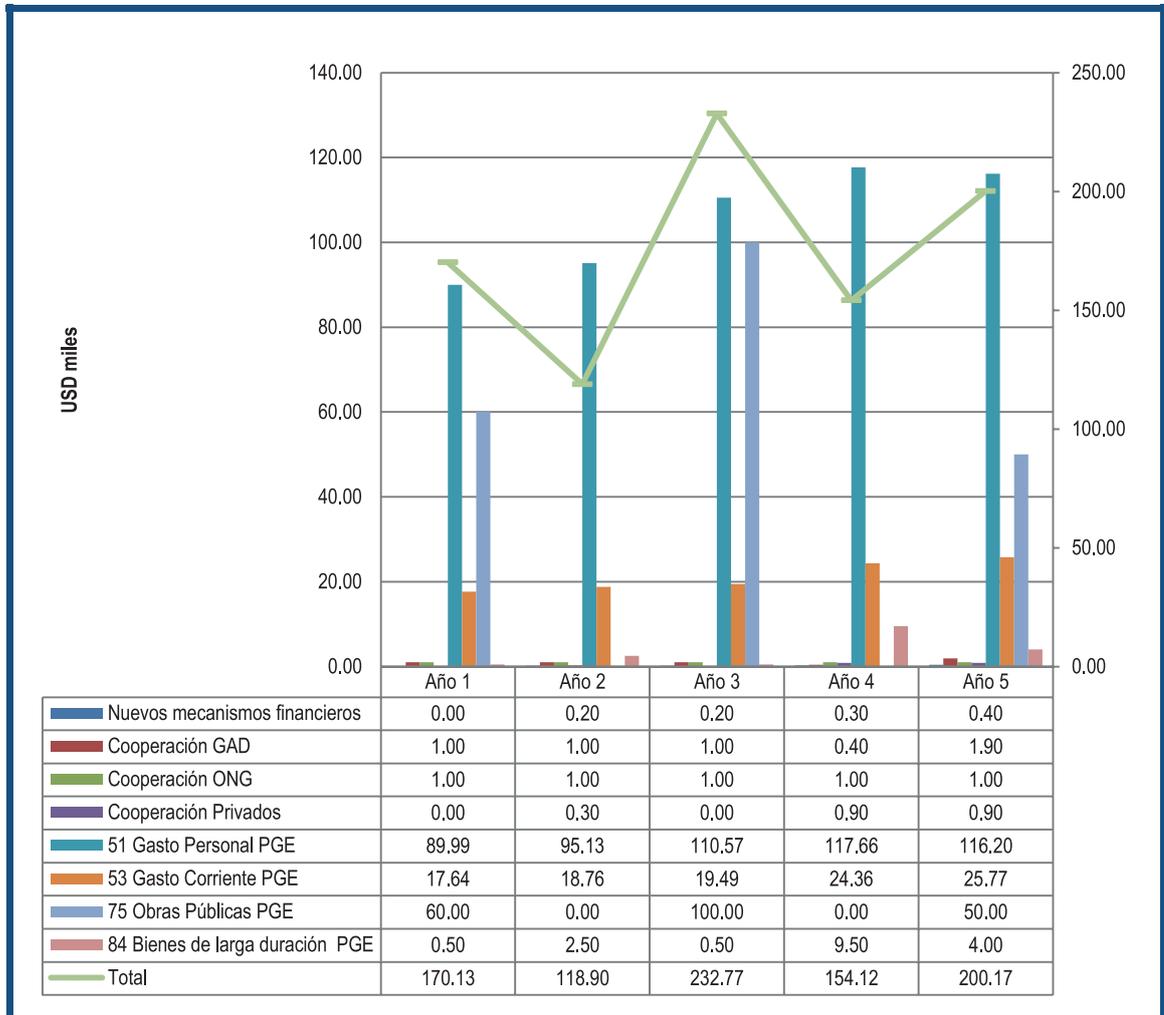
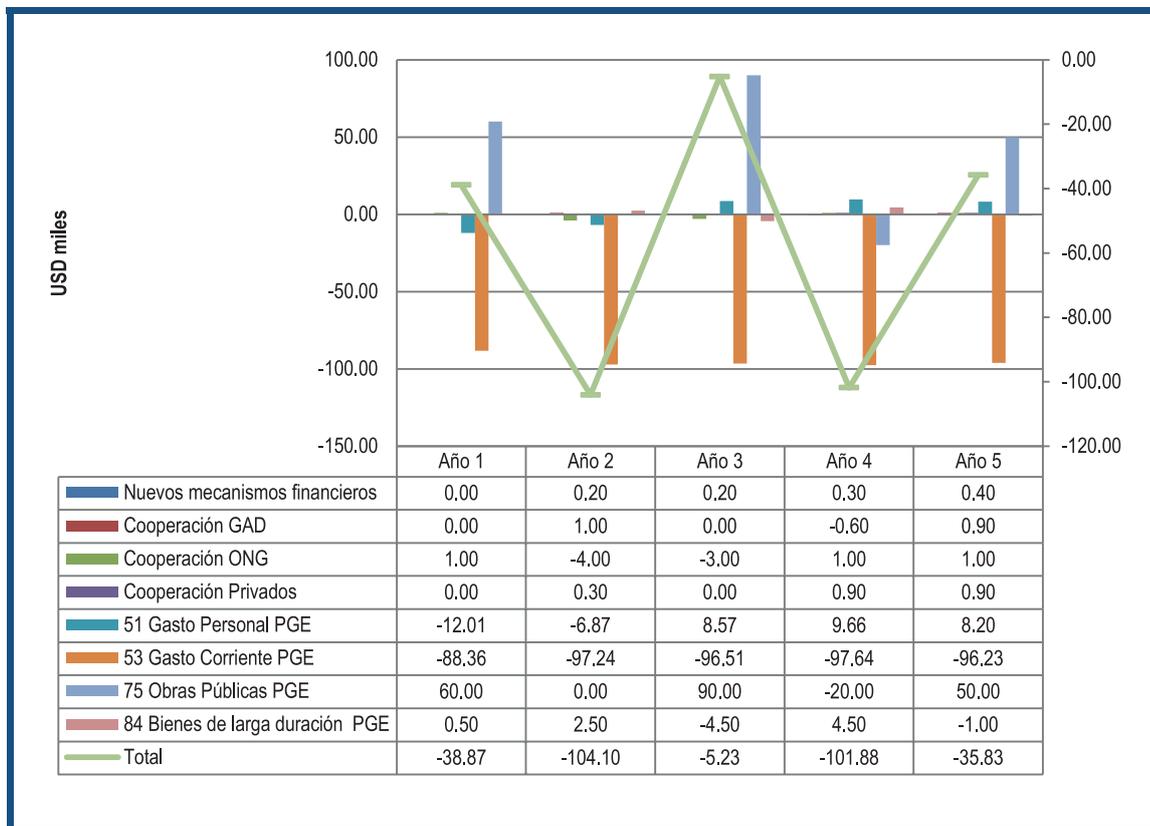


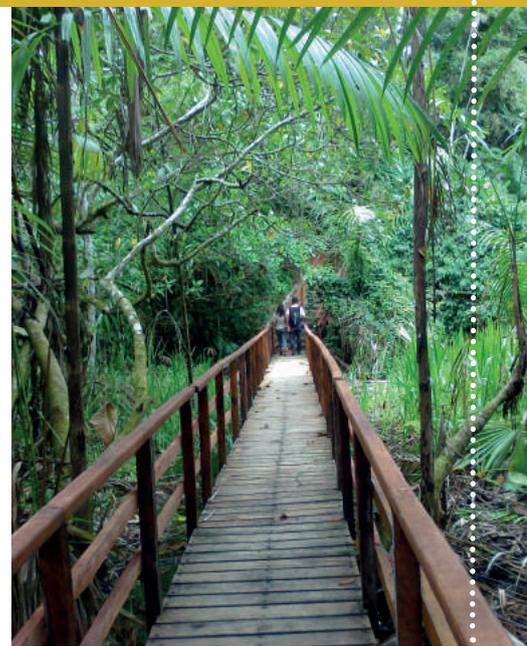
Gráfico 29. Muestra la diferencia entre los valores requeridos según el Plan de Manejo y los que pueden ser gestionados por el AP según el Plan de Sostenibilidad Financiera y que constituyen la brecha de financiamiento.

**ÁREA PROTEGIDA
BRECHA DE FINANCIAMIENTO**



7

Estrategia de formulación de escenarios y priorización de actividades



Una vez definida la brecha de financiamiento, y con independencia de las acciones que se vayan a realizar para financiarla mediante recursos extras a los proyectados del PGE, del FAP o de cooperación; se deben priorizar, en los programas y actividades, los escenarios que posibiliten al Administrador del Área Protegida cumplir con los objetivos, según la disposición de recursos económicos.

Las estrategias que se definan dependerán de las particularidades de cada área protegida. El objetivo de esta sección es determinar las líneas de acción que se deben seguir para ser eficientes con los recursos que financiarán, con mayor probabilidad, el espacio de conservación analizado.

Los cuadros y gráficos que se muestran en las siguientes secciones son una referencia de la variedad de posibilidades que se podrían considerar para el caso particular de cada área protegida:

7.1 Priorización de actividades

Tabla 18. Muestra matriz resumen en la que se priorizan actividades según el criterio del AP para ser financiadas con el presupuesto disponible.

ÁREA PROTEGIDA									
MATRIZ DE REPRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES PRESUPUESTO TÁCTICO									
USD miles									
Objetivos	Indicadores	Resultados	Estrategias	Programas	Actividades ¹	Presupuesto Formulado ² Año 1 - año 10	Presupuesto Ajustado ³ Año 1 - año 5	Repriorización de actividades según Presupuesto táctico	
Objetivo A				1	1.1	1.190,00	579,30	579,30	
					1.2	470,00	228,80		
				2	2.1	130,00	63,28		
					3	3.1	289,00	140,69	140,69
						3.2	230,00	111,96	111,96
Objetivo B				4	4.1	210,00			
					4.2	300,00			
					4.3	248,00			
				5	5.1	100,00			
					5.2	78,00	37,97	37,97	
TOTAL						3.245,00	1.162,00	869,92	

Nota: (1) La actividades resaltadas son aquellas priorizadas en el Plan de Manejo.
(2) Total presupuesto requerido para cumplir con los objetivos del Plan de Manejo.
(3) Total presupuesto requerido para cumplir con los objetivos priorizados o restantes de cumplimiento, según ajuste de los gastos financiados según el Plan de Manejo.

7.2 Formulación de escenarios

Gráfico 30. Muestra la contrastación del gasto de inversión entre la proyección original del Plan de Sostenibilidad Financiera y una simulación de un escenario de mayores recursos.

ÁREA PROTEGIDA ESCENARIO DE PRIORIZACIÓN DE INVERSIÓN USD miles

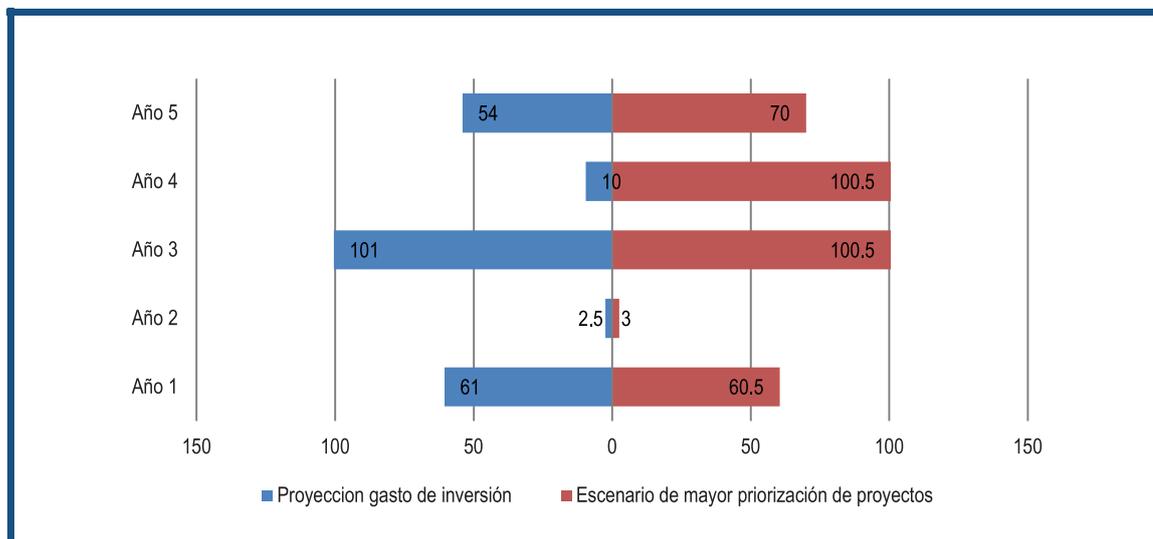


Gráfico 31. Muestra el contraste entre los ingresos de cooperación y la simulación de un escenario de mayores aportes.

ÁREA PROTEGIDA ESCENARIO DE MAYOR COOPERACIÓN USD miles

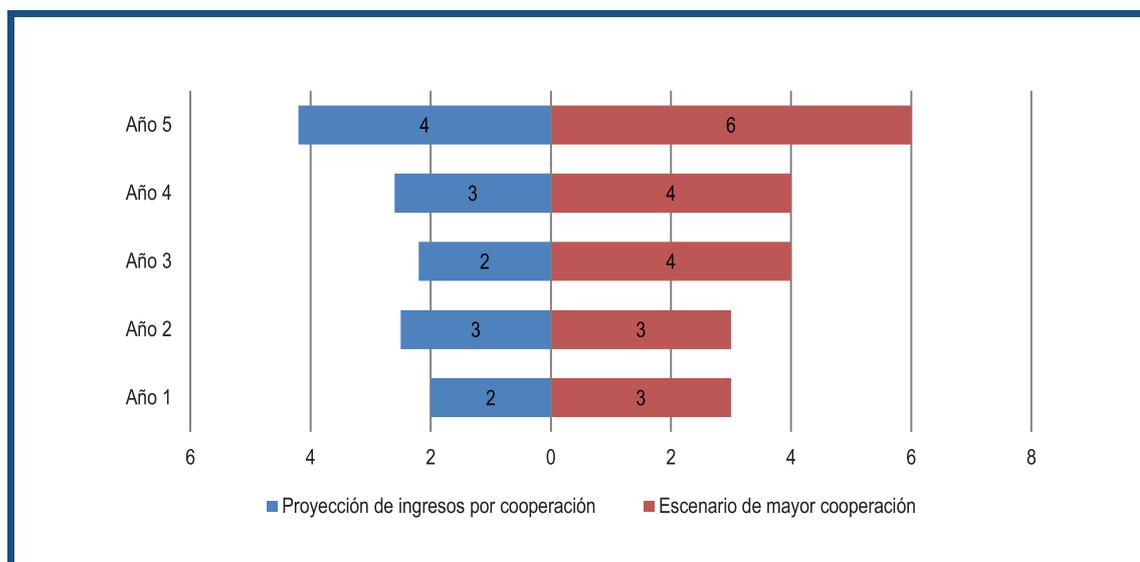
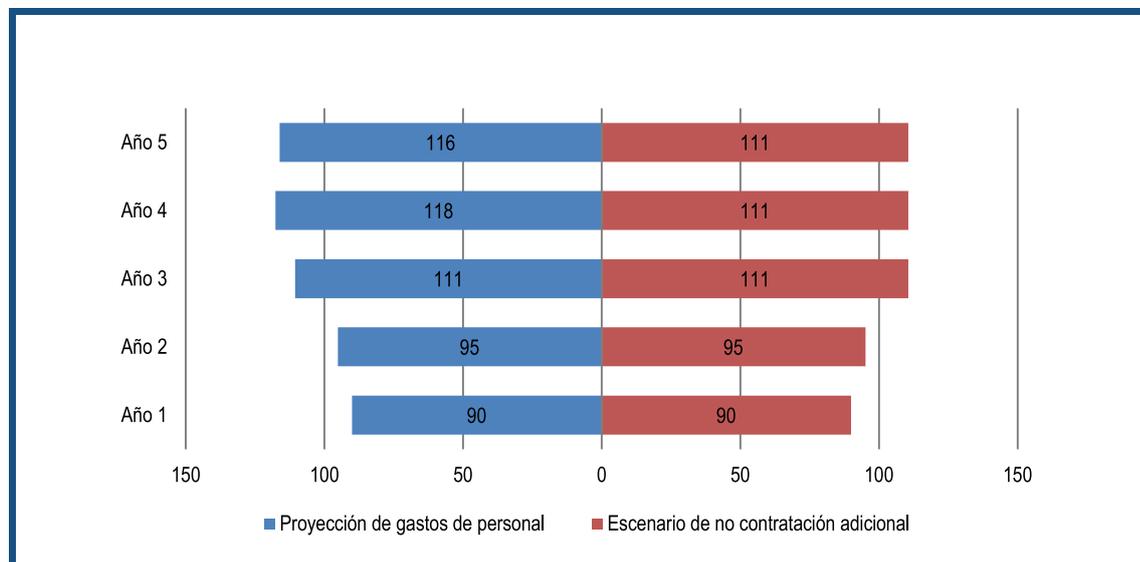


Gráfico 32. Muestra el contraste entre el gasto en personal entre la proyección original del Plan de Sostenibilidad Financiera y la simulación de un escenario de no más contrataciones.

**ÁREA PROTEGIDA ESCENARIO DE MAYOR COOPERACIÓN
USD miles**



Bibliografía

- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Suplemento del Registro Oficial. No. 306 del 22 de octubre de 2010.
- Ministerio de Finanzas - MINFIN (2011). Normas Técnicas de Presupuesto actualizadas al 11/10/2011.
- Ministerio de Finanzas – MINFIN (2015). Directrices para la Elaboración de la Proforma del Presupuesto General del Estado 2016 y la Programación Presupuestaria Cuatrianial 2016-2019.
- Ministerio del Ambiente – MAE (2015). Estrategia de Sostenibilidad Financiera para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas.