



Sustento del uso justo
de **Materiales Protegidos**
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por Derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso “Generación y Manejo de Recursos para la Gestión Eficiente de las Áreas Protegidas” perteneciente al programa académico.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado

editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

(DRAFT)
Planes de Negocios Para Parques y Áreas Protegidas

Centro para el Manejo de Parques
Asociación de Conservación de Parques Nacionales

Planes de Negocios Para Parques y Áreas Protegidas

Centro para el Manejo de Parques
Asociación de Conservación de Parques Nacionales

Planes de negocios para parques y áreas protegidas
Copyright © 2005 Asociación de Conservación de Parques Nacionales (*National Parks Conservation Association* — NPCA)
1300 19th St. NW
Suite 300
Washington, DC 20036

Todos los derechos reservados

Esta publicación ha sido posible, en parte, gracias al apoyo de The Nature Conservancy y del Fondo para la Conservación de Áreas Protegidas (Protected Areas Conservation Trust). Este manual de capacitación se basa en gran parte en el Manual de Capacitación para la Iniciativa de Planes de Negocios, producto de un proyecto conjunto entre NPCA y el Servicio Nacional de Parques. Las opiniones expresadas aquí son las de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de The Nature Conservancy, PACT o del Servicio Nacional de Parques.

Para mayor información sobre *Planes de Negocios para Parques y Áreas Protegidas* o para brindar comentarios, por favor contacte a:

Scott Edwards
Director, Center for Park Management
National Parks Conservation Association
1300 19th St. NW
Suite 300
Washington, DC 20036

Introducción	
El proceso de financiamiento para la conservación	
Introducción a los planes de negocios de áreas protegidas	
Elaboración de un plan de negocios.....	
Descripción del proceso de un plan de negocios	
Áreas funcionales y alcance del programa.....	
Operaciones versus inversiones	
La hoja de detalles: Construir los cimientos	
Componentes de la hoja de detalles	
Identificación del programa	
Descripción del programa	
Metas del programa	
Indicadores del programa	
Asignación de recursos	
Justificaciones	
Creación de las hojas de detalles	
Elaboración del plan de negocios	
Contenido del plan de negocios	
1. Resumen	
2. Prefacio del Director	
3. Descripción del área protegida	
4. Análisis de mercado	
5. Análisis de las áreas funcionales	
6. Estado financiero	
Análisis de vacíos	
Resumen de la declaración del estado financiero	
Análisis del financiamiento	
Mandatos	
Inversiones	
7. Estrategias y prioridades	
8. Plan de marketing	
9. Análisis de impactos	
Ejemplos de estrategias de parques nacionales de Estados Unidos	

Introducción

El proceso del financiamiento para la conservación

El financiamiento para las áreas protegidas en todo el mundo no cubre, por lo general, las necesidades. No importa en qué país, las prioridades de financiamiento se enfocan en los programas a corto plazo que cubren necesidades humanas inmediatas y no en la protección a largo plazo de tierras escasas y de alto valor. La competencia por recursos financieros escasos es encarnizada. Pero esta situación no afecta solamente a las áreas protegidas. De hecho, también es común a las empresas comerciales que luchan por hacerse notar y presentar su caso a inversores y a clientes potenciales todos los días. La herramienta que las empresas usan más comúnmente para educar y atraer inversores es el plan de negocios de la empresa privada. El modelo del plan de negocios es una herramienta exitosa y de fácil comprensión para comunicar el propósito y las necesidades de un proyecto y puede ser adoptada por sistemas de áreas protegidas con el mismo objetivo: aumentar las “inversiones” del público, de los gobiernos o de las organizaciones filantrópicas.

Sin tratar de sobreestimar el concepto, los planes de negocios son muy prometedores como herramienta primaria que los directores de áreas protegidas pueden usar con diferentes propósitos. Los planes de negocios en la industria privada se diseñan para atraer inversiones. A fin de elaborar un plan de negocios exitoso, la empresa debe identificar su propósito y su razón de existir, sus metas y el proceso para evaluar el progreso, su estado financiero y su habilidad para mejorar tal estado y progresar aun sin un aumento en las inversiones. Cada una de estas partes de un plan de negocios es una herramienta útil para la comunicación y el manejo, que no es usada tan a menudo por los directores de áreas protegidas. Los planes de negocios, cuando son coherentes y están bien presentados, pueden comunicar su contenido a una amplia variedad de interesados —tanto internos como externos— que podrían no comprender el argumento en favor del manejo de áreas protegidas y pueden ser usados como herramientas eficaces con el fin de aumentar la visibilidad y atraer inversiones.

Introducción a los planes de negocios de áreas protegidas

La comunidad empresarial reconoció hace tiempo que el primer paso necesario para buscar apoyo financiero adicional es contar su historia. Quién es, qué hace o qué fabrica (de qué se trata el negocio), como funciona, sobre qué base funciona (cómo está financiado), cuánto financiamiento se necesita para apoyar su empresa y por qué, y cuán lejos puede llegar si tiene que financiar estas necesidades por sí mismo (sin apoyo adicional). Las áreas protegidas difieren un poco de la comunidad empresarial en el sentido de que casi siempre se administran con un presupuesto menor (muchas veces considerablemente menor) al necesario para lograr el éxito a largo plazo. A pesar de la reticencia de muchos directores de áreas protegidas a reconocerlo, las áreas protegidas están en un “negocio” — el negocio de la protección, la conservación y la educación. Por lo tanto, el manejo de las áreas protegidas puede aplicar muchas de las herramientas y principios usados por las empresas. Las áreas protegidas pueden hacer uso de los planes de negocios como herramientas eficaces para contar la historia de su funcionamiento actual y sus necesidades presentes y futuras. Y, al igual que las empresas, los planes de trabajo pueden ayudar a los directores de las áreas protegidas a profundizar su propia comprensión de los recursos disponibles y de las necesidades y a concentrarse en las estrategias que deben seguir para satisfacer estas necesidades.

Los planes de negocios exitosos se dividen en 13 partes que, en su conjunto, cuentan la historia del área protegida (AP) de manera sucinta y no burocrática:

- Prefacio del Director — una declaración personal de un gerente de alto nivel que identifica los problemas críticos que enfrenta el AP y proporciona un contexto al lector.
- Resumen — esta sección debe proporcionarle al lector los resultados y las recomendaciones más importantes que surgieron del proceso de elaboración del plan de negocios.
- Descripción del área protegida — breve descripción de los recursos naturales y culturales del AP, así como la legislación fundadora, la declaración de la misión, el organigrama y un mapa del AP.
- Análisis de mercado — breve sección que describe las tendencias de las visitas, los clientes y los interesados del AP y los competidores y las alternativas al tipo de servicio que el AP ofrece.
- Descripción de las áreas funcionales — esta sección ofrece la oportunidad de educar al lector acerca del alcance de las responsabilidades del funcionamiento (protección de los recursos, interpretación del sitio, manejo de las instalaciones, etc.) y cómo estas responsabilidades se relacionan entre sí en términos del financiamiento, personal, objetivos, etc.
- Análisis de vacíos — ofrece al lector un breve análisis del déficit o el superávit financiero en algunas de las áreas funcionales clave.
- Resumen de la declaración financiera — cuadro sinóptico que presenta información financiera del área protegida durante el último año fiscal, que incluye: financiamiento disponible, financiamiento necesario y los vacíos de financiamiento por programa y por área funcional.
- Análisis de financiamiento — una explicación sucinta de la multitud de fuentes de financiamiento que componen el presupuesto anual del AP.
- Inversiones — las diez principales inversiones que el AP requiere en el corto y mediano plazo.
- Estrategias financieras — conjunto de estrategias operativas, financieras y organizativas que pueden ser implementadas para mejorar la sostenibilidad financiera del AP en el largo plazo.
- Análisis de escenarios — proyecciones financieras bajo tres conjuntos diferentes de suposiciones
- Plan de marketing — ideas sobre cómo mejorar la concienciación sobre la misión y el propósito del AP a nivel local, regional y nacional.
- Análisis del impacto — los beneficios económicos, educativos y ambientales que el AP provee a los pueblos locales y a la comunidad.

El núcleo del plan de negocios es la evaluación de las necesidades. Establece el contexto de por qué se creó el AP e identifica los requisitos para que el AP cumpla adecuadamente con su misión. Si se la realiza correctamente, esta evaluación de las necesidades constituyen un mecanismo muy útil de contraste con la realidad de las operaciones actuales. En el sector privado, esta evaluación apunta al potencial de crecimiento de la empresa y define la lógica de inversiones adicionales. De manera significativa, los planes de negocios de las AP presentan retos más grandes que los producidos por el sector privado, porque los planes de negocios de las AP no venden el potencial del área en base a su plan de marketing o a la identificación de una base de clientes en constante expansión. El desafío, por lo tanto, es identificar y comunicar los fundamentos de la evaluación de las necesidades, es decir, los estándares de funcionamiento exigidos por la ley, esperados por el público o requeridos para la protección del área en términos literales. Si bien la discusión de los estándares puede formar parte del cuerpo del plan mismo, la clara identificación y comprensión de los estándares de funcionamiento es un requisito de base para evaluar las necesidades.

Elaboración de un plan de negocios

Los planes de negocios para las áreas protegidas son en general documentos “nuevos” que no tienen precedentes. Pero esto no significa que la mayor parte de la información no se encuentre disponible para el área y descrita o documentada en diversos lugares con diferentes propósitos. El primer paso es evaluar qué información ya se encuentra disponible y puede ser editada, ajustada o revisada a fin de que se ajuste al contexto del plan de negocios. La cantidad de información disponible determinará el nivel de inversión (tanto costo externo como tiempo) necesario para elaborar un plan exitoso.

Sin tener en cuenta la cantidad de personal necesario para crear información nueva o revisar la ya existente con el fin de elaborar un plan de negocios, la decisión más importante para comenzar es la identificación de una sola persona que organice la información, obtenga información de los colegas y presione constantemente para avanzar con el proyecto. Sin un “dueño”, es fácil que los directores releguen continuamente un proyecto como la elaboración de un plan de negocios al final de una larga lista de prioridades. En general, el dueño del proyecto debe ser un gerente de rango lo más alto posible, con conocimiento de los aspectos financieros del manejo del AP y de los sistemas presupuestario y de planificación que se usan en el área protegida. A medida que avanza el plan de negocios, todos los gerentes del área protegida (directores operativos de protección de recursos, administradores de las instalaciones, etc.) deberán participar y dedicar tiempo al proceso de identificar los estándares de funcionamiento y el impacto del costo de esos estándares, así como a articular claramente el alcance de las responsabilidades de los gerentes y las características de la operación.

Dado que tanto el dueño del programa como los gerentes de alto rango probablemente encuentren difícil e incluso algo frustrante articular las operaciones actuales, los estándares de funcionamiento y las necesidades pendientes, es muy útil promover la relación con un socio externo que provea perspectiva y reflexiones a los gerentes del área, sobre el plan de negocios: si éste es convincente y está completo, o no. Estudiantes y profesores de gestión de empresas en las universidades locales pueden estar interesados en participar en el desarrollo de un plan de negocios de un área protegida y, de manera más general, aplicar los principios empresariales a la estructura de manejo de áreas protegidas. Igualmente, miembros de la comunidad de actores potenciales —especialmente la comunidad empresarial local— pueden encontrar valor en una alianza para producir un plan de negocios, y pueden llegar a contribuir aptitudes y personal, así como reflexión sobre la adecuación del plan a medida que se elabora.

Con la advertencia de que el tiempo requerido y los costos externos necesarios para producir un plan de negocios exitoso son funciones del material que el área protegida ya tenga disponible y del nivel de sociedad con las universidades u otros interesados o defensores que sea posible para el área, la experiencia de un grupo de 70 parques nacionales de Estados Unidos en la elaboración de planes de negocios de parques puede ser muy instructiva. La información que se presenta a continuación se basa en esta experiencia.

El Servicio Nacional de Parques de Estados Unidos procedió a elaborar planes de negocios, junto con un socio externo, la Asociación de Conservación de Parques Nacionales (NPCA, por sus siglas

en inglés) que actuaba como facilitador, con un reducido grupo de organizaciones filantrópicas privadas interesadas en la protección de parques y la efectividad del gobierno, a fin de aliviar el costo a los parques, y con un grupo de estudiantes graduados de programas de gestión de empresas con experiencia provenientes de universidades de todo el país. Organizados generalmente en parejas y enviados a los parques, los estudiantes proveyeron recursos adicionales para recolectar información, analizar estrategias y redactar los planes, normalmente dentro de un período de tres meses. Los costos finales del desarrollo y producción de los planes variaron según el número de estudiantes necesarios para ayudar con el plan (de uno a tres), el nivel de sofisticación gráfica del documento final y el número de copias producidas, con un costo promedio de aproximadamente US\$40.000.

La planificación de los planes de negocios según la metodología del Servicio de Parques de Estados Unidos, comienza hasta seis meses antes del inicio formal del análisis del plan de negocios. Durante este período de seis meses, NPCA y el Servicio de Parques establecen relaciones con socios externos para obtener apoyo financiero para los planes, desarrollar y preparar posibles parques, recopilar información centralizada y promover relaciones con estudiantes candidatos a proveer asistencia a medida que se elaboren los planes en el campo. El proceso para completar los planes utilizando este modelo se documenta en las secciones siguientes de este manual.

Descripción del proceso de un plan de negocios

Áreas funcionales y alcance del programa

Si bien el plan de negocios cumple varios propósitos, el principal de éstos es identificar cuáles son las metas esenciales del AP, evaluar qué recursos se requieren para alcanzarlas e identificar las estrategias necesarias para cumplir con estos objetivos. A fin de definir mejor los costos operativos del área protegida y comunicarlos claramente a la audiencia, se deben dividir las operaciones del área protegida en áreas funcionales. Las áreas funcionales están compuestas por programas, que son divisiones de los diferentes tipos de actividades que se llevan a cabo en un área protegida. Tiene mucho sentido pensar en estos programas como las partes de operaciones que requieren manejo separado y que giran en torno a una actividad única. Al dividir el área protegida en áreas funcionales y programas, se debe pensar en los diferentes focos de las operaciones del área protegida. En general, se recomienda considerar áreas funcionales que sean similares a las de otras áreas protegidas de la región o del país a efectos de comparación. Después de consultar con el Departamento Forestal, el Departamento de Pesca y otras ONG que manejan áreas protegidas en Belice, se identificaron seis áreas funcionales.

Áreas funcionales

Las seis áreas funcionales son: **Protección y manejo de los recursos, Turismo y recreación, Productos y usos comerciales, Operaciones y mantenimiento de las instalaciones, Extensión comunitaria y desarrollo y Manejo y administración.**

Protección y manejo de los recursos: Todas las actividades relacionadas con el manejo, la conservación y la protección de los recursos naturales y culturales del área protegida.

Turismo y recreación: Todas las actividades relacionadas con la recaudación de aranceles, la seguridad de los visitantes, la educación de los visitantes y los servicios de concesiones y su supervisión.

Productos y usos comerciales: Todas las actividades relacionadas con la extracción, producción y venta de recursos renovables y no renovables en el área protegida.

Operaciones y mantenimiento de las instalaciones: Todas las actividades necesarias para administrar y operar a diario la infraestructura del área protegida. Estas actividades mantienen la infraestructura básica y los servicios del área protegida en funcionamiento para los visitantes y el personal del área.

Manejo y administración: Esta área funcional abarca todas las actividades de apoyo administrativo y de manejo provistas a toda el área protegida.

Alcance del programa

Las áreas funcionales descritas anteriormente se dividen en **Programas** que describen con mayor precisión las operaciones del área protegida. Dado que las áreas protegidas en todo el mundo tienen diferentes actividades operacionales, los programas listados a continuación no son exhaustivos y sólo sugieren cuáles pueden ser apropiados a determinadas áreas protegidas. En el caso de Belice, se identificaron 29 áreas programáticas que captaban todos los diferentes tipos de actividades que se llevaban a cabo en las áreas protegidas, sin tener en cuenta el tipo de designación. Al determinar estas áreas programáticas, los directores de las áreas protegidas consultaron con los dirigentes nacionales de las áreas protegidas a fin de asegurar la continuidad, la comparabilidad y la homogeneidad en todas las áreas protegidas. Si es necesario, las áreas programáticas se pueden dividir aún más en áreas de subprogramas a nivel del sitio, lo que define aún más el tipo de actividad dentro de un programa en particular. Por ejemplo, en un área protegida específica con un programa sustancial de reintroducción del jaguar, los directores del área protegida pueden querer separar todos los costos relacionados con esta actividad de las otras actividades del programa de manejo de recursos naturales. Por lo tanto, se puede crear el subprograma de reintroducción del jaguar, permitiendo un seguimiento más fácil de todos los costos relacionados con el subprograma.

Además, la delineación a lo largo de líneas geográficas puede ayudar a describir las operaciones del área protegida. Por ejemplo, en el Parque Nacional Kruger cada una de las zonas geográficas establecidas puede ser significativa y la división de operaciones de varios de los programas en subprogramas vinculados a las zonas geográficas puede ser útil para los administradores del parque. Finalmente, la administración del área protegida es la responsable por decidir con cuánto detalle se describirán las operaciones del área protegida y cómo se las dividirá. Esta decisión se debe basar en las audiencias potenciales del plan de negocios completo y en la consideración del tiempo y el esfuerzo necesarios para un desglose extremadamente detallado de los gastos del área protegida. Sin embargo, es importante notar que los subprogramas deben caber en su totalidad dentro de un área programática específica. Por ejemplo, los subprogramas basados en divisiones geográficas del programa de funcionamiento de los edificios no deben incluir elementos que no pertenezcan al alcance del programa de funcionamiento de los edificios en general.

Es importante recordar que a veces los programas y los subprogramas no corren paralelos a la división administrativa de un área protegida. Más exactamente, los trabajadores pueden realizar actividades en las áreas de varios programas o subprogramas diferentes, pero aún se los considera como totalmente pertenecientes a un área administrativa. Por ejemplo, un guardaparques protector que trabaja en la división de cumplimiento de la ley del área protegida puede realizar actividades en el área de protección a los visitantes (*Turismo y recreación*) y protección de recursos (*Manejo y protección de recursos*), dos áreas programáticas completamente diferentes. Dado que éste es un documento que intenta articular y dar seguimiento a las actividades del personal del área protegida, es importante demostrar que hay muchos empleados del área protegida de diferentes divisiones que contribuyen a un mismo programa.

Al clasificar las actividades del área protegida en los programas listados aquí, se puede proveer continuidad analítica entre las áreas protegidas y se facilita el resumen y las comparaciones entre ellas. Posteriormente, se pueden realizar extrapolaciones y extraer conclusiones más acertadas acerca del sistema nacional de áreas protegidas en su totalidad.

Las áreas programáticas listadas a continuación se elaboraron para las áreas protegidas de Belice.

Área funcional	Programa	Descripción	Dueño de la hoja de detalles
Manejo y protección de los recursos	Patrullaje y aplicación de los reglamentos	Monitoreo de los recursos mediante el patrullaje y otras actividades. Prevención de caza y pesca furtivas y actividades ilegales en el parque	
	Monitoreo e investigación científica	Recolección de datos para aumentar el conocimiento con fines de manejo e interpretación. Incluye todas las actividades de SPG/SIG y sus análisis relacionados con el manejo de recursos.	
	Restauración del hábitat y manejo de la vida silvestre	Programas para restaurar los hábitats naturales. Control, erradicación y mitigación de especies invasoras. Puede incluir programas especiales diseñados para proteger o restaurar especies amenazadas o en peligro de extinción.	
	Zonificación y límites	Marcado de límites y zonificación. Puede incluir negociación de las condiciones de un acuerdo. No incluye el mantenimiento de boyas u otras marcas.	
	Manejo de los incendios forestales	Incluye la supresión y pre-supresión de todos los incendios forestales. <i>No incluye la supresión de incendios estructurales.</i>	
	Manejo de los recursos culturales	Protección y conservación de los recursos culturales, incluidos cumplimiento de las normas, monitoreo, mantenimiento,	

		<p>investigación y manejo. Incluye arqueología, etnografía, biblioteca, museos y archivos, estructuras históricas y manejo de paisajes culturales.</p> <p>Monitoreo de los recursos por medio del patrullaje y otras actividades. Investigación para aumentar los conocimientos para la protección, el manejo y actividades de interpretación.</p>	
Extensión y desarrollo comunitario	Educación ambiental formal	Apoyo a los programas de educación con base en las escuelas. Incluye, tiempo que los empleados invierten en ayudar a preparar las clases, producción de manuales para el maestro y capacitación ambiental.	
	Relaciones con el público y disseminación de información	Desarrollo y mantenimiento de relaciones positivas, en particular con los grupos de apoyo locales, tanto visitantes como no visitantes. Las actividades de extensión tienen como finalidad mejorar las relaciones con la comunidad. Incluye campañas educativas para reducir amenazas específicas al parque.	
	Medios de subsistencia alternativos	Actividades diseñadas para proporcionar a los residentes de las comunidades locales trabajos y medios alternativos de subsistencia que se podrían haber perdido como consecuencia de la creación o existencia del parque.	
	Capacitación de la comunidad	Actividades diseñadas para aumentar la participación y la capacitación de los residentes locales para que participen eficazmente en el manejo y las operaciones del parque.	
Turismo y recreación	Recaudación de aranceles por concepto de recreación	Actividades conectadas con la recaudación y manejo de todos los aranceles relacionados con la recreación, que incluyen, entre otros, aranceles de ingreso, aranceles de camping, aranceles de buceo y amarre. Preparar informes, efectuar remesas, auditar funciones, llevar a cabo actividades de supervisión y capacitación. Manejo de cajas fuertes y de recaudaciones en efectivo.	
	Concesiones y usos especiales de la recreación	Evaluación de precios, inspecciones de productos y servicios y negociaciones de contratos con los concesionarios. Esencialmente, el manejo del programa de concesiones. Los usos especiales de la recreación incluyen residencias para la	

		recreación, muelles para embarcaciones, puertos deportivos, lugares de vacaciones, parques, actividades de recreación, servicios de guía de abastecimientos, lugares de recreación de invierno, etc.	
	Protección y seguridad de los visitantes	Conjunto de actividades diseñadas para proteger a los visitantes durante su estadía en un parque. Búsqueda y rescate, protección contra incendios en estructuras, servicios médicos de emergencia, patrullaje de autopistas, vigilancia de los poblados y patrullaje fluvial o marino. Coordinación y esfuerzos de planificación con proveedores externos de servicios de seguridad. Manejo del programa de servicios de seguridad para el personal y disseminación de información sobre la seguridad del personal a nivel del parque. Incluye planificación y capacitación en asuntos de seguridad de todo el parque.	
	Educación de los visitantes e interpretación	Actividades relacionadas con el contacto entre el personal del parque y el público visitante en los centros para visitantes, los centros de información, por teléfono y por Internet. Incluye apoyo a los visitantes que planifican extensos viajes de campamento o a las zonas remotas del parque; asistencia a los visitantes con las solicitudes de permisos especiales y emisión de los mismos; trabajo adicional de investigación, monitoreo y apoyo, necesario para otras actividades relacionadas con los visitantes. Manejo de los centros para visitantes y dotación de personal. Actividades interpretativas programadas regularmente como caminatas guiadas, presentaciones y programas interpretativos del centro para visitantes. Asimismo, pueden incluir contactos irregulares (pero programados) con visitantes, como los contactos con las patrullas ambulantes y las estaciones atendidas por personal. Incluye el diseño, la producción y el mantenimiento de materiales interpretativos de comunicación, como folletos, señales, videos y otros.	
Productos y usos comerciales	Madera y productos forestales	Todas las actividades relacionadas con la extracción comercial de la madera, tanto árboles vivos (verdes) como de rescate	

		(muertos/que se están muriendo). Incluye planificación de áreas de venta, preparación y administración de la venta de madera y recaudación y contabilidad de los pagos por la madera. También, actividades relacionadas con la cosecha de productos vegetales del bosque. Manejo del programa, venta y contabilidad fiscal de la venta de diversos productos forestales como hongos, helechos y tallos de yuca. Incluye, además, recolección botánica con fines científicos y/o educacionales. Incluye cosecha de árboles en pequeña escala realizada por individuos y venta de madera para combustible.	
	Usos comerciales especiales	Incluye actividades y operaciones relacionadas con el permiso y el monitoreo de una amplia variedad de usos, entre ellos: usos agrícolas tales como viveros y colmenas; desvío del agua para usos domésticos y agrícolas; sistemas sanitarios (tuberías de aguas residuales y estaciones de transferencia); usos de superficie (escuelas, centros de visitantes administrados por terceros); instalaciones de investigación, tales como observatorios; áreas de capacitación especial; fotografía y películas; instalaciones de generación y transmisión eléctrica; oleoductos y gasoductos; cables de alta tensión; transporte; faros; cierto tipo de caminos y senderos, tales como permisos y servidumbres para caminos rurales; torres de radio, televisión y teléfonos móviles; sitios de radio para aficionados; líneas telefónicas; infraestructura de transmisión de agua que no genera electricidad.	
	Pesca (recursos marinos)	Emisión de permisos especiales para pescadores comerciales y deportivos. Manejo de las actividades pesqueras del parque, incluidas la producción y venta de especies marinas.	
	Recursos no renovables	Manejo de las actividades relacionadas con la extracción de recursos no renovables del parque, incluida la minería y la prospección.	
Manejo y administración	Planificación	Toda la planificación del parque con fines de desarrollo estructural o programático. Análisis de impacto ambiental y otros esfuerzos de	

		planificación para todo el parque. respuestas a las amenazas legales, diseño de nuevos edificios y necesidades arquitectónicas y planificación para la adquisición de terrenos.	
	Manejo general y administración	Todas las actividades de administración general, que incluyen: compras, contrataciones, archivo, dactilografía y mantenimiento de la sección de “objetos perdidos” del parque. Actividades de desarrollo profesional diseñadas para promover mayor capacidad en el personal, incluidos recursos humanos. Liderazgo ambiental por parte de la administración y la gerencia del parque mediante la educación del personal. Actividades de vinculación y manejo de las sociedades.	
	Manejo financiero	Todas las actividades presupuestarias a nivel de la unidad del parque. Incluye la formulación del presupuesto y su ejecución. Actividades de contabilidad y análisis, así como todos los requisitos de preparación de informes anuales.	
	Relaciones con los socios	Desarrollo y mantenimiento de relaciones positivas con socios, donantes, organismos gubernamentales y con el gobierno local. Incluye actividades de extensión tales como reuniones públicas, así como comunicados oficiales de información al público, entre ellos, informes especiales, resúmenes de noticias y declaraciones a la prensa. También incluye actividades para recaudar fondos de origen filantrópico para el parque.	
	Tecnología de la información	Telecomunicaciones, radios, redes, teléfonos, despachos y sistemas de alarmas. Apoyo técnico y manejo del sistema de comunicaciones y mantenimiento del equipo. Apoyo a la tecnología de la información (TI) y administración de la red, incluidas las computadoras y el equipo relacionado. Creación y mantenimiento del sitio Web.	
Operaciones y mantenimiento de las instalaciones	Atracaderos (marino)	Funcionamiento, mantenimiento y manejo de las instalaciones relacionadas con actividades acuáticas, como por ejemplo, muelles, rampas para embarcaciones, amarraderos, varaderos y otros tipos de refugio para las embarcaciones.	
	Edificios,	El funcionamiento de los edificios incluye la	

	terreno y servicios de agua, electricidad y similares	pintura interior, el control de plagas y otras actividades. El equipo y los suministros (como bombillas eléctricas) que deben ser adquiridos periódicamente. También incluye todas las reparaciones necesarias para prolongar la vida útil de los edificios, tales como reparaciones y mantenimiento del exterior y de los techos (como el reemplazo de tejas dañadas), impermeabilizado y otros. Manejo, operaciones y mantenimiento de los servicios de agua y electricidad dentro del área protegida, incluido el monitoreo de los sistemas de agua. Además, incluye el mantenimiento periódico para prolongar la vida de los sistemas de servicios, entre ellos, la reconstrucción del generador, el mantenimiento de la estación de bombeo de agua, el reemplazo de cañerías y el mantenimiento de sistemas de energía solar. También incluye funciones de conserjería, como eliminación de residuos, limpieza con aspiradora, recolección de basura y desinfección; supervisión de contratos de conserjería, si es pertinente.	
	Senderos	Manejo de senderos en el parque, incluidos señalización, limpieza, desvío de los senderos sociales, eliminación de vegetación y piedras, retiro de árboles que entrañan peligro y otras actividades. Nivelación de senderos de tierra y otras mejoras o mantenimiento de superficies necesarios para prolongar la vida útil de los senderos. Puede incluir la construcción y el mantenimiento de senderos y puentes peatonales.	
	Instalaciones de camping y de picnic	Manejo habitual de los sitios de campamento y sus instalaciones, incluidos los retretes, las plataformas de camping y otras áreas de uso dentro del sitio de campamento. También incluye el manejo de las instalaciones de picnic del parque, como las mesas de picnic, los bancos y las parrillas.	
	Funcionamiento y mantenimiento de los vehículos	Funcionamiento y mantenimiento de los vehículos del parque y de los sistemas de transporte como automóviles, aviones, lanchas, motocicletas y bicicletas. Se incluye a los animales si se los usa para el transporte.	

		Los costos asociados con el combustible y los suministros necesarios periódicamente para los sistemas de transporte y los vehículos, como correas y neumáticos. Todas las actividades de mantenimiento y reparaciones/rehabilitación cíclicas realizadas a vehículos y sistemas de transporte necesarias para prolongar la vida útil de esos activos. Suministros y servicios necesarios para tal mantenimiento (como eliminación de residuos nocivos y la compra anual de equipo).	
	Caminos	Manejo habitual de caminos y señalización a lo largo de los caminos del parque, incluido el marcado de senderos, apertura de caminos bloqueados, remoción de piedras, reemplazo de señales y otras actividades que no son de mejoramiento. Mantenimiento cíclico como sellado de superficies quebradas, nivelación de caminos de tierra, dragado de zanjas, reparaciones cíclicas y mantenimiento de puentes.	

Operaciones vs. inversiones

A efectos de simplificación, en el plan de negocios diferenciamos entre dos tipos de gastos principales: **operaciones** e **inversiones**. Los requisitos de las operaciones son los fondos necesarios para llevar a cabo las actividades diarias en un área protegida. Es decir, el financiamiento anual necesario para lograr las metas y ejecutar los programas y las actividades del área protegida. Esto incluye gastos tales como los costos de nómina, las operaciones de limpieza y el manejo de una red de telecomunicaciones.

Por otra parte, las inversiones son costos significativos únicos en los cuales incurren las áreas protegidas a fin de solucionar problemas actuales o para financiar su desarrollo futuro. Éstos incluyen no sólo la construcción o mejoras de infraestructura física sino también proyectos diseñados para establecer información de referencia básica. Las inversiones pueden incluir proyectos tales como un inventario de recursos, necesario para establecer una base de referencia creíble antes de comenzar un programa de monitoreo, o los costos iniciales asociados con el inicio de un programa educativo o de interpretación (por ej., encuesta de visitantes).

La hoja de detalles: Construir los cimientos

Uno de los componentes más importantes de un plan de negocios es la hoja de detalles. La hoja de detalles es la piedra angular sobre la que se basa el plan de negocios, dado que establece los cimientos de datos y apoyo para escribir el plan de negocios. Para cada subprograma o programa dentro del área protegida, los directores crearán una hoja de detalles, que describa las actividades

dentro del programa o subprograma, las necesidades financieras y el personal necesario para llevar a cabo todas las funciones que tienen lugar en el programa o subprograma. Si bien las hojas de detalles no aparecen en el plan de negocios, proveen documentación sobre los antecedentes en caso que el lector requiera información adicional sobre un programa en particular. Las hojas de detalles también proveen un vínculo entre el sistema de contabilidad usado en el área protegida y el método de contabilidad de costos con base en las actividades usado en el plan de negocios

Se debe crear una hoja de detalles para cada programa o subprograma. Cada programa representa una tarea diferenciada, que se concentra en *lo que se debe hacer*. Por ejemplo, las tareas del Manejo de los Recursos Culturales se realizan como parte de un programa, quizás por miembros del personal de diferentes divisiones, pero se lo considera un programa independiente. Los programas capturan las principales tareas y responsabilidades de las operaciones de las áreas protegidas y las presentan en términos significativos al mundo exterior. Luego, estas mismas hojas de detalles pueden modificarse y actualizarse para escribir un plan actualizado cuando surja la necesidad.

Las hojas de detalles mismas tienen varios componentes. Uno de los motivos para crear hojas de detalles es analizar las operaciones del área protegida de manera consistente y completa, que permita la comparación entre unidades protegidas. En consecuencia, las operaciones de las áreas protegidas se dividen en las áreas funcionales descritas anteriormente. Éstas son las categorías de nivel más alto que describen las operaciones del área protegida y se aproximan, más o menos, a las divisiones administrativas que existen en el área protegida, pero las áreas funcionales se basan en la agrupación de varios programas cuyo funcionamiento es responsabilidad de los empleados del área del programa y no en divisiones administrativas y, por lo tanto, atraviesan estas líneas divisorias dentro del área protegida. La adhesión a las áreas funcionales y la estructura del programa es clave a fin de poder comparar y resumir entre las unidades dentro de un sistema nacional de áreas protegidas.

Varias personas están involucradas en la preparación de las hojas de detalles. En primer lugar se encuentra el encargado de la hoja de detalles. Esta persona puede estar o no encargada del programa, pero debe poseer una buena comprensión de las actividades, las funciones y el personal involucrado. Su rol principal es recolectar datos para la hoja de detalles u obtener ayuda de otros empleados clave para el proceso de escritura de dicha hoja. El encargado de la hoja de detalles también debe conocer muy bien las operaciones del área del programa o tener acceso a quienes las conocen. Asimismo, otra persona clave para la creación de la hoja de detalles es el encargado del presupuesto. La hoja de detalles contiene los gastos por personal, equipo, transporte y todas las otras actividades relacionadas con ese programa, y el acceso directo a las cuentas financieras es crítico.

Componentes de la hoja de detalles

Las hojas de detalles son la base y la columna que sostiene todo el proceso de elaboración de un plan de negocios. Proporcionan los datos para describir la asignación actual de recursos y las necesidades financieras anuales al dividir tareas más abarcadoras y montos más grandes en áreas programáticas más informativas.

La tarea primordial de las áreas protegidas participantes es crear una hoja de detalles para cada programa. Cada programa tendrá su hoja de detalles con siete componentes principales: comenzará con la **Identificación** de la actividad que se describe y continuará con **Identificación del programa, Descripción del programa, Metas del programa, Indicadores del programa, Asignación de recursos, Justificaciones e Inversiones.**

1. **Identificación del programa** — incluye el área funcional, el programa y el subprograma (si corresponde).
2. **Descripción del programa** — breve descripción del alcance y la naturaleza del programa, haciendo mención de las razones que motivan su existencia y “qué se está haciendo”. Es breve pero describe qué busca lograr el área protegida.
3. **Metas del programa** — una o dos metas clave que este programa busca lograr en los próximos 3 a 5 años.
4. **Indicadores del programa** — tres a cinco indicadores clave usados para medir el éxito en cada programa. También debe incluir el nivel deseable para alcanzar el nivel crítico de la misión y el estado óptimo.¹
5. **Asignación de recursos** — Una lista completa del personal y del equipo/viajes/capacitación (por posición) que serán necesarios para realizar las actividades listadas en la descripción del programa y para lograr las metas del programa.
6. **Justificaciones** — una explicación breve y concisa de qué recursos se verán afectados por el déficit (si es que existe) en este programa. Además, si no es claro de la sección sobre asignación de recursos, una justificación de los recursos adicionales necesarios, en particular los resultados anticipados y los estándares que se cumplirán.
7. **Inversiones** — una lista de las inversiones requeridas en esta área programática. Mantenga la lista breve y provea una descripción breve del tipo de inversión, su propósito y los costos aproximados.

Identificación del programa

Esta sección de la hoja de detalles es simple. Presenta la información sobre la organización del programa descrito, incluidas el área funcional, el título del programa y el encargado de la hoja de detalles. Como ya se mencionó, el encargado de la hoja de detalles será un empleado del área protegida a cargo de la coordinación del desarrollo de las proyecciones de costos para el programa.

Descripción del programa

La **descripción del programa** es una breve reseña del programa (o del subprograma) y de las actividades *que se deben realizar* sin importar si se las está llevando a cabo en el presente o no. Debe encarar las oportunidades o los desafíos específicos que enfrentan quienes están realizando estas tareas (o quienes las realizarán en el futuro). Aquí se debe describir el trabajo que será necesario para lograr las metas descritas en el *plan para la conservación de áreas* o en el *plan de manejo*. A menudo, las descripciones del programa pueden recolectarse de un conjunto de

¹ El nivel crítico de la misión se define como el nivel de las operaciones y la cantidad de recursos que el personal encargado del área protegida identificó como necesario para cumplir con los objetivos críticos de la misión del parque. El estado óptimo se define como el nivel de las operaciones y la cantidad de recursos que el personal encargado del área protegida identificó como necesario para cumplir plenamente con las metas y los objetivos de las áreas programáticas del parque.

descripciones de los puestos de este programa. La descripción del programa debe ser bastante general en la descripción de las actividades dado que su finalidad es brindarle al lector una idea de las actividades realizadas en su marco. Por ejemplo, en la hoja de detalles de Seguridad y Protección del Visitante, la descripción del programa indicaría el propósito de un ambiente seguro para los visitantes y el tipo de procedimientos de emergencia que el personal está preparado para llevar a cabo. Si el programa de Educación de los Visitantes e Interpretación debería estar ofreciendo una excursión guiada diaria pero en este momento el área protegida se vio forzada a cancelarla todas las semanas porque el personal encargado de las excursiones guiadas debe ser reasignado a los mostradores de información debido a la gran cantidad de visitantes, entonces el área protegida todavía debería incluir las excursiones guiadas diarias como parte de la descripción del programa.

Metas del programa

Antes de empezar con el proceso de elaboración de las hojas de detalles, los directores de las áreas protegidas deben tener una idea muy clara de las prioridades estratégicas y las metas para el área protegida en su totalidad. Si hace poco se completó un plan de manejo para el área protegida, entonces las prioridades y las metas del área protegida ya se deben haber formulado. No obstante, la elaboración del plan de negocios brinda una oportunidad ideal para examinar las metas y los objetivos del área protegida. El plan de negocios tiene una vida útil de aproximadamente 3 a 5 años, y por lo tanto las metas y los objetivos que contiene deben ser de una escala de tiempo similar. Las metas ambiciosas que se proyectan para los próximos 20 años no deben aparecer en el plan de negocios.

Después de definir las metas y los objetivos principales del área protegida, el proceso de elaboración del plan de negocios proporcionará a los directores una idea clara de cuánto costará alcanzarlos. El plan de negocios es un documento dinámico, y en algún momento de este proceso puede ser necesario analizar las metas porque se las puede considerar inalcanzables y poco realistas económicamente. Sin embargo, las metas y los objetivos deben proveer un marco que ayude a los directores del área protegida a definir las metas para cada área programática. Es muy importante que una de las metas del programa se vincule a las metas principales del área protegida.

Indicadores del programa

Los indicadores del programa son índices medibles que los directores de las áreas protegidas pueden usar para evaluar el nivel de operaciones de un programa. Mientras que las descripciones de un programa detallan las tareas que se deben realizar, no explican qué recursos son necesarios. Los indicadores de un programa son relevantes a las metas del programa, completos y medibles. Los indicadores no necesariamente tienen que estar relacionados directamente con las actividades que se realizan en el área programática. Por ejemplo, en Educación de Visitantes e Interpretación, el indicador del programa puede ser el nivel de satisfacción de los visitantes medido por una encuesta a los visitantes. Los indicadores deben cumplir con los requisitos “SMART” (por sus siglas en inglés): específico, medible, alcanzable, pertinente y limitado en el tiempo.

Los indicadores del programa pueden comunicar toda (o parte de) la siguiente información:

Indicador	Nivel crítico de la misión	Estado óptimo
Porcentaje de visitantes que establecen contacto con el guardaparques y que reciben un breve informe sobre el parque	65	85
El costo de la recaudación de aranceles como porcentaje de los aranceles recaudados	55	35
Número de violaciones en pesquería por año	2	0
Porcentaje de boyas de señalización en buenas condiciones	75	100
Condición de tres especies indicadoras: arrecifes de coral, erizos de mar, peces herbívoros y barracudas (10 es el valor más alto)	3	6
Número de quejas públicas sobre el desempeño del personal por año	3	0

Los tres a cinco indicadores que se seleccionaron para medir el progreso hacia el cumplimiento de las metas del programa deben ser medidos en el presente o en el futuro como resultado del proceso de elaboración del plan de negocios. Los indicadores son en general fáciles de medir y están integrados en las operaciones del área protegida. Los indicadores que son difíciles de medir o que requieren esfuerzos adicionales no serán adoptados como parte del proceso y no proveerán a los directores una herramienta que les permita monitorear fácilmente el progreso por medio de procedimientos que ya son parte de las operaciones diarias.

Los indicadores del programa deben medir el nivel de rendimiento que debe tener lugar en el área protegida, pero no necesariamente lo que ocurre en el presente. Sin embargo, los indicadores no deben medir las metas que son “castillos en el aire” o los requisitos “mínimos”, sino simplemente *el nivel más apropiado de operaciones tomando en cuenta los principios de buen servicio a los visitantes y la protección adecuada de los recursos del área protegida.*

Otra fase del proceso de establecer los indicadores del programa es una evaluación de cómo se cumplen actualmente los indicadores con los recursos disponibles. Después de fijar las metas y dejar sentados por escrito los indicadores del programa, el encargado de la hoja de detalles y personal clave evalúan en qué grado se logran estos indicadores.

El grado en el cual se cumplen los indicadores del programa determinará la necesidad de recursos adicionales y se debe detallar en las secciones de asignación de recursos y de justificación. Muy probablemente, será evidente para el redactor del plan de negocios y el equipo de manejo que el proceso de los indicadores del programa es lo que determina los déficits programáticos de las operaciones. Por lo tanto, es importante tener en cuenta la adecuación y la viabilidad de los niveles de los indicadores del programa. Si los indicadores se fijan muy alto, pueden llevar al área protegida a un déficit general enorme y resultar en una falta de credibilidad en el plan de negocios por parte del público externo.

Asignación de recursos

La sección de asignación de recursos de las hojas de detalles incluye todos los recursos (personal y no personal) necesarios para cumplir con los estándares del funcionamiento y las metas del

programa. También se detallan las horas totales en equivalentes a tiempo completo² (FTE, por sus siglas en inglés) requeridas por el programa, listadas por horas de trabajo actuales y por horas de trabajo necesarias, incluido el tiempo trabajado por los voluntarios actualmente, así como cualquier tipo de capacitación, viajes, equipo y otros recursos asociados que se requieren anualmente. Esta sección incluye un cuadro sinóptico de los recursos financiados actualmente (**disponible**) y aquéllos que son necesarios (**vacío de financiamiento**) para que cada programa alcance los niveles crítico de la misión y de estado óptimo. No incluye inversiones únicas necesarias para el funcionamiento de los programas (como la compra de un camión nuevo o la construcción de un nuevo edificio para albergar personal adicional del área protegida). Los fondos disponibles se clasifican, además, en cuatro categorías de financiamiento usadas en el plan de negocios: **Gobierno, ONG internacionales, ONG nacionales e Ingresos.**³

Se debe incluir en la sección Asignación de recursos la compra de equipo, herramientas, capacitación, viajes y otros recursos que se usan anualmente para realizar las actividades del programa. En algunos casos, los recursos que se documentan serán compartidos entre los programas (y entre divisiones). En la medida que sea práctico, posible o razonable identificar recursos usados para efectuar una función, estos recursos deben ser asignados a los programas que los comparten. Por ejemplo, si un empleado realiza tareas para los programas de Edificios, Terrenos y servicios, Caminos y Recaudación de aranceles para recreación, entonces el tiempo del empleado (y por lo tanto su salario) debe anotarse como un porcentaje en cada una de las hojas de detalles de estos programas.

Cuando se asignan gastos del año fiscal corriente (fondos disponibles) a los programas, se usarán datos del sistema de contabilidad. Los datos pueden estar disponibles en computadora o en papel, pero se debe poder dar cuenta de cada dólar de Belice gastado en el área protegida en el año fiscal. Esto responde a la pregunta “dónde se ha gastado el dinero este año”. Se sobreentiende que con el plan de negocios se han dividido las operaciones de su área protegida en programas que no necesariamente se ajustan a los códigos presupuestarios del área protegida. Esto es una parte necesaria pero difícil del ejercicio de la hoja de detalles, pero crítica para un informe fiscal útil y completo de las actividades del área protegida. Para hacer esto, puede ser necesario dividir las cuentas en varias áreas programáticas. Puede que esto no sea una ciencia exacta, pero mediante los conocimientos del personal, se pueden asignar todos los gastos operacionales del año fiscal más reciente. Puede ser que, en una sola cuenta, los diferentes tipos de gastos se asignen de manera diferente a varias áreas programáticas. Por ejemplo, si bien los gastos de personal pueden dividirse en un 80% y un 20% entre dos programas, los gastos no relacionados con el personal pueden dividirse 50%-50%. Cuando suceda esto, se debe ser lo más preciso posible.

El propósito de los indicadores del programa es ser un punto de referencia de lo que deben ser las operaciones del área protegida y, por lo tanto, a veces es necesario disponer de recursos adicionales para alcanzar estos niveles. En este caso, es necesario preparar una lista con los recursos, el equipo o los fondos necesarios para contratos, así como una lista del personal, completa con equivalente de tiempo completo y costos anticipados. Como se puede apreciar, en el cuadro se describen tanto los recursos **disponibles** como los **vacíos de financiamiento**.

² Un equivalente a tiempo completo se deriva del número estándar de horas trabajadas durante el año por un empleado que trabaja a tiempo completo. En Belice esto es 2080 horas por año.

³ Estas categorías se describen en la sección sobre fuentes de financiamiento del presente manual de capacitación.

Asignación de recursos (personal) - Programa:
Asignación de recursos

Programa			DISPONIBLE AF 04						REQUERIDO		
			TOTAL			NIVEL CRÍTICO DE LA MISIÓN		ESTADO ÓPTIMO			
	Posición	Salario	Gob.	ONG internac.	ONG local	Ingresos	FTE	Fondos	FTE	Fondos	FTE
Personal - FTE											
Subtotal FTE			0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recursos - no personal											
Operaciones											
Capacitación											
Materiales y equipo											
Viajes y viáticos											
Contratación y consultoría											
Salarios											
Subtotal NSR			0	0	0	0	0	0	0	0	0

Justificaciones

Las necesidades de personal adicional deben justificarse en base a la diferencia entre el nivel actual de las operaciones y el nivel deseado para cumplir con los indicadores del programa. Los directores deben poder explicar: por qué es necesario el personal adicional; de qué manera el trabajo adicional hará posible cumplir con los indicadores del programa; qué nivel de empleado hace falta y por qué; y cuánto tiempo dedicará este empleado a esa tarea. Debería ser fácil responder a estas preguntas siempre y cuando el punto de referencia sea los indicadores del programa.

Creación de las hojas de detalles

En esencia, la creación de las hojas de detalles debe progresar de manera lógica a través de la descripción, las metas y los indicadores del programa y la asignación de recursos. Para cada programa (y subprograma, si es necesario) se creará una hoja de detalles. La hoja de detalles puede ser considerada como un marco o formulario que debe ser llenado con datos específicos del área protegida. El encargado de la hoja de detalles y otros miembros clave del personal relacionado con las actividades del área programática determinarán los datos de las necesidades de todo el programa.

Elaboración del plan de negocios

Contenido del plan de negocios

Los planes de negocios del sector privado, si bien se adaptan a una empresa y a las metas específicas, son, a grandes rasgos, similares a los planes de negocios de las áreas protegidas. Presentan un contexto para el negocio, datos financieros actuales, análisis de mercado, estrategias para el éxito y directivas, expectativas y proyecciones para el futuro. El plan de negocios de un área protegida sigue un formato parecido, primero provee un contexto histórico, luego encara la situación financiera actual y finalmente provee estrategias para el éxito. Las páginas siguientes describen las secciones de un plan de negocios que un área protegida puede crear. Las secciones se pueden adaptar de manera que representen mejor el área protegida, pero, en términos generales, deben seguir el siguiente orden:

1. Resumen
2. Prefacio del Director
3. Descripción del área protegida
4. Análisis de mercado
5. Análisis de las áreas funcionales
6. Estado financiero
7. Estrategias y prioridades
8. Plan de marketing
9. Análisis de impactos

1. Resumen

Esta sección del plan de negocios es similar al resumen que se puede encontrar en un plan de negocios del sector privado. Esta sección debe tener una o dos páginas solamente y debe proporcionar al lector una buena comprensión de los principales temas del área protegida, así como de las necesidades financieras requeridas para cumplir con las metas establecidas. El redactor debe tratar de que el resumen sea conciso y claro y que mantenga una visión objetiva. Según el público al cual va dirigido, puede ser necesario resaltar algunas secciones. Esta es una oportunidad para hacer que el lector se sienta atraído a profundizar más en el plan de negocios.

2. Prefacio del Director

Esta sección es una breve introducción de no más de una página que le permite al Director del área protegida presentar el énfasis al lector en sus propios términos. La introducción al plan, que ni siquiera se menciona en esta sección, está estandarizada y, por lo tanto, es similar a las de todas las áreas protegidas que participan en este proceso de elaboración de un plan de negocios. El prefacio del Director le presenta al Director la oportunidad de mencionar sus propios puntos importantes.

3. Descripción del área protegida

Esta sección está diseñada para proporcionar una breve, pero completa, descripción del área protegida, sus recursos y su historia. Orienta al lector a la legislación que facilitó la creación de las áreas, el alcance de los recursos y la infraestructura del área protegida. Responde a las preguntas “¿De qué asunto se ocupa esta área protegida?”, “¿Qué tipo de servicios proporciona esta área protegida?” y “¿Cuál es la razón por la cual el gobierno designó a esta área protegida?” Para cumplir con este propósito, esta sección debe incluir varios anexos clave:

- Inventario del área protegida — una lista simple de los recursos naturales y culturales en el área protegida, así como un listado de los activos físicos del área protegida. Estas listas deben contener elementos importantes tales como el número de especies en peligro en el área protegida y la cantidad de hectáreas de tierra protegida.
- Declaración de la misión del área protegida — La declaración de la misión define el propósito de la existencia del área protegida en una o dos oraciones.
- Legislación que facilitó la creación del área — quizás incluir parte del texto de la legislación que designó el área protegida, que aluda a las razones que motivaron su creación.
- Mapa del área protegida — Se recomienda incluir dos mapas del área protegida en el plan de negocios. El primer mapa, más pequeño, debe contener el área protegida y el ecosistema circundante. El segundo mapa debe ilustrar las áreas clave dentro del área protegida y presentar más detalles que el mapa del área más amplia.

Estos cuatro anexos deben ser claros y concisos y deben ser presentados con una breve explicación si fuera necesario.

4. Análisis de mercado

Esta sección proporciona al lector un análisis de los clientes, los competidores y otros interesados en el área protegida. Si el área protegida ofrece oportunidades de recreación, entonces otras actividades recreativas, tales como river rafting, pesca o camping, podrían competir con el área protegida. Se debe realizar un análisis FODA como parte del análisis de mercado para examinar las amenazas y las oportunidades externas al área protegida, así como las fortalezas y las debilidades internas. Cuando los directores del área protegida comprenden mejor qué desean los visitantes y qué otras oportunidades existen para la recreación, el equipo de manejo puede decidir estratégicamente qué bienes y servicios proporcionar.

Gráfico: Parque Nacional del Cayo Laughing Bird. Visitantes extranjeros y locales al Parque.

El análisis de mercado es un enfoque del sector privado aplicado al manejo de las áreas protegidas, pero no impide que los directores de áreas protegidas mantengan un alto nivel de protección y conservación de los recursos naturales y culturales.

Esta sección también debe incluir un gráfico con datos históricos de las visitas si el área protegida recolectó tales datos de manera confiable. Si no se han recolectado datos de las visitas, el área protegida debe comenzar a hacerlo. Esta recolección de datos de visitas es una manera útil de comprender los modelos del uso que hacen los visitantes de los recursos del área protegida.

5. Análisis de las áreas funcionales

Después de presentar los resultados del análisis histórico del financiamiento, el plan de negocios debe proceder a describir el costo actual de las operaciones del área protegida, y el total de las necesidades financieras para las actividades individuales del área protegida. Como se explicó previamente, hemos dividido las diversas actividades de las áreas protegidas en seis áreas funcionales. Ésta puede no ser la división apropiada para un área en particular, en cuyo caso se debe trabajar con los principales directores para decidir cuáles son las categorías apropiadas para

las áreas funcionales. La división que se presenta aquí distingue las siguientes áreas: **Manejo y protección de los recursos, Turismo y recreación, Productos y usos comerciales, Operaciones y mantenimiento de las instalaciones, Desarrollo y extensión comunitaria y Manejo y administración.**

El área funcional de *Protección de recursos* incluye las actividades de manejo de los recursos naturales y culturales. *Turismo y recreación* describe las actividades del área protegida relacionadas con los visitantes, la recaudación de aranceles, el turismo, los usos extractivos y la seguridad de los visitantes. *Productos y usos comerciales* trata todas las actividades relacionadas con los servicios comerciales y los productos provistos por el área protegida. El área funcional *Operaciones y mantenimiento de las instalaciones* abarca las operaciones y el mantenimiento de edificios, caminos, senderos, servicios de agua, electricidad y similares y sitios de camping. *Desarrollo y extensión comunitaria* se encarga de todas las actividades relacionadas con el manejo de las relaciones públicas y las relaciones con la comunidad, las empresas locales y otros interesados del área. La última área funcional es *Manejo y administración*. Esta área incluye todas las actividades de apoyo y administración del área protegida. Además, incluye todas las funciones de comunicaciones del área protegida, así como sus funciones de relaciones externas, planificación y recursos humanos en general. Cada área funcional no debe ocupar más de dos o tres páginas.

En esta sección del plan de negocios se pueden presentar todas las operaciones del área protegida con asignaciones de gastos desde el AFXXXX y una descripción del total de requisitos de financiamiento para cada área funcional, desglosados por programa. El nivel del subprograma tiene una gran flexibilidad, siempre y cuando los subprogramas se ubiquen **COMPLETAMENTE** dentro del programa apropiado. Además de una breve narrativa que describe el área funcional, cada sección incluye un gráfico con el **Resumen del área funcional**, como se muestra a continuación.

Gráfico. Operaciones y mantenimiento de las instalaciones. Gastos por programa 2004

Este gráfico ilustra los gastos y los déficits por área programática y el nivel de funcionamiento deseado de cada una de ellas. Debe incluirse un gráfico general que ilustre todas las operaciones del área protegida, como se muestra a continuación, y gráficos para cada una de las cuatro áreas funcionales. La narrativa de cada una de las áreas funcionales debe proporcionar información sobre el trabajo realizado, los programas en esa área funcional y el estado actual de las finanzas de estos programas. Además, la narrativa debe indicar cuáles son las principales líneas de costos, el financiamiento histórico y las expectativas futuras. En general, debe ser lo suficientemente conciso para que se lo pueda leer rápidamente, pero lo suficientemente minucioso como para que el lector obtenga una imagen precisa del estado de las operaciones. Cada una de las secciones que describe un área funcional debe incluir también información sobre el total de las necesidades financieras de las operaciones del área protegida en esta área funcional. Por ejemplo, la sección sobre el uso público debe tener un gráfico que describa el total de las necesidades financieras y el financiamiento actual para cada programa en uso público.

Gráfico. Operaciones y mantenimiento de las instalaciones. Déficits por área funcional y estado operativo 2004

6. Estado financiero

Análisis de vacíos

Esta breve sección describe los vacíos en el financiamiento entre lo que el área protegida necesita para cumplir con las funciones críticas de la misión y el estado óptimo de las operaciones. La sección no debe profundizar en detalles, porque la sección de análisis de las áreas funcionales debe contener un breve resumen de los principales puntos del estado financiero de cada área funcional. El objetivo más importante de esta sección es informar al lector de los vacíos más críticos en el marco de las operaciones.

Resumen de la declaración del estado financiero

Después de presentar la información relativa a cada área funcional, se debe resumir el estado de las operaciones para toda el área protegida. El **resumen de la declaración del estado financiero** detalla el financiamiento anual necesario para operar los programas del área protegida según los estándares operativos establecidos, el financiamiento actual asignado al área protegida y el déficit del financiamiento total de cada programa. A continuación se presenta un ejemplo del Parque Nacional Joshua Tree. Este nivel de presentación permite una mayor comparación entre programas y resume toda la información importante del programa.

El resumen de la declaración del estado financiero está diseñado para resumir la distribución de todas las fuentes de financiamiento disponibles entre los programas del área protegida y compara el financiamiento actual con las necesidades operativas del área protegida. Para cada programa se muestran los niveles de gastos actual y necesario, las fuentes de financiamiento y la asignación de personal (declarada en términos de posiciones a tiempo completo).

El resumen de la declaración del estado financiero no es una hoja de balance, declaración de ganancias y pérdidas o ningún otro documento estándar de contabilidad. Esta declaración ha sido creada específicamente para el modelo del plan de negocios del área protegida.

Parque Nacional del Cayo Laughing Bird	DISPONIBLE						NECESARIO				VACÍO			
					TOTAL		NIVEL CRÍTICO DE LA MISIÓN		ESTADO ÓPTIMO		NIVEL CRÍTICO DE LA MISIÓN		ESTADO ÓPTIMO	
	Gob.	ONG internac.	ONG local	Ingresos	FTE	Fondos	FTE	Fondos	FTE	Fondos	FTE	Fondos	FTE	Fondos
MANEJO Y PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS														
Patrullaje y aplicación de los reglamentos	-	7,315	-	12,562	1.10	19,877	1.50	25,310	2.33	30,244	0.40	5,434	1.24	
Monitoreo e investigación científica	-	35,445	-	5,911	1.48	41,356	1.91	61,737	2.68	87,460	0.82	20,380	1.59	
Manejo de la vida silvestre y restauración del hábitat	-	-	-	-	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-	
Zonificación y límites	-	356	-	681	0.06	1,037	0.15	5,740	0.26	9,649	0.09	4,703	0.20	
Manejo de los incendios forestales	-	-	-	-	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-	
Manejo de los recursos culturales	-	-	-	-	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-	
Subtotal	-	43,115	-	19,154	2.63	62,270	3.56	92,787	5.28	127,353	1.32	30,518	3.04	
TURISMO Y RECREACIÓN														
Seguridad y protección de los visitantes	-	1,721	-	5,050	0.41	6,771	0.33	5,888	0.40	7,486	(0.07)	(883)	(0.01)	
Recaudación de aranceles por concepto de recreación	-	2,432	-	4,453	0.41	6,885	0.34	4,386	0.41	5,184	(0.07)	(2,499)	0.00	
Educación de los visitantes e interpretación	-	4,334	-	5,206	0.50	9,540	0.42	11,063	0.58	16,308	(0.08)	1,523	0.08	
Concesiones y usos especiales de la recreación	-	-	-	-	-	-	-	5,460	1.40	22,838	-	5,460	1.40	
Subtotal	-	8,486	-	14,709	1.31	23,196	1.09	26,797	2.79	51,817	(0.22)	3,601	1.48	
PRODUCTOS Y USOS COMERCIALES														
Pesca (recursos marinos)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Madera y productos forestales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Recursos no renovables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Usos comerciales especiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Subtotal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
MANEJO Y ADMINISTRACIÓN														
Manejo general y administración	-	16,587	-	682	0.28	17,270	0.68	14,385	0.68	16,385	0.40	(2,884)	0.40	
Manejo financiero y administración	-	16,035	-	193	0.13	16,228	0.40	14,485	0.40	16,035	0.27	(1,743)	0.27	
Planificación	-	12,678	-	872	0.23	13,550	0.21	15,115	0.21	17,315	(0.02)	1,565	(0.02)	
Relaciones con los socios	-	13,251	-	898	0.24	14,150	0.64	34,712	1.08	66,816	0.40	20,563	0.84	
Tecnología de la información	-	4,945	-	157	0.08	5,102	0.28	9,997	0.60	30,161	0.20	4,895	0.53	
Subtotal	-	63,496	-	2,802	0.96	66,299	2.21	88,694	2.97	146,712	1.25	22,395	2.02	
DESARROLLO Y EXTENSIÓN COMUNITARIA														
Educación ambiental formal	-	7,603	-	388	0.29	7,991	1.71	104,216	1.87	106,166	1.42	96,225	1.58	
Relaciones con el público y disseminación de información	-	21,134	-	436	0.18	21,570	0.43	13,741	0.57	24,485	0.25	(7,828)	0.39	
Medios de subsistencia alternativos	-	9,818	-	214	0.02	10,032	0.01	4,566	0.01	7,466	(0.01)	(5,466)	(0.01)	
Subtotal	-	38,555	-	1,038	0.49	39,593	2.15	122,522	2.45	138,117	1.66	82,930	1.96	
OPERACIONES Y MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES														
Edificios, terrenos y servicios de agua, electricidad y similares	-	11,406	-	2,504	0.50	13,909	0.49	13,123	0.49	15,623	(0.01)	(787)	(0.01)	
Caminos	-	-	-	-	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-	
Senderos	-	972	-	2,221	0.19	3,193	0.20	3,783	0.30	6,049	0.01	590	0.11	

Atracaderos (marino)	-	631	-	1,097	0.10	1,728	0.15	3,219	0.18	4,168	0.05	1,492	0.08
Transporte y flota de vehículos	-	9,340	-	855	0.08	10,195	0.09	8,580	0.10	9,237	0.01	(1,616)	0.03
Instalaciones de camping y de picnic	-	666	-	1,228	0.11	1,894	0.03	2,079	0.05	2,808	(0.08)	185	(0.05)
Subtotal	-	23,014	-	7,904	0.98	30,919	0.96	30,783	1.13	37,884	(0.02)	(136)	0.15
Total	-	176,667	-	45,608	6.38	222,276	9.97	361,584	14.62	501,883	3.99	139,308	8.64

Análisis del financiamiento

Si el área protegida recibe fondos de más de una fuente, se recomienda efectuar un análisis de las fuentes de financiamiento para explicar las variaciones de estas fuentes con el correr de los años. Quizás, hace 10 años, el área protegida recibía la mayor parte de su presupuesto del gobierno, pero con el aumento del ecoturismo, los ingresos por aranceles de entrada y las concesiones han pasado a constituir una porción significativamente mayor del presupuesto total. La manera más fácil de expresar este tipo de datos es por medio de un gráfico de barras apiladas; siempre y cuando el número de fuentes de financiamiento no exceda de seis, se pueden representar claramente estas fuentes a lo largo de un período de tiempo con este tipo de gráfico.

Gráfico. Parque Nacional St. Herman's Blue Hole. Financiamiento histórico según las fuentes

Además, se pueden generar otros materiales que muestren el gasto histórico en las principales categorías presupuestarias del área protegida. Si bien estas categorías presupuestarias muy probablemente no se ajusten a sus áreas funcionales o programáticas, le brindan al lector una perspectiva de cómo cambió el énfasis en ciertas líneas de costos con el correr de los años. Si las categorías presupuestarias no se pueden combinar de manera lógica en pocos rubros, puede ser conveniente saltar esta sección. Sin embargo, si se las puede combinar en categorías tales como salarios, equipo, viajes, capacitación, servicios por contrato y otros gastos, se debe utilizar un gráfico de barras apiladas, como se muestra a continuación.

Gráfico. Parque Nacional St. Herman's Blue Hole. Gasto histórico por categorías

Esta sección del plan de negocios debe mostrar los gastos actuales del área protegida por fuente de financiamiento. El propósito de este cuadro es describir cómo utiliza el área protegida su financiamiento actual. Esto proporciona información sobre la complejidad de los mecanismos financieros de varias áreas protegidas y rinde cuentas de cada dólar (o cada unidad de la moneda apropiada) que se pone a disposición del área protegida.

Los datos para esta presentación provienen principalmente de los datos de contabilidad del área protegida. Según el proceso presupuestario del área, el financiamiento puede provenir de muchas fuentes diferentes o de una sola. A los fines del plan de negocios, se supondrá que las fuentes de financiamiento se clasifican en cuatro categorías: **Gobierno, ONG internacionales, ONG nacionales e Ingresos**. El dinero del gobierno sólo incluye los fondos que son asignados directamente por el gobierno nacional al área protegida o a la organización de co-manejo del área protegida. Las ONG internacionales incluyen fundaciones internacionales, organizaciones multilaterales y gobiernos de otros países. Las ONG nacionales incluyen sólo las fuentes de ONG que son nacionales, como los fondos ambientales, organizaciones, grupos locales de amigos o fundaciones nacionales. El ingreso incluye todas las fuentes de financiamiento generadas por el

área protegida o por su agencia de manejo, tales como el ingreso proveniente de los canjes de deuda por naturaleza, concesiones y aranceles de entrada al área.

Mandatos

Tras los pasos iniciales descritos anteriormente, el análisis histórico se vuelve más difícil. Por medio de los datos contables y presupuestarios del área protegida, se puede comenzar a armar una imagen de cómo evolucionaron las finanzas como consecuencia de diversos cambios que tuvieron lugar en el área protegida: nuevos mandatos legales, cambios en las visitas, cambios en la infraestructura del área protegida, evolución organizativa, aumento de los costos de bienes y servicios por encima de la inflación, cambios en los costos de personal y/o cambios en la superficie del área protegida. Una o más de estas líneas de costos puede haber afectado al área protegida en los últimos 20 años. Es la tarea del redactor del plan de negocios expresar cómo estos cambios afectaron el presupuesto del área protegida. Algunos de estos cambios, como el aumento del tamaño del área protegida, pueden haber sido seguidos por un aumento en el financiamiento del gobierno o un aumento similar en los ingresos provenientes del turismo. Sin embargo, muy a menudo este tipo de cambios no trae aparejado un aumento en el financiamiento sino un aumento en la responsabilidad y en los costos.

Se puede incluir un cuadro que resuma los nuevos mandatos y sus efectos en el funcionamiento del área protegida. Este cuadro puede detallar los aumentos específicos en las asignaciones presupuestarias o de costos durante los últimos 20 años a fin de explicar específicamente dónde se han usado los aumentos presupuestarios. Este cuadro puede ser casi inexistente para un área protegida que no tenga aumentos significativos en el costo del funcionamiento básico. Sin embargo, puede haber varias áreas que necesiten descripción.

Inversiones

Como se mencionó anteriormente, las seis secciones que describen los requisitos de financiamiento de las áreas funcionales se centran solamente en las necesidades operativas y en los gastos del área protegida. Las inversiones no se toman en cuenta en las secciones de áreas funcionales del plan de negocios, sino que se dejan para el final del documento, en la parte en que se estudian las necesidades de inversión del área protegida. Las inversiones son gastos únicos, y pueden ser un activo físico o un activo intangible, tal como un estudio de monitoreo e inventario o un proyecto de investigación que se realiza una sola vez. Se han separado las operaciones de las inversiones para ganar en claridad y para obtener una mejor comprensión de las necesidades fiscales anuales del área protegida.

La sección de inversión del plan de negocios debe incluir tres puntos de información básicos: (a) el total de gastos por inversiones del área protegida para el AFXXXX, (b) el cálculo aproximado total para el área protegida de las inversiones que se necesitan actualmente y del trabajo atrasado y (c) una lista con las 10 prioridades de inversión más altas para el área protegida y su costo.

Se puede obtener información sobre los gastos de inversiones de un año fiscal específico a partir de los registros contables del área protegida. Dado que no se incluyen gastos de inversiones en el resumen de la declaración del estado financiero de las operaciones, no hay necesidad de

operacionalizar los gastos de las inversiones amortizándolos durante varios años. Las inversiones realizadas en el año fiscal simplemente se anotarán en el plan de negocios.

El segundo elemento que se debe incluir en la sección de Inversiones es el cálculo aproximado del total de proyectos atrasados y de inversiones necesarias del área protegida. Esto se puede incluir en el texto o se puede presentar en forma de cuadro, dividido por área funcional, por ejemplo. Los proyectos atrasados por lo general no son nuevas inversiones, sino proyectos que se han descuidado y que requieren fondos adicionales para completarse. La identificación de las necesidades de inversión y los proyectos atrasados del área protegida puede no haberse realizado anteriormente o no haberse realizado recientemente. Se deben tratar de calcular de la manera más exacta posible las necesidades de inversión y los proyectos atrasados del área protegida.

Tercero, también se debe incluir una lista priorizada de las 10 principales necesidades de inversión del área protegida. Esto puede ser difícil porque cada director de división puede tener su propia lista de necesidades de inversión, y es probable que no la haya compartido con otros directores de división. Dado que éste es UN plan de negocios para toda el área protegida en el cual participan todas las divisiones, las inversiones necesarias deben ser representativas de las necesidades de toda el área protegida y no de las diferentes divisiones.

La priorización puede tomar muchas formas. Se recomienda adoptar niveles para encarar la priorización de los proyectos de inversiones. Al categorizar las necesidades de inversión en prioridad alta, media y baja, se puede lograr esta tarea relativamente rápido y sin causar mayores conflictos dentro de la organización. Luego, los proyectos de prioridad alta se pueden priorizar numéricamente. Es importante tener en cuenta que el costo de un proyecto puede ser un factor en el proceso de priorización del área protegida, pero no tiene que ser el único factor.

Ejemplo del método de priorización

Prioridad alta — cuestiones de seguridad de los visitantes o del personal, actividades críticas del manejo de los recursos

Prioridad media — proyectos de mantenimiento atrasados que se deben llevar a cabo

Prioridad baja — proyectos de desarrollo nuevos

7. Estrategias y prioridades

Esta parte del plan de negocios es quizás la más importante. Esta sección parte del análisis de los datos anteriores y de los objetivos de manejo actuales y futuros y presenta la estrategia del área protegida para llenar los vacíos financieros que existan. Incorpora las prioridades del área protegida para las operaciones y el mantenimiento (y las inversiones), buscando cerrar algunos o todos los vacíos de financiamiento. Esta sección debe utilizar el conocimiento adquirido con el análisis histórico para evaluar las condiciones financieras actuales para que las expectativas para el futuro del área protegida sean tanto razonables como precisas. Debe incluir tanto estrategias que el área protegida emplea actualmente para aprovechar al máximo los recursos disponibles como las que se considera incorporar en el futuro en los planes operativos y de manejo del área protegida.

Si bien el equipo de manejo puede no comprender perfectamente los conceptos de negocios o los modelos del sector privado para la eficiencia organizacional, las medidas para reducir costos o las

estrategias de financiamiento, el *proceso* de redacción de un plan de negocios debe ayudar a los directores del área protegida a comprender mejor las relaciones entre los objetivos del área protegida, sus gastos y la asignación de los recursos. Aunque las estrategias financieras no son un simple corolario del plan de negocios, a continuación se presentan algunos ejemplos de estrategias del Sistema Nacional de Parques de los Estados Unidos que pueden ayudar al equipo de manejo en una sesión de lluvia de ideas.

Después de la sesión de lluvia de ideas, el equipo de manejo debe determinar cuál de los mecanismos de financiamiento de la conservación presentados en la guía de capacitación, u otras estrategias financieras, tiene más sentido implementar. Los mecanismos financieros individuales que se presentan en esta guía pueden ayudar a realizar un análisis simplificado de los costos y los beneficios, a la vez que permite determinar si la implementación de una estrategia particular es factible. Después de identificar las estrategias y los mecanismos financieros que son factibles, se recomienda crear con ellos una matriz de complejidad/impacto, como se muestra a continuación.

Matriz de implementación de estrategias

<i>Alto</i>	Alta prioridad	Prioridad a largo plazo	
Impacto			
<i>Bajo</i>	Posibles ganancias rápidas	Baja prioridad	
	Complejidad	<i>Alta</i>	<i>Baja</i>

Después de identificar dónde se ubican las opciones de estrategias factibles dentro de la matriz, se puede crear un calendario para la implementación de estas estrategias. Las estrategias en la esquina inferior izquierda son las oportunidades más fáciles de implementar y probablemente sean las estrategias que se implementen primero. Las estrategias en la esquina superior izquierda ofrecen los mayores beneficios al menor costo y, por lo tanto, se las debe implementar a continuación. El cuadrante de baja prioridad en la esquina inferior derecha contiene estrategias que no son atractivas y que quizás no se implementen nunca. Por último, el cuadrante en la esquina superior derecha contiene estrategias que deben ser implementadas en el futuro y los encargados del parque deben establecer un plan estratégico para implementarlas más adelante.

Los ejemplos de las estrategias financieras de planes de negocios pasados del Sistema Nacional de Parques de los Estados Unidos incluyen estrategias para mejorar la sostenibilidad financiera por medio de medidas de reducción de costos y de aumento de ingresos. Los directores de las áreas protegidas deberán encarar ambas.

8. Plan de marketing

Esta sección no es realmente un plan de marketing completamente desarrollado, sino un breve resumen de cómo puede el área protegida situarse respecto de los bienes y servicios que ofrece. La redacción de esta sección requiere un poco de investigación y experiencia en marketing. El análisis

de mercado debe proporcionar la base para el plan de marketing, después de analizar la competencia y los clientes del área protegida. El plan de marketing debe incluir referencias a los productos y servicios que el área protegida proporciona al cliente o al visitante en la mayoría de los casos.

9. Análisis de impactos

La sección de análisis de impactos describe el impacto económico del área protegida en la comunidad, la región y el país. Esta sección también describe los beneficios que el área protegida proporciona a los recursos naturales y culturales en su interior, así como los beneficios externos, como la protección de las cuencas y aire limpio. Hay varios modelos que ayudan a los consultores del plan de negocios a determinar el impacto económico del área protegida, incluido el modelo de generación de dinero que fue desarrollado en los Estados Unidos. Este modelo puede encontrarse (en inglés) en <http://planning.nps.gov/mgm/>.

Ejemplo de estrategias de parques nacionales de Estados Unidos

Tercerizar algunos servicios de negocios

Un parque buscó satisfacer las necesidades operativas que no creía conveniente mantener internamente mediante una tercerización que resultara eficaz en función de los costos y contrató a terceros para que provean el servicio. Algunos ejemplos incluyen servicios de salvavidas en tres de sus playas, recolección de residuos y servicio de alarma.

Desarrollar una excursión autoguiada básica a fin de reducir la necesidad de personal durante los períodos de pocas visitas

En un parque era muy caro mantener un nivel de personal completo de guardaparques de historia viva para servir a una corriente pequeña pero constante de visitantes durante los períodos de pocas visitas. El modelo de uso era tal que algunos días el parque podía tener 50 visitantes y otros días, 500. Dado que estas diferencias eran bastante difíciles de predecir y dado que el parque depende en gran medida de la comunicación personal para la interpretación de la historia viva, se debían mantener altos niveles de personal en todo momento. Una estrategia que permitió mayor flexibilidad respecto al personal fue la creación de una “base interpretativa” que no dependiera de la interacción individual. Un tipo de “base interpretativa” puede ser las caminatas autoguiadas por el parque. Estas excursiones autoguiadas aseguran que cada visitante tenga la oportunidad de aprender sobre las principales características e historias del parque, aun cuando los guardaparques encargados de la interpretación se encuentren muy ocupados con otros visitantes. En muchos casos, los visitantes prefieren tener una elección en los métodos de interpretación y pueden elegir la excursión autoguiada incluso cuando hay suficiente personal. Por último, el tiempo de personal que se ahorra puede reasignarse a otros proyectos de mayor valor agregado, como la planificación de eventos más grandes y el desarrollo de nuevos programas de interpretación.

Compartir vehículos para reducir el tamaño de la flota

El parque ya comparte vehículos entre las divisiones y con otros parques para reducir los costos generales de mantenimiento de una flota de vehículos grande. La coordinación del uso de vehículos y la reducción del número de viajes del vehículo pueden reducir los costos operativos y de mantenimiento asociados con el exceso de vehículos en el parque. Además, el parque puede

reevaluar la necesidad de vehículos de manera regular y puede usar autos sedán en lugar de camiones, siempre que sea posible.

Arrendar estructuras históricas poco utilizadas

El parque puede investigar posibilidades de asociación con organizaciones sin fines de lucro que le permitan al parque trasladar los costos operativos de ciertas estructuras históricas a los socios. Los acuerdos deben estipular que el socio se hará cargo de operar y mantener la estructura histórica teniendo en cuenta la misión y las metas del parque.

Cambiar a un equipo más eficaz en función del costo

Cuando sea posible, el parque puede reducir los gastos de funcionamiento asociados con las instalaciones y los vehículos usando equipo que consuma energía de manera más eficiente, tal como sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado más eficientes, iluminación más eficiente, iluminación con apagado automático, energía solar y vehículos híbridos y eléctricos. Además, el grupo puede convertirse en un sitio de demostración para proveedores de equipo que usa la energía de manera más eficiente. Por ejemplo, un fabricante de automóviles podría donar vehículos eléctricos para uso del personal, exponiendo esos vehículos a los millones de visitantes que llegan al parque anualmente.

Aumentar el uso de alternativas a los mecanismos de recaudación de aranceles

A veces se pierden algunas oportunidades de recaudación de aranceles porque la asignación de personal a un quiosco a tiempo completo para recaudar los aranceles no es eficaz en función del costo. Mediante el uso de mecanismos alternativos de recaudación de aranceles tales como “guardaparques de hierro” o permisos, se pueden recaudar aranceles adicionales en varios lugares y de esta manera se liberan recursos para recaudar aranceles en lugares de mayor tránsito o para mejorar los servicios en otras partes.