

# PLAN FINANCIERO PARA EL PARQUE NACIONAL CORDILLERA AZUL Y SU ZONA DE AMORTIGUAMIENTO

## PRODUCTO FINAL

José Galindo, Jaime Fernández, Juan Carlos Rivera



**mente**factura  
creatividad para el desarrollo

agosto 2010

## Contenidos

1	Introducción	3
2	Breve caracterización de la gestión del PNCAZ	4
3	Metodología	7
4	Análisis y proyección financiera	10
	4.1    Línea Base	10
	4.2    Escenarios de financiamiento	13
5	Análisis de alternativas y mecanismos de financiamiento	19
	5.1    Constitución de Fondo Fiduciario	25
	5.2    Ampliación de la base de donantes	28
	5.3    Turismo científico	30
	5.4    Responsabilidad social empresarial	33
6	Conclusiones y Aprendizajes	35
7	Bibliografía	38

## Acrónimos

<b>AECI:</b> Agencia Española de Cooperación Internacional	<b>PSF:</b> Planes de Sostenibilidad Financiera
<b>AP:</b> Área Protegida	<b>PSA:</b> Pago por servicios ambientales
<b>CIMA:</b> Centro de Conservación, Investigación y Manejo de Áreas Naturales – Cordillera Azul	<b>SERNANP:</b> Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas
<b>ICAA:</b> Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina	<b>SNIP:</b> Sistema Nacional de Inversión Pública
<b>GP:</b> Guardaparque	<b>TNC:</b> The Nature Conservancy
<b>OT:</b> Ordenamiento territorial	<b>ZA:</b> Zona de amortiguamiento

## 1 Introducción

Esta propuesta se enmarca en la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA), la cual persigue construir capacidades y compromisos para la conservación y el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad en la región. Una de las metas de esta iniciativa es apoyar procesos orientados a la sostenibilidad financiera de las áreas protegidas y otros territorios en el ámbito del Mosaico Selva Central Norte, el cuál incluye al Parque Nacional Cordillera Azul (PNCAZ), ubicado entre las regiones de Loreto, San Martín, Ucayali y Huánuco.

El PNCAZ se encuentra distribuido en cuatro regiones de la selva peruana con una superficie aproximada de 1,35 Millones de hectáreas, lo cual lo ubica entre las cuatro unidades de conservación más grandes del Perú. El PNCAZ se encuentra dentro de un área crítica que alberga importantes recursos culturales y naturales, los cuales se encuentran altamente amenazados por una serie de presiones que son recurrentes a lo largo de la cuenca amazónica.

Después de haber realizado el Centro de Conservación, Investigación y Manejo de Áreas Naturales (CIMA) seis años de trabajo en el área, el Estado peruano ha suscrito un contrato de administración total con dicha institución, a través del cual encarga el manejo y administración total del área por un periodo de 20 años. Esta figura de participación es pionera en la región, y posiblemente se trate del área protegida más grande del mundo que se maneja bajo una figura de participación privada en la consolidación de un área protegida estatal. El modelo de gestión vigente ha logrado consolidar una serie de resultados importantes en un tiempo relativamente corto, despertando el interés de autoridades y organizaciones de conservación en la región.

La disponibilidad de financiamiento estable, oportuno y suficiente para implementar su plan de manejo y alcanzar sus objetivos de conservación, se convierte en una de las dimensiones más complejas de la sostenibilidad del modelo de manejo vigente. Por esta razón, este proceso tiene el objetivo de contribuir al fortalecimiento institucional, y la sostenibilidad de las iniciativas de conservación ejecutadas directamente por CIMA en el Parque Nacional Cordillera Azul.

Esta consultoría se propone diseñar un Plan Financiero para el Parque Nacional Cordillera Azul y su zona de amortiguamiento, con énfasis en el desarrollo de actividades económicas sostenibles que involucre a las poblaciones locales, genere beneficios y contribuya a la conservación del área protegida, basándose en el plan maestro existente y procesos de planificación actuales. Este documento corresponde al primero de los siguientes tres productos que han sido acordados en conjunto con CIMA y TNC.

- Análisis de necesidades y brechas de financiamiento
- Opciones de financiamiento seleccionadas y posibles de utilizar en el PNCAZ
- Plan de acción para los próximos 5 años para la implementación de las estrategias de financiamiento del PNCAZ y su zona de amortiguamiento.

## 2 Breve caracterización de la gestión del PNCAZ

El PNCAZ fue establecido en el año 2001 mediante Decreto Supremo N 031-2001-AG. La creación de esta área responde a un esfuerzo coordinado que involucró el levantamiento de información de base, y una serie de gestiones técnicas y políticas a diferentes niveles que fueron lideradas por Field Museum y APECO.

El PNCAZ cuenta con un Plan Maestro que fue elaborado para el período 2003 - 2008, herramienta que se articula además a un Comité de Gestión establecido y en plena operación. En la actualidad dicho plan se encuentra en un proceso de revisión y actualización encabezado por la Jefatura del área, el liderazgo técnico de CIMA, y la coordinación con autoridades nacionales para los procesos de socialización y consulta con comunidades.

De acuerdo a lo establecido en el Contrato de Administración y en concordancia con los lineamientos estipulados por las autoridades para el manejo de AP en el Perú, la gestión del área deberá abarcar los siguientes seis objetivos:

- El PNCAZ muestra una recuperación del estado de sus objetivos de conservación priorizados.
- Se inician procesos de recuperación del ecosistema original en las zonas de recuperación identificadas en el plan maestro.
- El ámbito del PNCAZ se ha constituido en un lugar de investigación de importancia mundial que convoca a grandes investigaciones ligadas tanto a temas ecológicos y ambientales de importancia global como al aprovechamiento de su potencial.
- La actividad turística se encuentra formalizada, genera flujo económico neto positivo para la gestión del PNCAZ y ha permitido ampliar los beneficios para las poblaciones locales, sin causar impactos negativos significativos al parque.
- Se tienen acuerdos de conservación con las poblaciones ubicadas en las áreas críticas de la zona de amortiguamiento territorial
- Se espera que las poblaciones locales hayan mejorado su calidad de vida gracias a los beneficios que se derivan del PNCAZ y su zona de amortiguamiento. En especial aquellas que se encuentran en las zonas críticas establecidas por el Plan Maestro.

Para alcanzar estos objetivos, el Plan de Maestro 2003- 2008 considera cuatro ejes principales de gestión y una serie de líneas estratégicas de acción como se puede observar en el Diagrama 1. Si bien no existe población asentada dentro del AP<sup>1</sup>, el modelo de manejo participativo apunta a una gestión que incorpora activamente la zona de amortiguamiento, con lo cual el ámbito directo de influencia se incrementa a 3,6 millones de hectáreas. Esto demanda mayores recursos y una cierta capacidad instalada para el mantenimiento de proyectos y actividades de extensión fuera del área del PNCAZ.

Así mismo la cobertura de un área tan significativa para realizar actividades de control y vigilancia supone un esfuerzo logístico importante, así como la necesidad de mantener

---

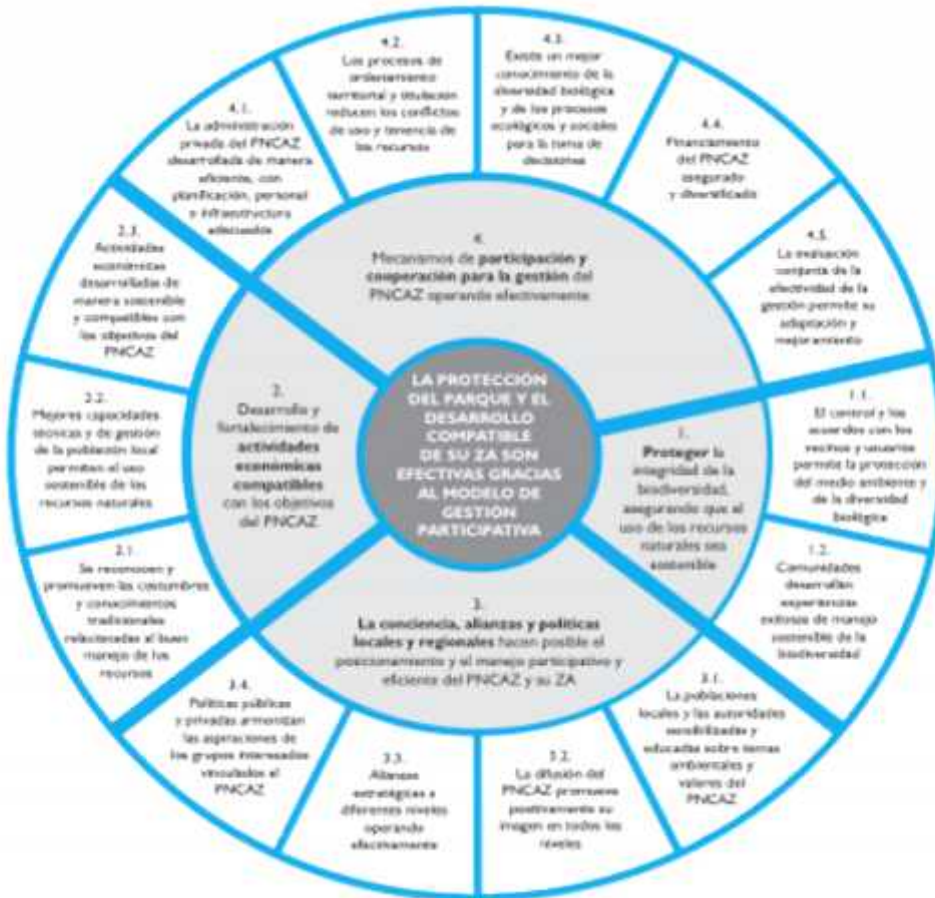
<sup>1</sup> Se han reportado avistamientos de población indígena en aislamiento voluntario y existen estudios al respecto que respaldan el establecimiento de una reserva territorial colindante con el PNCAZ

una dotación mínima de personal para atender a las diferentes zonas prioritarias identificadas. Lo anterior se complementa adicionalmente a través de la delimitación física, ordenamiento territorial, actividades de extensión y una presencia permanente de guardaparques que realizan tareas de control y patrullaje.

La gestión del AP cuenta además con un sistema de monitoreo basado en una metadata que incluye información espacial, genera reportes y mapas temáticos para la definición de prioridades, la medición de los impactos y efectividad de la gestión.

De acuerdo a funcionarios de CIMA, de los seis objetivos reconocidos en el contrato de administración, el que no ha podido alcanzar los resultados esperados hasta el momento se refiere al desarrollo de actividades relacionadas al turismo. Entre las razones que limitan el desarrollo de esta actividad, se menciona las dificultades de accesibilidad que elevan los costos de operación restando competitividad al PNCAZ en relación a otros destinos mejor articulados a los circuitos e infraestructura existente en la zona.

**Diagrama 1 Visión, Objetivos Estratégicos y Resultados del Parque Nacional Cordillera Azul y su zona de amortiguamiento al año 2003-2008<sup>2</sup>**



<sup>2</sup> INRENA 2003. Plan Maestro 2003- 2008 Parque Nacional Cordillera Azul. Lima Peru.

Desde una perspectiva organizacional el área cuenta con un Jefe de Parque que es designado por SERNANP, la gestión del área combina actividades y presencia de sitio con un centro de servicios y soporte técnico basado en Lima. El PNCAZ cuenta con un equipo de 101 personas repartidas en cinco oficinas (Aguayta, Contamana, Tocache, Tarapoto y Lima) y 18 puestos de control.

Del total de colaboradores, 55 corresponden a personal de dirección, técnicos y de administración, 1 es el jefe del área y 45 son guardaparques oficiales, prácticamente el 70% de todo el personal disponible labora directamente en el campo mientras que el resto ejecuta labores administrativas, técnicas y de coordinación. El inventario de equipos con el que cuenta el PNCAZ al año 2009 asciende a USD 225.150, de los cuales el 51% son medios de transporte, el 21% equipos de cómputo y el 18% equipos de comunicación. Existe un desglose detallado de cada uno de estos equipos incluyendo su ubicación.

La oficina de Lima mantiene un rol técnico – político que incluye relaciones con el gobierno y grupos de interés nacionales e internacionales, consecución de recursos y mantenimiento de las relaciones institucionales con donantes. Se cuenta así mismo con un equipo de SIG (Sistemas de Información Geográfica) y varios técnicos que atienden el desarrollo de programas en el campo.

La implementación de actividades y programas se realiza directamente en el campo, a través de las oficinas, puestos de control, y directamente en las comunidades a través de extensionistas comunitarios. En estas oficinas se cuenta con perfiles de dirección y coordinación, personal administrativo, y técnicos en ordenamiento territorial, extensión y protección.

Alcanzar a consolidar esta capacidad de respuesta en un tiempo relativamente corto implica un enorme esfuerzo y fortaleza institucional. Desde una perspectiva financiera supone primero una gran habilidad para comprometer recursos de donantes y cooperantes internacionales, por otro lado sugiere la existencia de sistemas administrativos y financieros adecuados para asegurar capacidad de ejecución y calidad en el gasto.

Lo anterior se ve reflejado en la existencia de información financiera actualizada y sistematizada en varios formatos, lo cual permite atender simultáneamente consultas y reportes a donantes y autoridades. El PNCAZ utiliza en todas sus sedes el software contable SISCONG que ha sido adaptado a las especificidades del manejo de AP, y se espera contar con una nueva versión desarrollada por CIMA. La ejecución presupuestaria varía entre el 90% y 95% anualmente, lo cual difiere significativamente del promedio nacional de ejecución presupuestaria.

La consolidación de este modelo privado como un referente nacional e internacional, se considera fundamental para su sostenibilidad y es una forma de aprovechar de manera práctica la ventaja de ser pionero. Sin embargo esto demanda una gran cantidad de recursos y energía, comprometiendo a la institución hacia un rol de liderazgo e innovación permanente en el competitivo campo de la conservación amazónica.

### **3 Metodología**

Los resultados que se presentan en este documento son el producto de una serie de actividades realizadas entre octubre y diciembre del año 2009. Durante este período se revisó información bibliográfica, se mantuvo reuniones de trabajo con CIMA y TNC, se realizaron entrevistas a informantes calificados, y un taller de planificación financiera de dos días en la ciudad de Lima.

La revisión bibliográfica y las entrevistas mantenidas permitieron caracterizar el esquema actual de manejo, las herramientas de planificación vigentes y los actores que intervienen en la gestión del área. Lo anterior permitió una aproximación técnica al modelo y programas de manejo, con lo cual se preparó una propuesta metodológica para la proyección financiera que fue discutida y ajustada con CIMA y TNC.

El sistema contable de CIMA permitió estimar de manera clara la línea base financiera, a través de un reporte de gastos para el período comprendido entre agosto de 2006 y agosto de 2009. Este reporte fue presentado en dos formatos, que permiten diferenciar el gasto incurrido a nivel de oficinas y a nivel de los componentes de manejo. Una posterior desagregación es posible para el sistema contable y necesaria para el análisis a nivel de categoría de gasto.

La proyección de necesidades financieras se realizó en conjunto con funcionarios de CIMA durante dos jornadas de trabajo cuya agenda se encuentra en el Anexo 1. En un primer momento se alcanzaron algunas definiciones básicas sobre el alcance, supuestos y articulación del ejercicio de proyección:

- Se acordó costear la implementación del nuevo Plan Maestro en un horizonte temporal de cinco años. Para esto se utilizó como base el plan vigente y como referencia la última versión actualizada del plan que aún no ha sido concluida y oficializada por el SERNAP.
- Se consideró necesario que la proyección se realice aprovechando como base el mismo formato de reporte a nivel de componentes, de manera que sea compatible con el utilizado por CIMA.
- Dado que el comportamiento de los últimos tres años es regular y su contribución es significativa, se acordó costear únicamente dos de los 4 rubros de gasto (Personal y Gasto de Actividades) que en conjunto representan el 83% del gasto total en línea base. Los dos componentes no costeados fueron calculados de manera proporcional a su desempeño en los tres años de la línea base.
- Se acordó asumir a priori que el PNCAZ se encuentra posiblemente sobre el umbral de desarrollo básico, consecuentemente la proyección de necesidades para el escenario básico buscaría ajustar técnicamente los montos actuales de gasto. Esto se justifica porque la línea base supera en varias órdenes de magnitud la inversión usual en AP amazónicas de la región, y ante la crisis económica global se consideró necesario presentar una estimación sumamente conservadora de necesidades financieras.

Durante el taller de planificación financiera se establecieron los siguientes lineamientos e ideas fuerza para caracterizar y diferenciar a los dos escenarios de manejo:

Escenario básico	Escenario ideal
Lo mínimo para mantener presencia y actividad sin sacrificar los procesos iniciados. Al menos 45 guardaparques, y 1/3 del personal de apoyo	Fortalecer programas y actividades existentes y desarrollar aquellas aún no iniciadas (uso público e investigación)
Enfoque más institucional que operativo, sacrifica ciertas actividades de extensión	Ampliar cobertura OT, promover mayor investigación científica y explorar opciones relacionadas al turismo.
Prioridad en mantener staff técnico	Mejora en cantidad y calidad de personal (incluye salarios y beneficios)
Mantener presencia en ZA ... otro enfoque (-) comunitario	Uso de nuevas tecnologías (paneles, Internet satelital, modelaje Cambio Climático, deforestación evitada)
Se prioriza relaciones institucionales que comunitarias	Enfoque más operativo/ comunitario, además del institucional; énfasis en extensión en zona de amortiguamiento
No solo protección, sino también extensión, OT, y monitoreo	Incrementar staff técnico y personal de campo
"Sobrevivencia" / "ajustarse sin perder"	"todo lo que podríamos hacer si tuviéramos más recursos "

Algunos criterios guía utilizados para facilitar la discusión sobre los recursos a proyectar fueron los siguientes:

- Mejoramiento en la cantidad y calidad de recursos humanos
- Aspectos políticos para mejorar la coordinación y participación de los actores
- Mejoramiento de los recursos tecnológicos como comunicaciones, SIG, medios de transporte
- Ampliación de la cobertura a través de nuevos puntos de control o de incrementar la frecuencia de patrullajes

Con estos antecedentes como marco de referencia para el taller, el ejercicio consistió en una discusión grupal para definir estándares, recursos, y opciones que mejor responden a los términos mencionados. El facilitador del taller sistematizó los acuerdos obtenidos en cuanto a costos y su justificación técnica en pantalla, con la activa participación de todos los participantes. Los resultados fueron posteriormente discutidos y analizados al finalizar el segundo día de trabajo, dejando espacio para la reflexión.

La matriz trabajada fue posteriormente procesada y analizada para la elaboración de este documento. La información y resultados obtenidos a lo largo de este proceso se pueden considerar como confiables, y permiten una estimación técnica de las necesidades financieras del PNCAZ basada en su desempeño histórico, en la experiencia de los técnicos de CIMA y en las expectativas de crecimiento para los próximos años.



En cuanto a la definición de mecanismos para cubrir las metas de financiamiento identificadas, se definieron los siguientes criterios guía para su selección y priorización:

- ) Agregan valor y son complementarias a las actividades normales del PNCAZ
- ) Factibles desde una perspectiva financiera, técnica, y política; sin contrariar la finalidad social de la organización,
- ) No comprometen su independencia e imparcialidad
- ) Persiguen la innovación y la búsqueda de nichos no aprovechados por otras instituciones.
- ) Buscan la diversificación para evitar la dependencia en pocas fuentes de recursos

Sobre la base de estos criterios guía, y en función a la revisión de bibliografía nacional y regional, se definieron y caracterizaron preliminarmente once mecanismos de financiamiento. Durante una segunda reunión de trabajo con CIMA y TNC, se realizó una priorización de estas alternativas basada en analizar el impacto relativo de cada opción en términos económicos (mayor impacto 4, menor impacto 0), y en función a la complejidad de implementación (menor complejidad 0, mayor complejidad 4) (Diagrama 2).

Cuatro mecanismos fueron finalmente priorizados para ser desarrollados a nivel de prefactibilidad. Para esto se utilizó información primaria particularmente entrevistas a profundidad, e información secundaria de diversas fuentes. Los resultados de este análisis fueron presentados y discutidos en reunión de trabajo con el personal de CIMA, previa a la entrega de este informe final.

## 4 Análisis y proyección financiera

### 4.1 Línea Base

De acuerdo a la información presentada por CIMA, el presupuesto asignado y ejecutado en el PNCAZ durante los últimos tres años asciende a USD 4,6 Millones (Tabla 1). Esto supone un promedio anual que bordea USD 1,55 Millones, lo cual equivale al 11% del total de recursos disponibles incluyendo todas las fuentes de financiamiento para el sistema nacional de AP del Perú durante el año 2008<sup>3</sup>. Más aún dada la estructura de las fuentes de financiamiento que operan en el Perú, el presupuesto ejecutado durante el último año en el PNCAZ prácticamente equivale al total de recursos estatales que se invirtieron en todo el sistema durante el mismo año. Estas cifras sugieren que a nivel privado CIMA sería después de PROFONANPE la segunda principal ejecutora de recursos para la conservación de AP en el país.

El período 2007 – 2008 presentó un leve descenso en el flujo de recursos. Resulta interesante constatar que ante menos disponibilidad de recursos, el PNCAZ sacrifica en una proporción prácticamente similar el gasto en personal y en actividades. Por el contrario como se pudo constatar en el período 2008 – 2009, el incremento sustancial experimentado en el flujo de recursos se aprovecha especialmente para incrementar el volumen y alcance de actividades desarrolladas en el campo.

**Tabla 1 Reporte de los recursos disponibles en el PNCAZ período 2006- 2009**

Período de gasto	Gastos personal	Gastos operativos sedes	Gastos actividades	Gastos operativos jefatura y puestos de control	TOTAL AÑO
Ago06-Jul07	951.653	135.019	350.952	128.197	1.565.820
Ago07-Jul08	815.939	126.061	291.573	128.728	1.362.302
Ago08-Jul09	912.670	174.330	496.431	127.364	1.710.794
<b>TOTAL 3 AÑOS</b>	<b>2.680.262</b>	<b>435.410</b>	<b>1.138.956</b>	<b>384.288</b>	<b>4.638.916</b>

Este comportamiento es clave de cara a la proyección financiera, ya que sugiere dos aproximaciones de manejo distintas dependiendo de la cantidad de recursos disponibles, que pueden variar entre un enfoque más institucional y otro más operativo. Así mismo se debe considerar que el gasto por hectárea en la línea base (USD 0,92) aún es significativamente menor al promedio sudamericano que se ubica en USD 1,55. Sin

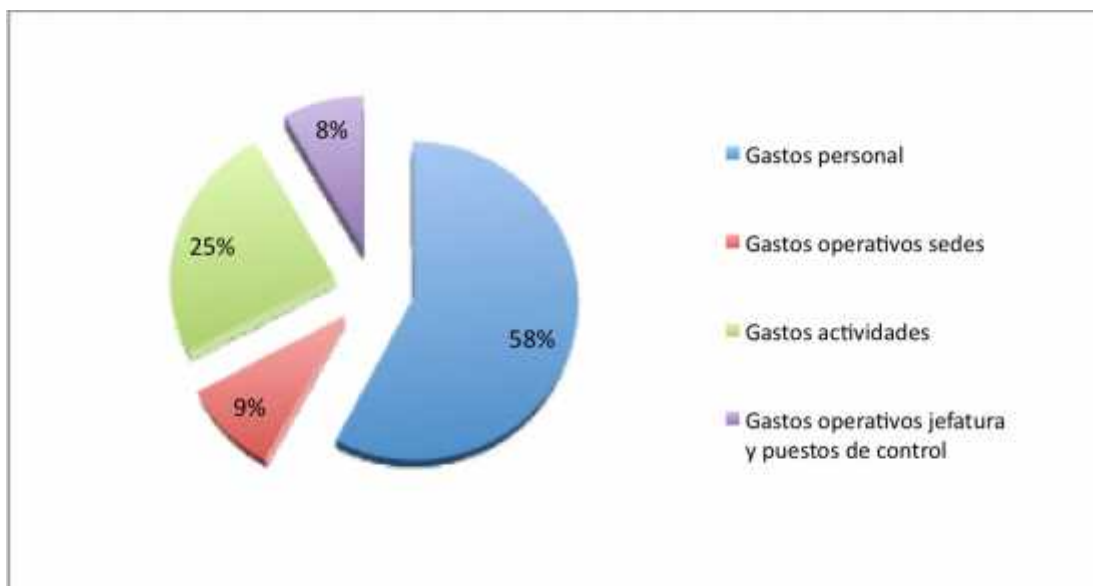
<sup>3</sup> Galindo José, Fernández Jaime, 2009. Financial Status Report: Protected Áreas in Latin America and Caribbean. PNUD – TNC. Panamá, Panamá.

embargo dada la dinámica de conservación de AP en la cuenca Amazónica, es posible que el PNCAZ sea una de las pocas AP Amazónicas en alcanzar un umbral de manejo básico, con esos niveles de dotación de personal y cobertura de gastos.

El Gráfico 1 presenta un detalle porcentual de los gastos efectuados durante los últimos tres años de acuerdo al formato acordado con CIMA. Este comportamiento del gasto normalmente corresponde a un AP madura y consolidada, donde prácticamente el 60% del presupuesto se utiliza para cubrir los costos de personal, y el 25% se ejecuta directamente en el campo a través de proyectos y actividades puntuales. A diferencia del PNCAZ, un área nueva o en proceso de consolidación en cambio demandaría una participación mayor de recursos en infraestructura, equipamiento y servicios profesionales varios.

Estos datos permiten confirmar la evidencia empírica en relación a que la conservación de AP es altamente intensiva en el uso de recursos humanos. Lo anterior es particularmente más acentuado en AP amazónicas dada la complejidad de las presiones y amenazas que afectan a su integridad, así como limitaciones de accesibilidad y retos relacionados a la cobertura de grandes espacios geográficos. A pesar de esto, el PNCAZ concentra el 16% del total de personas que trabajan en todo el sistema nacional de AP en el Perú.

**Gráfico 1 Distribución porcentual del gasto período 2006 - 2009**



La línea base se financia de manera diferenciada gracias a los aportes económicos principalmente de las siguientes organizaciones cuyos aportes han superado USD 800.000: The Gordon and Betty Moore Foundation, The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation y United States Agency for International Development (USAID).

The Field Museum es para CIMA el principal socio estratégico, en tanto su aporte no solo en el aspecto técnico sino institucional, ha sido fundamental. Hasta el 2007 los recursos

tanto de la Fundación Moore como USAID llagaban a través del Field Museum. A partir del 2008 Moore y Mac Arthur colocan sus recursos directamente a, mientras que USAID continua colaborando a través de Field Museum.

Otra fuente importante que apoya al PNCAZ es la Agencia Española de Cooperación Internacional a través de la Fundación Watu. Su aporte de USD 250,000 USD apoya iniciativas con comunidades indígenas al este y sur del Parque.

Adicionalmente CIMA identifica otros socios de cooperación que colaboran activamente con la gestión del PNCAZ como son los siguientes: Fondo Mundial para la Naturaleza WWF, el Instituto del Bien Común, Derecho Ambiente y Recursos – DAR, la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana – IIAP, el Museo de Historia Natural de la Universidad Nacional mayor de San Marcos – UNMSM, y el Centro de Datos para la Conservación de la Universidad Nacional Agraria la Molina.

Así mismo se reconoce el aporte y participación de las organizaciones y autoridades locales como las Unidades de Gestión Educativa Local de Tarapoto, Tocache y Picota en Sanmartín, axial como Contamana en Loreto, Comisión Ambiental Regional de San Martín, la Federación de Comunidades Nativas del Bajo Ucayali – FECONBU, Federación de Comunidades nativas del Río Pisqui - FECONACURPI, Federación Nativa de Comunidades Cacataibo - FENACOCA, CEDISA y Choba Choba, los Gobiernos Regionales de San Martín y Loreto y población en general que acompaña sus iniciativas<sup>4</sup>.

El aporte de estos socios de cooperación complementa y apoya de manera importante la gestión del AP, por lo general estos aportes son efectuados en especies y no se reflejan dentro de los sistemas de información financiera del AP. Los aportes de estos actores se dan principalmente en especies (alquiler de locales, refrigerios, tiempo de técnicos), y se estima que llegarían al 10% del presupuesto anual total del PNCAZ. Se recomienda incluirlos en futuros reportes ya que suponen la movilización de recursos humanos, técnicos y logísticos de terceros en beneficio del manejo del AP, y permiten mostrar a otros donantes y cooperantes la capacidad de CIMA para apalancar recursos adicionales para la gestión del área.

---

<sup>4</sup> [http://www.cima.org.pe/inst\\_amigos.htm](http://www.cima.org.pe/inst_amigos.htm)

## 4.2 Escenarios de financiamiento

La proyección de necesidades se realiza a una escala temporal de cinco años y como línea base se ha considerado el promedio de gastos de los últimos tres años (Tabla 2). El supuesto de partida para esta proyección considera que el PNCAZ se encuentra sobre el umbral de manejo básico, consecuentemente para proyectar el escenario básico se consideran ajustes y expectativas de recursos más conservadoras. La Tabla 3 presenta un detalle de los supuestos y acuerdos utilizados para definir los montos que corresponden a cada ítem de gasto proyectado.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el PNCAZ podría reducir hasta un 20% del flujo de recursos presentados en la línea base, sin afectar drásticamente los procesos en marcha, la memoria institucional y la estabilidad de los programas que ejecuta. Esto sugiere que la meta más baja de levantamiento de recursos que se podría proponer para el PNCAZ bordearía USD 1,25 millones anualmente.

Este valor se considera conservador y responde a la implementación simultánea de varios programas de manejo con una presencia importante de sitio, dentro del contexto peruano es el AP con mayor cobertura de personal. Un fondo fiduciario con un capital de USD 15 millones garantizaría a perennidad la cobertura de gastos de personal en este escenario.

En el escenario básico el recorte más drástico corresponde a gastos en actividades, que disminuirían en un 40% en relación a la línea base. Como se comentó anteriormente, esto implicaría un enfoque más institucional que operativo para CIMA, priorizando relacionamiento político y formación de capacidades con grupos de interés clave, y limitando la ejecución directa de actividades a nivel comunitario.

El escenario ideal de manejo demandaría anualmente USD 2,9 Millones, prácticamente el doble que el monto disponible actualmente de acuerdo a la línea base. Si bien este monto es considerable y supone un esfuerzo importante de levantamiento de recursos, se considera como una meta razonable dada la trayectoria institucional de CIMA, y los resultados alcanzados en un periodo relativamente corto.

Como se puede observar en la Tabla 2, en el escenario ideal prácticamente se duplica el gasto en personal en relación a la línea base, más que incrementar el número de personas se busca especialmente mejorar el perfil técnico del equipo. El incremento más significativo en este escenario consiste en los gastos de actividades, que proyectan un crecimiento que supera ligeramente el doble de los recursos invertidos en la línea base. Lo anterior supone que en este escenario CIMA poseerá suficiente fortaleza institucional para combinar simultáneamente un alto perfil en cuanto a sus enfoques institucional y operativo.

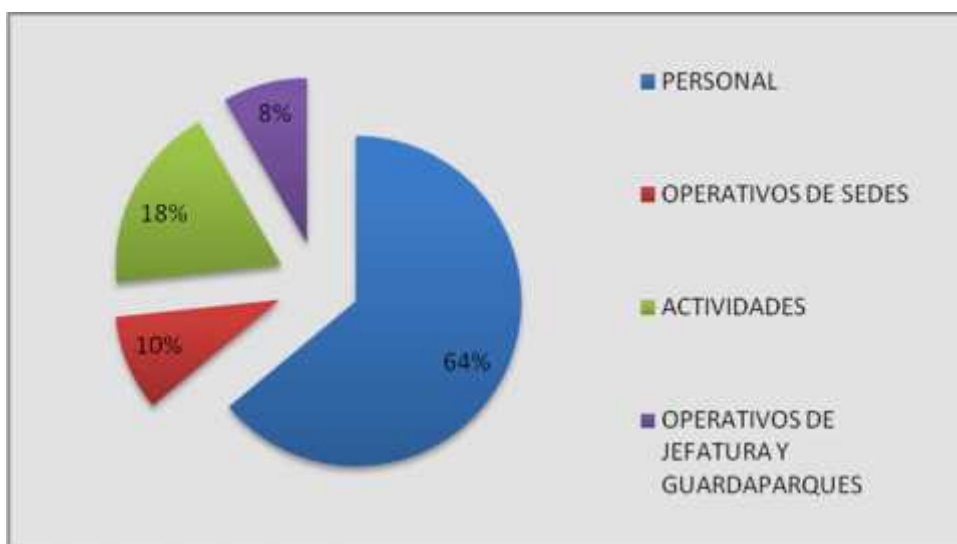
Es necesario también mencionar que esta meta de financiamiento para los próximos cinco años implica también un cambio de paradigma, que involucra profesionalizar e institucionalizar un equipo con dedicación exclusiva a diversificar las fuentes de ingreso, y buscar aproximaciones no tradicionales que aprovechen las ventajas comparativas del PNCAZ para la generación de recursos adicionales.

**Tabla 2 Proyección Financiera a cinco años USD**

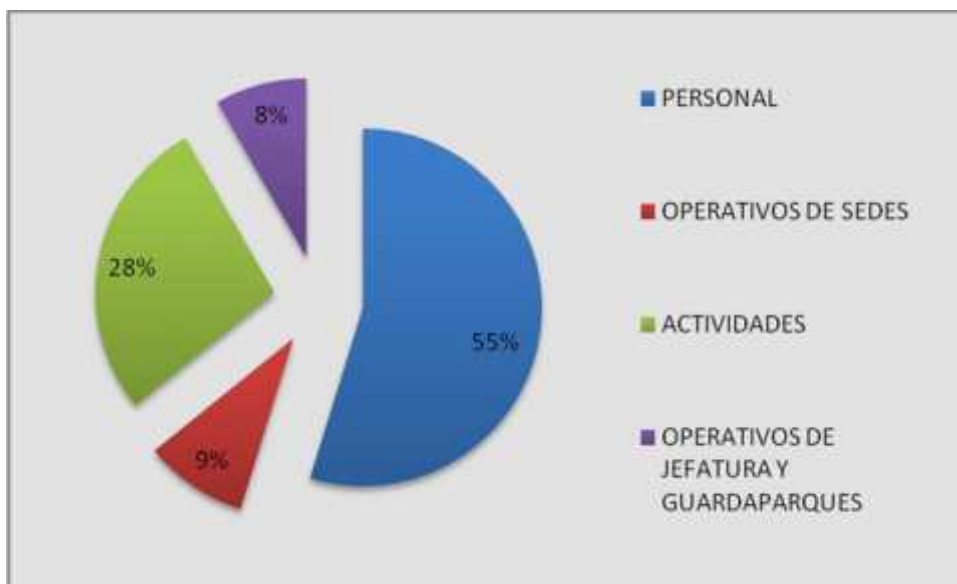
RUBRO DE GASTOS	LINEA BASE	ESCENARIO BASICO AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	ESCENARIO IDEAL AÑO 5
PERSONAL	893.421	803.091	951.663	1.127.720	1.336.349	1.591.959
OPERATIVOS DE SEDES	145.137	117.863	144.534	177.940	219.993	272.730
ACTIVIDADES	379.652	230.747	316.123	433.089	593.332	800.305
OPERATIVOS DE JEFATURA Y GUARDAPARQUES	128.096	104.024	127.563	157.047	194.163	240.707
<b>TOTAL</b>	<b>1.546.306</b>	<b>1.255.724</b>	<b>1.539.883</b>	<b>1.895.796</b>	<b>2.343.836</b>	<b>2.905.701</b>

Los Gráficos 2 y 3 muestran la participación porcentual del gasto en los dos escenarios proyectados. Se puede observar con claridad que el enfoque en el escenario básico privilegia la cobertura de gastos de personal, mientras que en el escenario ideal se incrementa significativamente la participación porcentual de gastos de actividades. A pesar de duplicar los recursos existentes en la línea base, en el escenario ideal se mantiene prácticamente la misma participación porcentual a la que se tiene actualmente en el área.

**Gráfico 2 Distribución porcentual por tipo de gasto escenario básico**



**Gráfico 3 Distribución porcentual por categoría de gasto escenario ideal**



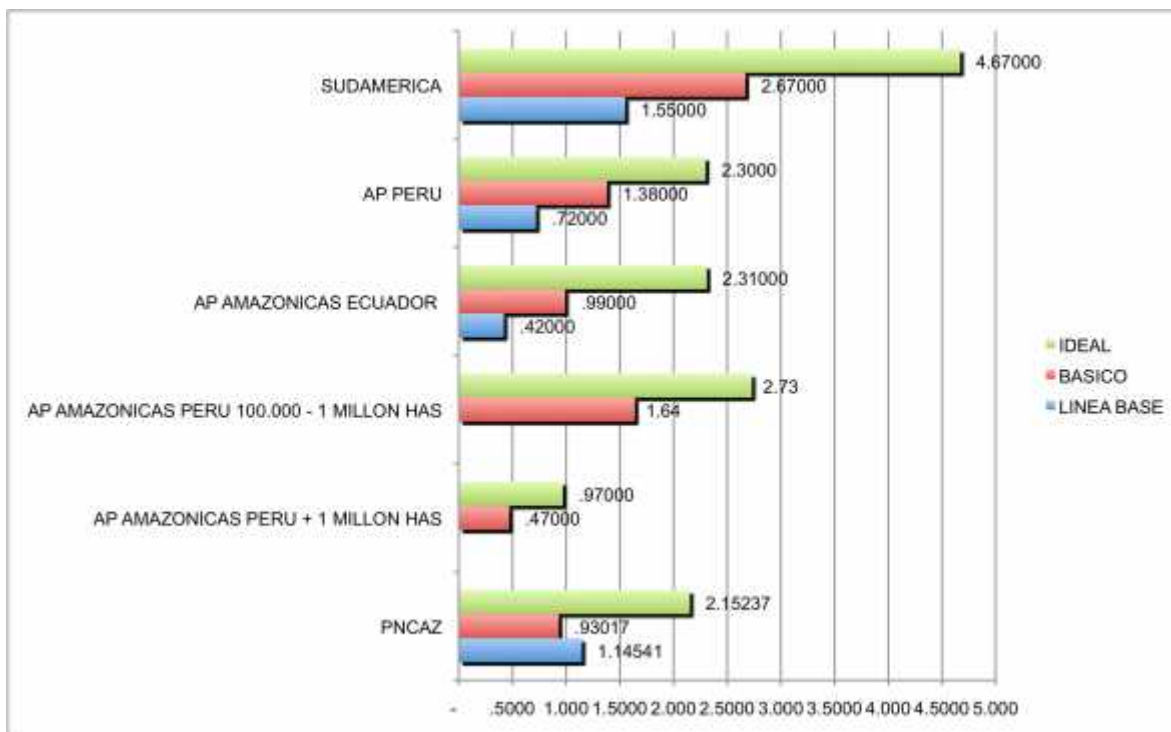
Los resultados obtenidos resultan coherentes con otros procesos de planificación financiera a escala nacional y regional. Muestran un marcado liderazgo del PNCAZ en relación a la línea base de gasto por hectárea en el SINANPE y en otras AP amazónicas similares y comparables como las ecuatorianas (Gráfico 4).

Llama la atención además la uniformidad con los resultados que arrojan otros estudios realizados en ambos países, presentando ciertas tendencias en cuanto a gasto por hectárea en AP Amazónicas.

El gasto por hectárea en la línea base es muy similar al obtenido por otro modelo de conservación privado/comunitario, el Programa Permanente de Guardaparques Cofanes en el Ecuador. Esto podría sugerir que al menos estas dos experiencias que responden a modelos alternativos al manejo estatal, en sus primeros años han logrado captar montos importantes de financiamiento superando a los que realiza el Estado en áreas similares.

Si bien al comparar al PNCAZ con el promedio sudamericano, los recursos actuales y los proyectados resultan aún lejanos, es necesario advertir que las AP Amazónicas presentan dinámicas distintas en cuanto a la demanda de recursos financieros, y particularmente por su tamaño presentan mejores oportunidades para economías de escala. Como referencia un AP en Sudamérica tiene una superficie promedio de 175.000 hectáreas, casi siete veces menos que el PNCAZ.

**Gráfico 4 Costo por hectárea en línea base y escenarios básico e ideal obtenidos en diferentes ejercicios de planificación; USD por hectárea**



Resulta sin embargo difícil comparar estos resultados con otras áreas protegidas que responden a esquemas de manejo tradicional, donde el modelo de gestión se enfoca dentro de los límites del AP. Al comparar cifras de PNCAZ con las de otras áreas, en el último caso habría que hacer precisión de cuánto se invierte en zona de amortiguamiento y cuanto dentro del AP. Por eso es interesante demostrar que apuesta de gestión del PNCAZ es más participativa invirtiendo montos significativos en la zona de amortiguamiento.

La Tabla 3 presenta una descripción de todos los comentarios, supuestos, y criterios que fueron utilizados en la proyección financiera para justificar la asignación de recursos a nivel de cada ítem. Este ejercicio es susceptible de ser ajustado y mejorado continuamente, sobre todo sobre la base de las adiciones y ajustes que salgan de la actualización del nuevo Plan Maestro.



**Tabla 3 Comentarios, criterios y supuestos utilizados para la proyección de necesidades financieras.**

Item	RUBROS	COMENTARIOS / CRITERIOS	LINEA BASE	ESCENARIO BASICO	ESCENARIO IDEAL
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>			893.421	803.091	1.591.959
	CIMA		675.331	535.275	1.103.712
1.2.4	Personal Adm sedes	Linea Base: 55 (Hay 29 oficinas + 26 en campo). Escenario Básico: 37 (Se cuenta con 27 personas para oficinas centrales + 10 en campo). Se podría recomendar sueldos tope. Escenario Ideal: 79;		74.191	103.737
1.3.2	Personal de Protección	nuevos: 5 coordinación (Comunicador + RRHH + fundraising) + 3 administración + 9 extensión + 4OT + 3 técnicos		7.560	40.824
2.1.6	Profesionales de Apoyo OT			23.940	103.761
2.1.7	Coord Regionales			28.326	33.991
2.2.4	Personal OT (Responsable de Area)			20.601	24.721
2.4.9	Personal Extension (Resp y Equipo)			63.441	317.293
3.1.6	Personal de Direccion, y personal Adm y tecnicos de sede Lima			317.217	479.385
	Jefatura y Guardaparques	Linea Base: 1 jefe y 45 GP; Escenario Básico: 1 Jefe y 45 GP; Escenario Ideal: 73 (1 jefe y 72 GP) 4 GP por puesto. En total son 18 puestos y 3 refugio. No se va a necesitar más puestos	218.090	267.815	488.247
1.3.1	Jefe de PNCAZ			20.601	24.721
1.2.1	Personal Guardaparque			247.214	463.526

Item	RUBROS	COMENTARIOS / CRITERIOS	LINEA BASE	ESCENARIO BASICO	ESCENARIO IDEAL
<b>GASTOS DE ACTIVIDADES</b>			379.652	230.747	800.305
1.1.1	70013 1 Letreros	Actualmente hay 63 letreros. El costo incluye talleres y actividades de instalación. Cada letrado cuesta aproximadamente USD 1500. No todos los años se gasta igual. Existe necesidad de instalar 10 letreros	3.484	502	3.552
1.1.2	70011 2 Puestos Control	Solo es necesario mantenimiento, ya se tiene 18 puestos y solo se considera mantenimiento. Mejorar las facilidades, equipamiento y comodidad de los puestos de control; es decir, teléfonos satelitales, paneles solares, etc.	27.527	12000	27.527
1.5.1	70012 1.1 Protección Comunal (Pago G. Comunales)	Actualmente se cuenta con 20 GP comunarios, los cuales se mantienen en la línea base. En escenario ideal se duplican y se incrementa el bono de reconocimiento en 20%. Se captan voluntarios para tomar posiciones de oficiales y éstos se trasladan a nuevas áreas de presión	26.380	26.380	63.313
1.5.2	70012 1.2 Protec.Comunal (Equip.Patrullaje especial)	Los pobladores de la zona alta están equipados como GP (120 - 240 personas); USD 1.500 - 2.000 en equipamiento y diferencia en transporte, alimentación, etc. Cada uno de ellos recibe una vez el equipo y trabajan por dos meses.	3.639	3.638,73	7.200
1.4.1	700111 .1 Guardaparques Selección y Reclutamiento	Se va a requerir recursos adicionales en escenario ideal para convocar y contratar a los nuevos.	2.280	1500	2.400
1.4.2	700111 2 Guardaparques Capacitación	2007 - 2008 no fue un año típico. Una capacitación puede costar USD 9.000. Existen capacitaciones programadas y otras pequeñas. No todos tienen la misma capacitación; en escenario ideal se incluye algunas invitaciones.	14.554	14.554	30.000
1.5.3	70013 2 Tala ilegal	Existen fondos para patrullajes especiales cuando hay amenazas puntuales y coyunturales. Cada patrullaje tiene capacidad de respuesta inmediata. Se incluye un sobrevuelo cada 3 meses	11.711	11.711	20.711
1.5.4	70023 1 Reubicación de Chacras	Respuesta a amenazas de ganaderos y propietarios que no están usando. Se utiliza la cohesión para buscar la salida del Área Protegida. Se incluyen costos legales. El escenario básico debería ser más agresivo para que tener una estrategia de salida. La lucha contra ganaderos y compra de tierras se desarrolla en escenario ideal.	2.944	10.000	30.000
1.3.4	70053 2 Monitoreo	Incluye área de monitoreo y varios técnicos, es un monitoreo a la gestión. También incluye monitoreo de GP; los costos más altos son de viajes de técnicos de supervisión y coordinación	11.416	9.757	18.000
1.3.6	70053 3 Sistematizac.de Informac. Y SIG	Tratamiento y análisis de la información levantada en campo; incluye equipo, imágenes satelitales e información RED. En Escenario Básico al tener equipos de campo reducidos entonces no se considera un gasto mayor. Por tanto éste bajaría en un 30%	13.643	9.550	60.000
1.3.5	70021 5 Plan Maestro	Se actualiza cada 5 años	6.965	10.000	10.000
	<b>Evacuaciones y emergencias</b>	Helicóptero para rescates y/o sobrevuelos			15.000

Item	RUBROS	COMENTARIOS / CRITERIOS	LINEA BASE	ESCENARIO BASICO	ESCENARIO IDEAL	
2.1.1	7D021 2	Comité de Gestión	Hay dos reuniones del Comité al año. En Escenario Ideal se trabajaría por vocalías y fortalecimiento a miembros del Comité (incremento de 60%) para atender 4 vocalías	7.736	12.491	19.986
2.1.4	7D041 2	Apoyo en Comunicación al Trab.de Campo	Transporte, materiales y gastos en la zona. No tenemos comunicador ni en campo ni en Lima; en total son más de 200 comunidades. El último año se incrementa por plan de RARE (Escenario Básico). Escenario Ideal: se cuenta un comunicador, paulaje y programa de radio, se paga aproximadamente USD 50 cada mes, por 12 meses al año.	4.243	2.421	16.750
2.1.2	7D022 1	Educación Ambiental	Se trabaja con 10 colegios, para capacitación se incluyen más bloques, talleres de capacitación, para el uso de las herramientas de educación ambiental que también sirven como OT. Incluye material educativo. Escenario Básico: se mantiene el mismo nivel de gasto que el año anterior. Escenario Ideal: plan de EA	8.615	3.160	17.718
2.1.3	7D022 2	Esquinas de Conservación	Construcción y mantenimiento de 42 esquinas, ya se han construido y ahora se las mantiene y se las alimenta con información; sin embargo no dan los resultados esperados.	4.003	942	1.777
2.4.2	7D022 3	MUF/Monitoreo Social	Cada 2 años se actualiza esta actividad de mapeo de usos y fortalezas. Se sugiere integrar contablemente las diferentes líneas de trabajo de monitoreo. Escenario Básico: mantener las actividades cada 3 años para 1/3 de la población. Escenario Ideal: cada 2 años se incrementa en un 60%	11.206	6.942	17.929
2.4.3	7D021 1	Acuerdos Azules	Pago de alimentación de personal de campo y/o extensionistas; convenios y acuerdos para incentivar participación de las comunidades. Viáticos (16 soles por día) para pago de alimentos.	18.841	7.536	
2.2.2	7D023 3	Titulaciones / Ampliaciones	Facilitar gestiones de tenencia de tierra; abogados, logística, trabajo topográfico, hitos. Escenario Básico: solo titulación, se debe mantener saneamiento y verificación con comunidades. Actualmente alcanza para mantener la misma dinámica pero seguramente no se resuelva nada. En Escenario Ideal: ampliación y titulación, gestiones legales propias. Proceso desde 2004. Es responsabilidad apoyarlos pero no su obligación llegar a la titulación.	10.535	5.267	20.000
2.2.1	7D023 2	Plan Ordenam.Territorial	OT y zonificación en la zona de amortiguamiento siguiendo convenios con municipalidades y gobierno local. Desde que se inició, nunca se ha llegado al escenario básico porque existen actividades operativas que son más caras. Escenario Básico: mantener los procesos existentes y consolidarlos sin actividades operativas. Escenario Ideal: 1 zona nueva cada 2 años y mayor carga operativa, son 3 años para completar el ciclo	34.924	20.954	80.074
2.3.1	7D024 2	Concesion de Conserv./Ampliac.de Parque	Ampliación ya esta en manos de SERNANP; sólo se da seguimiento.	-	0	-
2.4.4	7D013 3	Concesionarios	Concesionarios forestales que colindan con el parque. Se pensó trabajar con ellos en linderamiento y fortalecimiento. Si se trabaja zonificación y OT serían un actor más. Conocer límites para que no entren al parque. Escenario Ideal: evaluar el estado actual de estas concesiones, caracterizarlas y definir una línea de intervención.	5	0	6.000
2.4.5	7D013 4	Manejo de Fauna/Monitoreo Biológico	Reproducción y repoblamiento, manejo de tortugas taricayas, Monitoreo del uso de recursos. Escenario Básico: no perder lo avanzado, solo tortugas. Escenario Ideal: uso de recursos y tortugas.	7.101	3.000	22.956
2.4.1	7D021 4	Fortalec.Organiz. Indígenas	Apoyo para participar en eventos a comunidades nativas, convenios con federaciones. Ahora se trabaja planes de vida; se trabaja con 3 federaciones una por cuenca. Fortalecimiento de la capacidad y manejo de las federaciones. Escenario Básico: con menos personal en campo se dirigiría más a nivel institucional con la federación. Escenario Ideal: más activa en la implementación de los planes de vida, liderazgo, y capacidades para manejo de fondos, más USD 8.000 de Watu Dar.	5.426	5.426	36.112
2.4.6	7D022 5	Capacit.Manejo de Cuencas	Se debería eliminar.	3.601		
2.4.7	7D023 4	Estabilización de Tierras	Fondos para estabilizar el avance de la deforestación, se trabaja a nivel operativo de extensionistas con comunidades para implementar OT. Fondos pequeños para tareas de extensionistas que se traducen en actividades productivas compatibles con la conservación. Fondos pequeños en un numerosos sitios. Escenario Básico: 40% del promedio dado q se disminuye extensionistas. Escenario Ideal: beneficios que la población debe sentir.	25.684	10.273,67	126.278
	7D031 1	Turismo	Se cuenta con un diagnóstico de atractivos, evaluación de rutas y dos pilotos de sierra. Escenario Básico: Estudio de factibilidad para el desarrollo turístico en el AP. Escenario Ideal: plan de negocios.	-	6000	12.000
2.1.5		Materiales RARE	Se pretende replicar la estrategia, los USD 19.000 son solo materiales. Escenario Básico: se puede vivir sin estos recursos. Escenario Ideal: se vuelve a realizar en otro sitio.	6.784	0	19.305
2.4.8		Choba Choba	Institución local que apoyan en extensión. Estrategia a nivel de familia. Escenario Básico: 0. Escenario Ideal: 0, nuestros extensionistas se ocupan.	30.210	0	-
2.2.3		Watu-Dar (AECI-1)	Fortalecimiento de comunidades nativas, ya no se contrata pero se ejecuta directamente.	4.660		
3.1.2	7D053 1	Planificación	Fondos para reuniones POAS una vez al año, traen personal de sedes. Escenario Básico = Escenario Ideal.	6.843	6.843	10.948
3.1.3	7D054 3	Contrat.Administrac.	Firma con estado para tener el contrato de ADM, publicaciones, socialización y presentación del contrato en regiones. Ahora existe un comité de evaluación de SERNANP. Escenario Básico: USD 4.000, limitar a evaluación del contrato. Escenario Ideal: igual.	11.638	4000	6.000
	7D054 2	Coordinaciones con Socios Locales	Se eliminó.	-		
3.2.1	7D051 3	Sistemas Internos de Control (Administ.Finac.Contab.y Laborales)	Auditoría externa. Aproximadamente USD 8.000 mas viajes administrativos para supervisión y control.	12.043	12.043	19.268
3.1.5	7D054 1	Reporte a Donantes y otros	Se eliminó.	195	500	750
3.2.2	7D051 2	Estructura /Organización	Capacitaciones y fortalecimiento de capacidad para personal. Escenario Básico: se puede sobrevivir sin este rubro. El presupuesto referencial es USD 300 por persona.	1.876		18.000
3.1.4	7D054 4	Convenios Varios (INRENA,APCI,etc.)	Escenario Básico = Escenario Ideal	2.902	500	750
3.3.1	7D041 1	Creac.Opinión Publica favorable al Parque	Gastos de cualquier nivel del personal que involucra reuniones, existe una estrategia de comunicaciones. Escenario Básico: mantener la participación en eventos y reuniones. Escenario Ideal: fam trips y eventos de relaciones públicas, videos documentales, reportajes; actualización de la web.	8.561	5.016	30.000
3.3.2	7D042 2	Diseminar pract.exitosas	Participación en eventos, presentar ponencias y congresos, publicaciones; actualizar sitio web. Una publicación cuesta USD 4.000 (Escenario Básico). Escenario Ideal: al menos una publicación año, al menos 8 viajes año (USD 2.000 por viaje)	4.357	4.357	20.000
3.4.1	7D052 1	Financiamiento	Viajes relacionados a levantamiento de fondos, fees por elaboración de propuestas (Escenario Básico). Escenario Ideal: 2 viajes por año, USD 3.500 por viaje más material y actividades relacionadas.	3.482	3.482	10.000
3.4.2		Calculo Captura de Carbono (winrock-FM)	Validación técnica (USD 50.000) + broker + operación del proyecto. Sale mientras no se tenga certeza sobre su concreción.	9.131	0	-
3.4.3		Activ.con Terra Carbon y FM		10.510	0	-

## 5 Análisis de alternativas y mecanismos de financiamiento

Mantener una iniciativa en el largo plazo desde la sociedad civil, depende muchas veces de múltiples factores externos que se encuentran fuera del control o ámbito de competencia de las organizaciones. Existen otros factores que si están bajo el control del PNCAZ relacionados a la existencia de condiciones favorables al interior de la organización, como su gobernanza, la calidad de los instrumentos de planificación, y capacidades institucionales para una gestión financiera adecuada.

La selección de los nuevos mecanismos a desarrollar de cara al futuro ha considerado además su impacto en términos económicos y la posibilidad real de conseguir resultados visibles en el corto y mediano plazo. Junto a estas consideraciones estratégicas, los siguientes criterios han permitido guiar el proceso de selección preliminar de mecanismos de sostenibilidad financiera para el PNCAZ:

- ) Agregan valor y son complementarias a las actividades normales del PNCAZ
- ) Factibles desde una perspectiva financiera, técnica, y política; sin contrariar la finalidad social de la organización,
- ) No comprometen su independencia e imparcialidad
- ) Persiguen la innovación y la búsqueda de nichos no aprovechados por otras instituciones.
- ) Buscan la diversificación para evitar la dependencia en pocas fuentes de recursos

Una consideración más práctica se relaciona a la necesidad de obtener los primeros resultados en un periodo no mayor a dos años, asumiendo que durante este periodo existen suficientes expectativas de al menos mantener el flujo actual de recursos. Por lo tanto el tiempo que toma concretarlos debería ser considerado prioritariamente como uno de los criterios que guíe la selección de los mecanismos y oportunidades de financiamiento. Por esta razón no sería recomendable priorizar en un primer momento mecanismos de autogestión mientras no se incorpore al equipo suficiente capacidad para gestionarlas exitosamente.

Con este mismo criterio, se consideran las oportunidades vinculadas a fondos concursables, elaboración de propuestas de financiamiento, y la búsqueda de recursos que por su naturaleza suponen un período de desembolso en el corto plazo. La Tabla 4 presenta once oportunidades y mecanismos de financiamiento que recogen los resultados de una investigación bibliográfica y reuniones mantenidas con CIMA.

**Tabla 4 Mecanismos de financiamiento propuestos para el PNCAZ**

#	Mecanismo	Descripción	Operación	Dificultad/ riesgos	Beneficios
1	Fondo fiduciario	Endowment para asegurar a perennidad la cobertura mínima de guardaparques o cualquier otra área clave de la gestión. La capitalización podría facilitarse si no tienen conflicto para trabajar con petroleras y/o mineras	Como subcuenta dentro de un Fondo establecido (PROFONANPE) o como un fondo completamente independiente. CIMA actúa como ejecutor técnico de los recursos y principal procurador de fondos.	Encontrar socios adecuados y motivados para buscar recursos para capitalizar este fondo. Gastos operativos son muy altos para manejar montos menores a 5 Millones. Mucha competencia y pocos actores que invierten en este mecanismo.	En un plazo de 5 años se esperaría contar con un capital de USD 5 Millones de diferentes fuentes, lo cual generaría un beneficio anual de aprox. USD 400k.
2	Ampliación de la base de donantes y cooperantes	Implica por un lado buscar nuevas relaciones con agencias y donantes enfocadas en biodiversidad, con énfasis en el mercado europeo y organismos multilaterales regionales. Por otro lado incorporar nuevos temas y agendas que relacionen la gestión del PNCAZ con otros aspectos del desarrollo.	El mismo equipo técnico actual podría continuar con esta actividad aprovechando la reputación, experiencia y capacidad institucional instalada para ampliar la base de cooperantes y donantes de CIMA. Contacto personal y sondeo de tendencias y nuevas oportunidades. Desarrollo de perfiles de proyectos, propuestas y seguimiento.	Puede costar algún tiempo para trascender a los actores de la conservación y buscar relaciones con nuevos actores fuera del sector.	Incluir al menos una nueva agencia bilateral, una regional y una nueva ONG internacional. Ofrece resultados tangibles en un período de 12 a 24 meses, pero no garantiza sostenibilidad a largo plazo. Montos potenciales varían entre USD 400- 800 k
3	Turismo científico	Establecer una estación científica y desarrollar un producto turístico específico para recibir investigadores y estudiantes dentro del AP. PNCAZ se beneficia de la utilidad neta de la operación, o dependiendo de la modalidad de operación puede ser un fee o comisión por cada visitante	Sólo se activa con la presencia de grupos. Puede tener las siguientes modalidades de operación: 1) Directa por parte de CIMA; 2) <b>En asocio con una universidad o centro de investigación;</b> 3) En asocio con las comunidades; 4) En asocio con un operador especializado.	Periodo de maduración lento; Mercado relativamente competido; Requiere de buena capacidad logística para atender visitantes; Inversión aprox. de USD 200 - 300 k	Aproximadamente USD 40 netos por día por visitante; Se requeriría al menos 10 grupos anuales de 15 personas para generar USD 90k; Incremento en los recursos de información disponibles para el manejo, incremento de la reputación y posicionamiento del AP
4	Programa de donaciones corporativas	Desarrollar un portafolio de productos y servicios para canalizar donaciones y aportes en especies del sector privado. Implicaría desarrollar y posicionar la marca PNCAZ	Vinculación al las redes nacionales de RSE para diseñar y comercializar productos específicos como: Tarjetas de crédito; Amigos del PNCAZ/ Sello PNCAZ;	Quienes aportan seguramente esperan visibilidad lo cual supone elevar el perfil público del PNCAZ; Lavado de imagen.	Un pool de 20 empresas nacionales que aporten en promedio 10k anualmente. USD 100 - 250 k.

#	Mecanismo	Descripción	Operación	Dificultad/ riesgos	Beneficios
5	Compensación en moneda ambiental	Un hábitat natural que ha sido conservado, mejorado o restaurado con el propósito de proveer compensaciones por impactos negativos que están previstos suceder en áreas similares, como consecuencia de la ejecución de proyectos de desarrollo. Vendrían a constituir una medida de mitigación "ex situ".	A cambio de proteger de manera permanente el área, se le permite vender créditos a entidades que los necesitan para cumplir requisitos legales relacionados con la compensación por los impactos ambientales de sus proyectos. El vendedor debe ser previamente evaluado por una agencia gubernamental para determinar cuántos créditos tiene disponibles para la venta.	No existen experiencias en el Perú; No hay normatividad expresa para la aplicación de mecanismos de mitigación ex situ, aunque no habría nada que impida aplicarlos de manera voluntaria; Se requiere aplicar en un contexto regional en el que los instrumentos de ordenamiento territorial estén bien definidos.	Los precios de mercado de los créditos están basados en cuánto están dispuestos a pagar los compradores. Como es un mecanismo voluntario, los compradores no van a pagar más de lo que les costaría ejecutar la mitigación por su cuenta. Es difícil estimar un rango de beneficios que podría obtener el PNCAZ sin antes hacer un análisis de casos específicos de diferentes proyectos. Los ingresos de la venta de créditos tendrían que alimentar un fondo fiduciario para generar ingresos a perpetuidad.
6	Eco challenge	Diseño de un evento de deporte aventura / supervivencia anual de escala mundial. Implica conseguir una base de auspiciantes nacionales e internacionales que corran con los costos de promoción y organización del evento y lo incluyan en el circuito anual de eventos internacionales.	CIMA actúa como promotor de la iniciativa, diseña el circuito (consultor) y busca una multinacional interesada en asociar su imagen dentro de los perfiles de deporte aventura y naturaleza. Nike / Energiser / Rolex / Gatorade / Redbull buscan financiar anualmente circuitos y equipos de competencia	Es una actividad completamente nueva y demandaría una curva de aprendizaje específica y desarrollar destrezas para trabajar con el sector privado.	El beneficio neto de esta actividad podría variar entre USD 150 y 300 k.
7	Conservando juntos	Es una focalización del subsidio a la pobreza para propietarios privados o comunitarios de áreas de alto valor ambiental. El estado paga un valor anual por hectárea conservada	Financia programas de control y vigilancia, y permitiría incorporar un área de conservación aún mayor a la actual aumentando la frontera del AP	El mecanismo aún no se ha implementado en el Perú, pero se espera que entre en vigencia en el mediano plazo	Dependerá de las reglas e juego y diseño del mecanismo en el país.

#	Mecanismo	Descripción	Operación	Dificultad/ riesgos	Beneficios
8	Venta de software contable específico para AP	Sobre la base del software actual desarrollar un producto que sea fácilmente adaptable a AP en la región. Sería parte integral de un "combo" de asistencia técnica en sostenibilidad financiera donde se incluye herramientas de planificación y gestión.	Idealmente debería ser incorporada dentro de los programas de asistencia técnica existente de las mismas organizaciones que anualmente financian a CIMA u otras multilaterales como GEF. Su implementación se convertiría en un requisito "blando" para acceder a financiamiento de estas agencias.	La principal dificultad radica en encontrar una agencia de cooperación dispuesta a financiar el 100% o subsidiar el valor de este servicio al beneficiario final. Se requeriría desarrollar una unidad exclusiva dentro de CIMA para el desarrollo, asistencia técnica y seguimiento al producto.	USD 15.000 por paquete contable incluida tutoría y servicio técnico. Mercado potencial de más de 1000 AP en Sudamérica
9	Venta de servicios (SIG, consultoría, monitoreo, capacitación)	Aprovecha la capacidad técnica instalada para vender servicios de consultoría, información cartográfica, evaluación, diseño y ejecución de proyectos de conservación.	El mismo equipo técnico actual podría continuar con esta actividad aprovechando la reputación, experiencia y capacidad institucional instalada	Que se pierda el enfoque o se descuiden las actividades que actualmente desarrollan en beneficio del PNCAZ.	USD 250 k anualmente contando un equipo de planta de 5 personas. Plan de manejo promedio... 60k.
10	Escuela de guardaparques amazónicos	Aprovecha las capacidades e instalaciones existentes para desarrollar módulos educativos para Jefes de AP y guardaparques. En alianza con una universidad o instituto técnico se podría incluso otorgar un título profesional específico	Desarrollo temático de los módulos y organización de módulos orientados a GP del SERNANP y privados. Se debería habilitar una infraestructura o campamento para alojar a participantes	Riesgo de no lograr vender los cupos o generar alianzas con donantes para financiar la participación del personal de SERNANP	Mercado atendido en Perú por una universidad con potencial para abrir un módulo (300 personas). En la cuenca amazónica aproximadamente 1000 sin incluir Brasil. 4 cursos anuales generarían USD 100 k
11	Aprovechamiento sostenible de la biodiversidad	Definición de potenciales productos y servicios basados en la cosecha y aprovechamiento controlado de ciertos recursos para su comercialización. Recursos que de manera natural serían desechados, y especies de peces e insectos susceptibles de propagación para mercados de mascotas exóticas	1) Operativizar el mecanismo a nivel de sitio; 2) Análisis de mercado para definir los recursos a ser aprovechados; 3) Contacto con comunidades y negociación de convenios; 5) Planes de manejo, transferencia de capacidades y desarrollo de pilotos;	No se conoce si existe legislación específica en el país. Demanda mucha capacidad para el control, permite regularizar actividades que se generan ilegalmente	Dependiendo de los recursos a aprovechar. Colocar legalmente 10 papagayos en el mercado europeo generaría una utilidad neta de USD 150 k.

El Diagrama 2 presenta el resultado del proceso de priorización, de acuerdo al cuál los cuatro mecanismos que fueron desarrollados a profundidad son: 1) Fondo Fiduciario; 2) Ampliación de la base de donantes y cooperantes; 3) Turismo científico; 4) Responsabilidad Social Empresarial.

De cara al largo plazo, se propone que la primera apuesta en términos de sostenibilidad radique en diversificar las fuentes actuales de financiamiento. Esto implica un esfuerzo en dos vías. Se busca ampliar la base actual de donantes incorporando nuevos temas y agendas que relacionen la gestión del PNCAZ con otros aspectos del desarrollo. Por otro lado mecanismos de autogestión que garanticen una cierta autonomía institucional y aprovechen las ventajas competitivas de CIMA.

Este primer ejercicio permite constatar que los mecanismos relacionados a donaciones y el fondo fiduciario son los que obtienen un mayor impacto en términos económicos y no presentan mayor complejidad para el PNCAZ. Así mismo, ambos mecanismos ofrecen oportunidades de concreción en el corto y mediano plazo. Estos dos mecanismos han sido consecuentemente considerados dentro de una primera prioridad para efectos de su desarrollo posterior dentro de este mismo proceso.

Los recursos disponibles en la actualidad provienen principalmente de fundaciones como Moore y Mc Arthur, así como agencias de cooperación como USAID y AECI. CIMA canaliza estos recursos para la implementación de programas y proyectos que responden a ventanas programáticas que son atendidas por un número relativamente limitado de donantes.

El éxito alcanzado durante los últimos años en concretar estas oportunidades de financiamiento, sugieren que el PNCAZ ha logrado presentar un producto atractivo que combina una serie de competencias institucionales, prioridades temáticas y geográficas con buena capacidad de ejecución. Estas características la vuelven competitiva dentro del mercado global de donaciones para la conservación, y suponen además la oportunidad de aprovechar nuevos nichos y concretar relaciones de cooperación con actores aún no contactados.

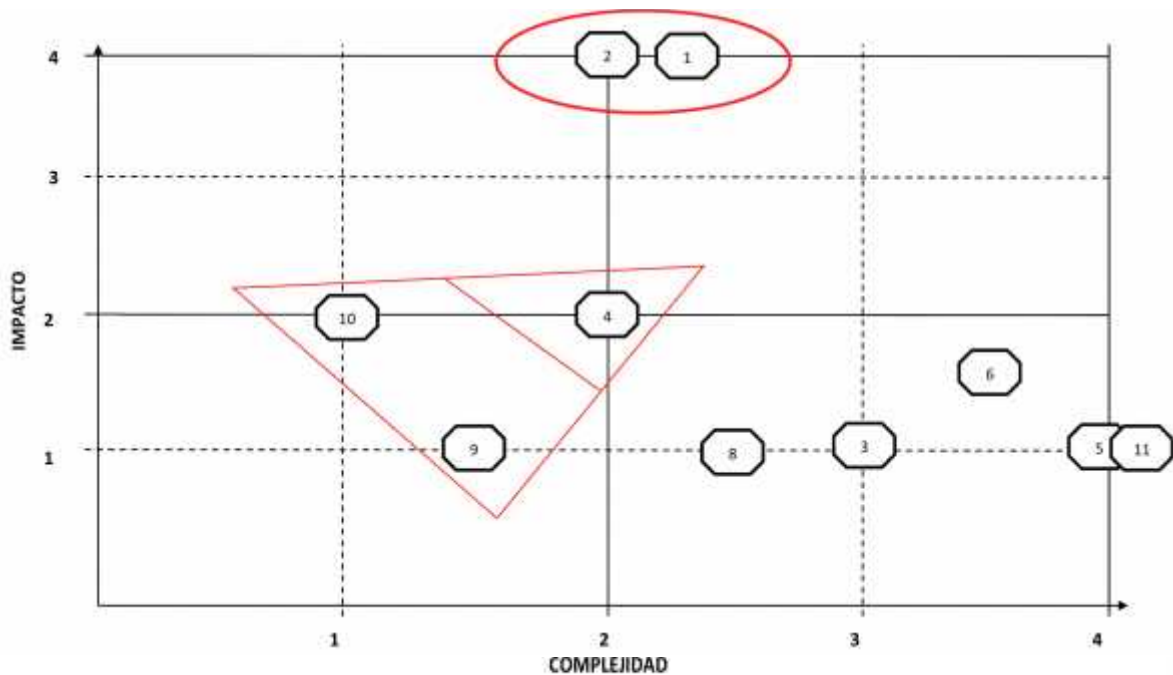
Así mismo, esta dinámica ha abierto oportunidades aún más interesantes en el largo plazo que demandan de un mecanismo específico para canalizarlas. Es así como se ve la necesidad de consolidar un fondo fiduciario para el PNCAZ, existiendo un compromiso de Global Conservation Fund de capitalizar un monto de hasta USD 3 millones. Estos recursos serían un match para los fondos que se esperan obtener a través de un proyecto de venta de certificados de C02 bajo el esquema de deforestación evitada.

Por otro lado, la búsqueda de oportunidades relacionadas a programas de responsabilidad social empresarial fue también considerada dentro de las prioridades de financiamiento, por su potencial de abrir nuevos canales con actores no tradicionales del financiamiento de la conservación en el país. Dentro de esta línea se buscaría focalizar la búsqueda a empresas como Lan Perú con el fin de aliviar la carga de gastos operativos dedicados a la compra de pasajes de avión para llegar al PNCAZ.

Finalmente se ha solicitado incluir dentro de las prioridades al desarrollo de una iniciativa de turismo científico, aunque no ha sido considerada suficientemente rentable en términos económicos, y presenta una mayor dificultad de implementación. Sin embargo de lo anterior esta actividad está directamente relacionada con uno de los principales compromisos del contrato de administración, y consecuentemente ha sido también considerada dentro de los mecanismos a ser desarrollados en la siguiente fase de esta consultoría.

Lo anterior responde además a que durante los últimos 7 años, la organización ha priorizado la gestión y solidez institucional sobre los temas de investigación científica. Esto ha permitido resultados medibles en términos de conservación del bosque y reducción de amenazas, pero por la falta de información aún no es posible verificar su impacto en términos de conservación de especies específicas.

**Diagrama 2 Resultado de la priorización de mecanismos de financiamiento**



Resulta interesante notar que las actividades propuestas relacionadas a mecanismos de autogestión han sido consideradas como poco rentables y altamente complejas. Seguramente no presentan un atractivo especial en el corto plazo, pero podrían ser interiorizadas posteriormente dentro de un proceso que implica modificar sistemáticamente la relación de beneficiarios de una donación a socios de cooperación, donde por ejemplo CIMA pueda convertirse en socio de Field Museum a nivel regional para desarrollar productos como inventarios ecológicos rápidos.



## 5.1 Constitución de Fondo Fiduciario

<b>Descripción</b>	<p>Establecimiento de un fideicomiso que incluya un fondo fiduciario cuyos rendimientos aseguren a perennidad la cobertura mínima gastos recurrentes de la gestión del PNCAZ, incluyendo pago de guarda parques o de cualquier otra área clave de la gestión.</p>
<b>Línea base</b>	<p>En marzo de 2007 el Global Conservation Fund (GCF) de Conservación Internacional comprometió de manera formal una contribución de US\$ 3 millones para el establecimiento de un fondo fiduciario permanente. Con el fin de desembolsar estos fondos, CSF requiere que CIMA asegure fondos de contrapartida en una proporción de uno a uno, si son de fuentes privadas (compañías o fundaciones), y de dos a uno, si son de fuentes públicas (por ejemplo, de agencias multilaterales o bilaterales). GCF también se comprometió a trabajar con CIMA para desarrollar la estructura del fondo a fin de que cumpla con los términos y condiciones estándar del GCF. Sin embargo, a la fecha todavía no se ha logrado constituir el fondo fiduciario.</p> <p>Cuando GCF comprometió los US\$ 3 millones se consideró la posibilidad de que el fondo sea administrado a través de PROFONANPE. Con PROFONANPE se llegó a preparar una propuesta para el GEF francés, pero al final la gestión no resultó porque el GEF francés no apoyaba actividades en América Latina. Durante el 2009 CIMA también tuvo reuniones con Interbank, UBS, y La Fiduciaria, a fin de sondear otras alternativas para el establecimiento del fideicomiso.</p> <p>Se ha realizado un cuadro comparativo de las diferentes instituciones que podrían administrar el fondo fiduciario, basado en las entrevistas que se han tenido con las mismas (ver matriz Excel).</p>
<b>Escenario deseable</b>	<p>En un plazo de 5 años se esperaría contar con un capital de USD 10 Millones de diferentes fuentes, lo cual, de manera conservadora, generaría un beneficio anual de aprox. US\$ 500,000.</p> <p>El capital está bajo un fideicomiso con reglas y candados para su uso, que es administrado por una entidad especializada. El fideicomiso cuenta con un Comité de Distribuciones que está integrado por CIMA, los donantes y posiblemente por SERNANP; este Comité toma las decisiones de cómo se distribuyen los fondos, en cuanto tiempo y bajo qué circunstancias. Otro Comité, el de Inversiones, establece los lineamientos sobre cómo deben invertirse estos fondos, ya sea bajo un perfil conservador, intermedio o agresivo. El administrador de fondos actúa sobre la base de las indicaciones de estos dos Comités.</p> <p>El fondo fiduciario está siendo capitalizado con fondos generados por REDD (a partir del 2013) y también de donaciones de organismos multilaterales y de fondos de RSE de compañías privadas.</p>

<b>Fases /</b>	1) Levantamiento de Fondos de Contrapartida para iniciar desembolso de GCF; 2) Selección de administrador del fideicomiso; 3) Definición de arreglos institucionales del fideicomiso; 4) Establecimiento de los Comités; 5) Elaboración y aprobación de reglamentos del fideicomiso; 6) Definición del plan estratégico de inversiones; 7) Elaboración y suscripción del Contrato de Fideicomiso; 8) Apertura de cuentas bancarias; 9) Capitalización del Fideicomiso; 10) Seguimiento y monitoreo
<b>Recursos necesarios</b>	Tiempo (6 meses)/ Costo aproximado US\$ 60,000: Personal (US\$ 35,000); Consultores (US\$ 15.000); Gastos de constitución del fondo (US\$ 10,000) / costo-beneficio: alto, si es que se logra levantar los fondos de contrapartida

### Cronograma y recursos mecanismo Fideicomiso

Procedimientos / fases	Recursos / meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1) Levantamiento de Fondos de Contrapartida para iniciar desembolso de GCF	Equipo de donaciones (2 personas)																		
2) Selección de administrador del fideicomiso;	Dirección																		
3) Definición de arreglos institucionales del fideicomiso	Dirección, consultoría 10 días																		
4) Establecimiento de los Comités	Dirección, donantes, otros actores clave																		
5) Elaboración y aprobación de reglamentos del fideicomiso	Comités, consultoría 10 días																		
6) Definición del plan estratégico de inversiones	Comité de Inversiones, consultoría 10 días																		
7) Elaboración y suscripción del Contrato de Fideicomiso	Dirección, administrador del fideicomiso																		
8) Apertura de cuentas bancarias																			
9) Capitalización del Fideicomiso	Dirección, equipo de donaciones (2 personas)																		
10) Seguimiento y monitoreo	Comités																		

Como parte del proceso de análisis y caracterización del mecanismo, el equipo ha sintetizado el resultado de 10 criterios de selección aplicados a cinco potenciales socios de cooperación con experiencia en la constitución y operación de fondos fiduciarios (Tabla 5). Como se puede observar existen varias consideraciones clave para definir el mejor socio de cooperación para este mecanismo, sin embargo al tratarse de una figura que se propone generalmente para un horizonte temporal de 50 – 100 años, vale la pena detenerse a tomar la decisión con calma, y procurar en todo momento que la figura responda a las necesidades y servicios específicos del PNCAZ.

Nos ha llamado la atención el gran interés y acogida demostrados por las instituciones entrevistadas, incluso daría la sensación que existe un espíritu de competencia por brindar las mejores condiciones para concretar el fondo. Esto efectivamente sugiere que desde la perspectiva de los actores financieros con mayor o menor especialización en este tipo de fondos de conservación, se percibe al fondo fiduciario de PNCAZ como atractivo y con potencial de éxito.

**Tabla 5 Criterios de decisión para definir la institución más adecuada**

CRITERIO	FONAM	FONDAM	Interbank	PROFONANPE	UBS (1)
<b>Solidez del Banco o Institución</b>	Viene operando desde el año 1997	Operan desde 1997	Clasificación de riesgo: A	Operan desde 1992. Se ha consolidado como una de las herramientas financieras más importantes para la conservación de la BD en el Perú.	Es uno de los bancos en el tema de manejo de fondos privados de gobierno más capitalizados del mundo. Gran solidez.
<b>Costo de Fideicomiso</b>	3% - 6% del monto del fideicomiso (confirmar)	Son bajos porque sólo les interesa cubrir sus costos fijos. El monto se costea de acuerdo a cómo se maneje el proyecto, qué apoyo técnico se requeriría, cuál es la comisión del agente financiero, etc. En realidad no hay un porcentaje fijo de comisión, ya que no les interesa cobrar utilidad (no tienen fines de lucro).	Comisión por estructuración del Patrimonio Fiduciario: - 5/ 6,000 más IGV, pagadera a la aceptación de la propuesta - se cobra una sola vez. Auditorías externas: - Entre US\$4,000 y US\$6,000 una vez al año.	La comisión varía, pero en principio es de 8% para hacer lo mínimo (supervisión, seguimiento financiero, aprobación de desembosos, reportes, auditoría).	Costos anuales que son cobrados cada tres meses: - 0.10% sobre activos hasta un valor de USD20 millones - 0.08% sobre activos hasta un valor entre USD20 millones y USD 50 millones Se cobra un costo anual mínimo de USD 10,000 en el caso de que los importes sean menores a los de arriba.
<b>Rendimiento de Inversiones</b>	Aproximadamente 3% neto anual	En los últimos años han obtenido 9 a 10% (contando crisis financiera). En años excepcionales han logrado 24%. Este año estiman que sólo van a lograr 3%	100% instrumentos de renta fija. Tres escenarios de rentabilidad: - conservador: 2.8% - base: 4.1% - optimista: 5.8% Cifras son netas de comisión	2009: 18.5%; 2008: -12% Promedio de los últimos años entre 8% y 9%. Pero depende de cuán arriesgado o conservador se quiera ser.	Rango depende del riesgo (ver nota al pie): - Promedio histórico: 3.3% - 6.64% anual - Últimos 12 meses: 3.03% - 8.65%
<b>Costo de manejo de Inversiones</b>	N.D.	Agente financiero cobra una comisión de 0.02% sobre el monto invertido.	Comisión en base a resultados: - Comisión fija de 0.4% sobre el valor del portafolio. - Comisión de éxito de 1.0% aplicable al rendimiento que exceda el 5.00% de interés en Nuevos Soles. Comisión por operaciones de renta fija: - Comisión SAB 0.1% - 0.2% - IGV: 10% sobre el total de comisiones.	Lo que cobra el agente financiero (Interbank y Banco de Crédito): 0.6%	Instrumentos de menor riesgo: tiene un costo de 0.8% por primeros 2 millones; 0.5% por los siguientes 3 millones y 0.375% por encima de 5 millones. Instrumentos de mayor riesgo: 1% los primeros 2 millones, 0.8% los próximos 3 millones y 0.6% por siguientes 5 millones y 0.5% más de 20 millones.
<b>Compromiso/capacidad de levantamiento de recursos para capitalizar fondo</b>	Si se comprometen a ayudar a levantar fondos de contrapartida indican que pueden facilitar la venta de bonos de carbono así como acercamiento con el sector privado empresarial.	FONDAM sería un aliado. Piensan que habría bastantes oportunidades para levantar fondos del sector empresarial. Por ejemplo RSE de Coca Cola y Backus, maderas, petroleras, cementeras (J).	No es función directa del fiduciario, pero no exime de triangular y generar espacios para levantar más fondos.	Como socio estratégico PROFONANPE puede ayudar a buscar recursos para incrementar el fondo fiduciario. Esto incluye el levantamiento de fondos privados. Paracas es un ejemplo, también están haciendo operaciones con Plus Petrol	No ofrecen el servicio de levantar recursos de adicionales para capitalizar el fondo. Eso no quita que, si uno de sus clientes está interesado en donar fondos para la conservación, UBS pueda hacer el contacto.
<b>Especialización y/o experiencia en manejo fondos ambientales</b>	Es un fondo dedicado a temas ambientales.	Amplia experiencia. Manejan Fondo de las Américas y Fondo de Bosques Tropicales. Actualmente 60-70% de fondos se destinan a programas ambientales. El 40% restante a otros programas, el más importante es el de nutrición infantil.	No tienen experiencia en fondos ambientales, pero sí en fondos sociales (por ejemplo, de Las Bambas)	Especializado en manejo de fondos ambientales.	No tienen experiencia en el manejo de fondos ambientales, pero indican que el mecanismo de manejo de cualquier fideicomiso es muy similar. En todo caso no se involucran en las decisiones sobre cómo se gasta el fondo.
<b>Negocio principal al que se dedica</b>	Promoción de la inversión pública y privada en el desarrollo de planes, programas, proyectos y actividades orientadas al mejoramiento de la calidad ambiental, el uso sostenible de los recursos naturales y el fortalecimiento de capacidades para una adecuada gestión ambiental.	Administración de los recursos de Canje de Deuda entre los gobiernos de Perú y de los Estados Unidos. Dos cuentas independientes: Cuenta Americas y Cuenta Bosques Tropicales.	Grupo Interbank tiene varios negocios: Banco Comercial, Sociedad Agente de Bolsa (SAB), Seguros, Sociedad Tituladora, Fondos Mutuos, Comercio, Entrenamiento, Turismo e Inmobiliaria.	Administración de Fondo Nacional de Áreas Protegidas.	Negocio principal es banco privado, es decir, el manejo patrimonial. Siempre han sido rankedos puesto 1 o 2 en este negocio.
<b>Presencia en el Perú</b>	Si	Si	Su sede principal es en Lima-Perú	Si	No. Matriz ubicada en Delaware, pero tienen varios clientes en el Perú. Representantes de UBS visita Perú y Chile cada 2 meses.
<b>Ejecución de recursos</b>	N.D.	N.D.	Ofrecen simplificación operativa: el fideicomiso ordenará y simplificará los procesos operativos, ordenando el manejo administrativo y contable de las cuentas del PNCAZ. Interbank también ofrece servicio de pago de planilla y proveedores.	N.D.	Al ser un banco especializado en banca privada, es de esperarse que ejecución sea muy ágil. Lo importante es que la estructura de decisiones esté bien fundamentada, que el Comité de Distribución esté integrado por personas claves que toman decisiones.
<b>Otras ventajas específicas</b>	Directora Ejecutiva indica que se podría contabilizar fondos que actualmente administra FONAM (Moore, REDD-IM y otros fondos forestales) como contrapartida para GCF.	FONDAM puede poner parte de los fondos para avanzar desde el inicio con la ejecución de actividades, a fin de no esperar un año a que el fondo rinda intereses (J).	Ofrecen servicio de administración de portafolios, para invertir los excedentes en el mercado de capitales a fin de buscar mayores rendimientos.	a) Tema impositivo: PROFONANPE está exonerada del pago de impuestos la renta. No tiene que pagar impuesto por ganancias a rentas de capital. b) PROFONANPE es una entidad receptora de donaciones. Donaciones que da un privado puede deducirlas de sus impuestos (no todas las ONG tienen esta) c) PROFONANPE hace seguimiento a los bancos basándose en un conocimiento minucioso de los rendimientos. d) Han negociado comisión al éxito. Ningún fondo ambiental de la región lo tiene. Esto empuja a bancos a buscar buenos rendimientos.	Se evitan impuestos sobre la renta. Si los beneficiarios residen fuera del Estado de Delaware, ningún impuesto gravado por el Estado de Delaware. Tampoco grava impuestos sobre ganancias al beneficiario no residente. Delaware no grava impuestos sobre bienes al no residente sin importar donde se encuentran sus activos.

(1) Tipos de inversión que ofrece UBS:

- Menor riesgo: Bonos de plazos cortos o "short-dated fixed income". Rendimiento: 3.3% anual desde que se creó; 3.61% los últimos 12 meses.

- Un escalón más de riesgo: bonos globales de alta calidad (global investment grade fixed income). Rendimiento: 6.44% anual desde que se creó; 3.01% últimos 12 meses (ha habido depreciación de la moneda)

- Portafolios de más riesgo:

a) bonos de mercados emergentes + bonos de alto rendimiento y no tan alta calidad crediticia. Sólo en USD (US fixed income). Rendimiento: 5.64% anual desde que se creó (2000); 8.65% últimos 12 meses

b) Global fixed income (bonos globales). Rendimiento: 6.02% anual; 6.60% últimos 12 meses.

c) Portafolio de bonos (70%) y acciones (30%). Retorno anual: 4.53% (por los últimos años que han sido difíciles); 6.64% últimos 12 meses.

(2) Empresas estarían interesadas porque pueden hacer marketing. Un fondo patrimonial es interesante para las empresas porque no se pierde el capital. Asimismo, las empresas están interesadas en apoyar zonas de amortiguamiento con poblaciones. Un ejemplo de operación de co-financiamiento en áreas protegidas entre FONDAM y PROFONANPE: FONDAM apoya zonas de amortiguamiento y PROFONANPE apoya gestión de AP.

(3) Por ejemplo, podría poner US\$300K de la siguiente manera: CIMA pondría US\$50K del fondo Patrimonial, FONDAM pondría otros US\$50K y con esos US\$100K ejecutarían actividades el primer año, a fin de demostrar acciones de inmediato. Los US\$250K restantes de FONDAM se añadirían al fondo patrimonial.

N.D.: información no disponible

## 5.2 Ampliación de la base de donantes

<b>Descripción</b>	Implica, por un lado, buscar nuevas relaciones con agencias y donantes enfocadas en biodiversidad, con énfasis en el mercado europeo y organismos multilaterales regionales. Por otro lado, incorporar nuevos temas y agendas que relacionen la gestión del PNCAZ con otros aspectos del desarrollo.
<b>Línea base</b>	<p>En la actualidad tienen 3 fuentes de donaciones que les permite cubrir su gasto promedio de aproximadamente US\$130,000 mensuales. Las fuentes son: USAID (57%); Fundación Moore (31%); Fundación MacArthur (8%), y Cooperación Española - Watu (4%). En el pasado también ha recibido financiamiento de Blue Moon. Las cuatro fuentes de financiamiento representan el 100% del financiamiento disponible para la gestión del PNCAZ. Estas fuentes alcanzarían a cubrir el gasto actual de PNCAZ hasta agosto del 2011. Actualmente la Directora Ejecutiva de CIMA es la persona responsable del levantamiento de fondos y búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento. Si bien cuenta con ayuda en la identificación de posibles fuentes financieras, el contacto lo hace la directora. Las negociaciones con USAID y con la Fundación Moore son apoyadas por el Chicago Field Museum, ya que éstas se hacen mayormente en los Estados Unidos. El equipo administrativo de CIMA ayuda en la parte financiera de preparación de propuestas, lo cual incluye el apoyo del personal de SIG, responsables de área, ordenamiento territorial, extensión y otros. Hace tres años tuvieron una persona dedicada exclusivamente al levantamiento de fondos de donantes (durante lo cual se logró conseguir el fondo del Global Conservation Fund) pero actualmente no cuentan con un equipo a dedicación exclusiva para esta labor. En el caso en que una propuesta presentada por CIMA es rechazada, no existe un proceso interno para evaluar las razones de este rechazo y sacar lecciones para mejorar la preparación de propuestas.</p> <p>Fuentes potenciales: Fuera de las fuentes cooperantes que actualmente financian la gestión del PNCAZ, al momento se han identificado dos adicionales que financian proyectos de tamaños interesantes para CIMA (mayor a US\$200,000 por año). CIMA prefiere evitar proyectos pequeños que implican un esfuerzo administrativo muy grande en relación al monto y que además no tienen mucha relevancia con los programas del PNCAZ. Las oportunidades identificadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) LifeWeb: Es una plataforma de donantes que busca fortalecer el financiamiento de áreas protegidas en el marco de la implementación de la CBD; Finlandia, Alemania y España son los tres principales donantes para esta Iniciativa, aunque se van incorporando más donantes públicos y privados. Las expresiones de interés deben ser presentadas a través del Punto Focal Nacional de la CBD. Se pueden presentar iniciativas de nivel proyecto (monto típico: US\$250,000) o a nivel nacional (US\$4 millones a más). <a href="http://www.cbd.int/lifeweb/">http://www.cbd.int/lifeweb/</a></li> <li>b) Unión Europea: A través de los Programas Temáticos la Unión Europea financia directamente a las organizaciones de la sociedad civil, a las autoridades locales y a las organizaciones internacionales. El mecanismo de selección de proyectos es el de convocatoria de propuestas. Existen 5 programas temáticos, uno de ellos es el de Medio Ambiente y Bosques Tropicales (CIMA presentó una propuesta para este Programa el año pasado, pero sin éxito). Los proyectos son por un promedio de 2 millones de Euros por un plazo de 2 a 5 años. La Unión Europea apoya mucho proyectos de manejo</li> </ul>

	<p>de bosques con comunidades indígenas. Una buena propuesta debe responder a las prioridades del programa, así como las prioridades nacionales, tener una metodología de acción coherente, presupuesto justificable y demostrar capacidades técnicas y administrativas-financieras. Contacto en UE-Perú: Tatiana García; <a href="mailto:tatiana.garcia@ec.europa.eu">tatiana.garcia@ec.europa.eu</a>; Tel.:4150823. Convocatorias anuales salen a mitad de año.</p>
<b>Escenario deseable</b>	<p>CIMA aprovecha la reputación, experiencia y capacidad institucional instalada para ampliar la base de cooperantes y donantes de CIMA. Se presentan 4 propuestas por año a 4 organizaciones, dos de ellas son donantes nuevos para CIMA. Las propuestas son por montos entre US\$200,000 y US\$500,00 por año.</p> <p>CIMA cuenta con un equipo de personas (2 personas 70% de dedicación cada una) cuya labor principal es la búsqueda de fuentes de donación y relacionamiento con donantes (incluye también donantes corporativos). Este equipo responde directamente a la Directora Ejecutiva. El equipo se encarga del sondeo continuo de tendencias y nuevas oportunidades, establecer los primeros contactos, seleccionar las oportunidades tienen mayor potencial, mantener contacto permanente con los donantes más promisorios y coordinar desarrollo de perfiles, propuestas y seguimiento de las mismas. Existe un proceso de mejora continua, donde los resultados de la presentación de propuestas son evaluados y se sacan lecciones sobre los aciertos o errores en la preparación.</p>
<b>Ruta Crítica</b>	<p>1) Selección y contratación de equipo encargado de donaciones; 2) Definición de criterios de búsqueda y selección de donantes potenciales; 3) contactos preliminares con donantes; 4) selección de lista corta de donantes; 5) reuniones de dirección ejecutiva con donantes de lista corta y con otros actores que se requieren (por ejemplo MINAM); 6) elaboración de perfiles y propuestas específicas; 7) presentación de propuestas; 8) Seguimiento y monitoreo</p>
<b>Recursos necesarios</b>	<p>Tiempo (24 meses)/ Costo aproximado US\$ 80,000: Personal (US\$ 70,000) / Gastos Operativos ( US\$ 10,000) / costo -beneficio: alto</p>

### Cronograma y recursos ampliación base de donantes

Procedimientos / fases	Recursos / meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1) Selección y contratación de equipo encargado de donaciones;	Dirección	■																	
2) Definición de criterios de búsqueda y selección de donantes potenciales;	Dirección, Apoyo a la Gestión y Equipo de donaciones (2 personas)		■	■															
3) contactos preliminares con donantes;	Equipo de donaciones (2 personas), reuniones de trabajo, material de divulgación			■	■														
4) selección de lista corta de donantes;	Dirección, Equipo de donaciones (2 personas)					■													
5) reuniones de dirección ejecutiva con donantes de lista corta y con otros actores que se requieren (por ejemplo MINAM);	Dirección, Equipo de donaciones (2 personas) / reuniones, viajes internacionales.					■	■												
6) elaboración de perfiles y propuestas específicas;	Equipo de donaciones (2 personas), Dirección, administración y equipo técnico CIMA.						■	■	■	■									
7) presentación de propuestas;	Dirección																		
8) Seguimiento y monitoreo	Equipo de donaciones (2 personas)																		

### 5.3 Turismo científico

<p><b>Descripción</b></p>	<p>Establecer una estación científica y desarrollar productos turístico específicos para recibir investigadores y estudiantes dentro del AP. El PNCAZ se beneficia de la utilidad neta de la operación, o dependiendo de la modalidad de asocio puede ser un fee o comisión por cada visitante.</p> <p>Puede tener las siguientes modalidades de operación: 1) Directa por parte de CIMA; 2) En asocio con una universidad o centro de investigación; 3) En asocio con las comunidades; 4) En asocio con un operador especializado.</p> <p>Periodo de maduración lento; Mercado relativamente competitivo; Requiere de buena capacidad logística para atender visitantes; Inversión inicial aproximada de USD 500.000.</p>
<p><b>Línea base</b></p>	<p>Dentro del nicho de estaciones biológicas que ofrecen oportunidades de investigación científica y turismo educativo, destacan Barro Colorado en Panamá y la Selva en Costa Rica<sup>5</sup>. Existe un número limitado de estaciones biológicas a lo largo de la cuenca amazónica. En el Ecuador se destacan tres (San Francisco, Tiputini y Yasuní), todas están manejadas por universidades en asocio con centros de investigación.</p> <p>En Perú la más destacada es el Centro de Investigación y Capacitación Río Los Amigos, ubicada en Madre de Dios con capacidad para 50 personas y una ocupación promedio de 24 personas. Otra estación es la Tambopata Research Center que ofrece programas especializados de pasantías y voluntariados, y es manejada en asocio con una empresa privada. Finalmente una tercera estación referida es la Estación Biológica Cocha Cashu, dentro del Parque Nacional del Manu.</p> <p>La sostenibilidad de las estaciones científicas existentes es una tarea que demanda alta especialización y dedicación exclusiva, responde generalmente a dos modelos diferenciados. Unos mantienen una línea rigurosa de investigación científica y un perfil que busca generar reputación a través de publicaciones científicas y especialización temática. Depende fundamentalmente de grants y donantes privadas que se alimentan a su vez de las propuestas y calidad de investigación que se generen desde la estación.</p> <p>Otras estaciones han desarrollado productos de turismo científico, programas de pasantía y servicios de turismo educativo. La gestión de este tipo de productos en los casos analizados demanda una dedicación prácticamente exclusiva tanto en la venta como en la operación de este tipo de grupos.</p>
<p><b>Escenario deseable</b></p>	<p>El PNCAZ cuenta con una estación científica que responde a las necesidades de información, planificación y toma de decisiones del área. Para esto CIMA ha desarrollado una serie de alianzas a largo plazo con universidades y centros de investigación para su construcción y operación.</p>

<sup>5</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Los\\_Amigos\\_Biological\\_Station](http://en.wikipedia.org/wiki/Los_Amigos_Biological_Station)

<b>Fases /</b>	1) Estudio de mercado y plan de negocios de la estación; 2) Concreción de alianzas institucionales para la construcción y operación de la estación; 3) Definición de políticas y líneas prioritarias de investigación que apoyará la estación. 4) Levantamiento de los recursos necesarios para constuir la estación; 5) Construcción y equipamiento de la estación científica; 6) Operación y comercialización de los servicios que ofrece.
----------------	---

Las tablas 6 y 7 muestran los resultados de la proyección financiera desarrollada en esta fase de prefactibilidad, para los dos modelos de gestión identificados. En términos generales, la línea que divide al turismo educativo de las actividades de ciencia e investigación es muy delgada. Sin embargo el modelo de investigación científica presenta un tiempo de maduración mayor y apunta a un posicionamiento específico, mientras que el modelo de turismo educativo es más flexible en cuanto al tipo de servicios que ofrece, y busca abarcar diferentes grupos objetivo como pasantes, voluntarios, y profesores interesados en experiencias de clase vivencial.

Desde una perspectiva financiera y utilizando estimados criterios de estimación conservadores, ninguno de los dos modelos arroja resultados alentadores. Sin embargo la investigación es uno de los compromisos del contrato de administración del PNCAZ, y desde una perspectiva estratégica ofrece el potencial de fortalecer el posicionamiento y liderazgo internacional del PNCAZ.

**Tabla 6 Proyección financiera producto estación científica; USD**

PRODUCTO ESTACION CIENTIFICA CAPACIDAD 20 PAX										
MERCADO / RUBRO DE GASTO	CRITERIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
INGRESOS	INVESTIGADORES VISITANTES		72.000	72.000	72.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
	SERVICIOS VARIOS		36.000	36.000	36.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
	GRANTS			45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>108.000</b>	<b>153.000</b>	<b>153.000</b>	<b>315.000</b>	<b>315.000</b>	<b>315.000</b>	<b>315.000</b>	<b>315.000</b>
GASTOS	Personal		34.800	37.584	40.591	43.838	47.345	47.345	47.345	47.345
	Infraestructura	236.000								
	Equipos	240.000			48.000			48.000		
	Gastos Operativos		74.800	85.850	85.850	126.350	126.350	126.350	126.350	126.350
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>-476.000</b>	<b>109.400</b>	<b>123.434</b>	<b>174.441</b>	<b>170.188</b>	<b>173.695</b>	<b>221.695</b>	<b>173.695</b>	<b>173.695</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>-476.000</b>	<b>-1.400</b>	<b>29.566</b>	<b>-21.441</b>	<b>144.812</b>	<b>141.305</b>	<b>93.305</b>	<b>141.305</b>	<b>141.305</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>		<b>-476.000</b>	<b>-477.400</b>	<b>-447.834</b>	<b>-469.275</b>	<b>-324.463</b>	<b>-183.158</b>	<b>-89.853</b>	<b>51.452</b>	<b>192.757</b>
<b>Tasa de descuento</b>		<b>10%</b>								
<b>VAN</b>		<b>-382.908,24</b>								
<b>TIR</b>		<b>6%</b>								

En este sentido y asumiendo que la inversión inicial podría ser canalizada a través de un donante, el proyecto ofrece un flujo interesante de recursos a partir del cuarto año de operación. La flexibilidad del modelo de turismo educativo brinda además mejores expectativas de diversificación de ingresos, para evitar la dependencia exclusiva de donaciones.

**Tabla 7 Proyección financiera producto turismo educativo; USD**

PRODUCTO TURISMO EDUCATIVO CAPACIDAD 20 PAX										
MERCADO / RUBRO DE GASTO	CRITERIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
INGRESOS	INVESTIGADORES VISITANTES		36.000	36.000	72.000	72.000	72.000	180.000	180.000	180.000
	TURISMO CIENTIFICO				79.200	87.120	96.832	105.415	115.957	127.552
	SERVICIOS A INVESTIGADORES		18.000	18.000	36.000	36.000	36.000	90.000	90.000	90.000
	PROGRAMA DE VOLUNTARIOS			10.000	12.000	14.400	20.000	22.000	24.200	26.620
	<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>54.000</b>	<b>64.000</b>	<b>199.200</b>	<b>209.520</b>	<b>223.832</b>	<b>397.415</b>	<b>410.157</b>
GASTOS	Personal		34.800	37.584	40.591	43.838	47.345	47.345	47.345	47.345
	Infraestructura	236.000								
	Equipos	240.000			48.000			48.000		
	Gastos Operativos		61.100	83.600	97.400	99.980	103.058	148.954	150.139	153.643
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>476.000</b>	<b>95.900</b>	<b>101.184</b>	<b>165.991</b>	<b>143.818</b>	<b>150.903</b>	<b>242.299</b>	<b>197.484</b>	<b>200.988</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-476.000</b>	<b>-41.900</b>	<b>-37.184</b>	<b>13.209</b>	<b>65.702</b>	<b>72.929</b>	<b>155.116</b>	<b>212.673</b>	<b>223.184</b>	
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>	<b>-476.000</b>	<b>-517.900</b>	<b>-555.084</b>	<b>-541.875</b>	<b>-478.173</b>	<b>-403.244</b>	<b>-248.127</b>	<b>-35.455</b>	<b>187.720</b>	
Tasa de descuento	10%									
<b>VAN</b>	<b>-138.843,38</b>									
<b>TIR</b>	<b>5%</b>									



## 5.4 Responsabilidad Social Empresarial

<b>Descripción</b>	<p>Este mecanismo reconoce que el sector privado aún no juega un papel importante en el financiamiento de la conservación de la biodiversidad en el Perú. Sin embargo es muy posible que exista ya un mercado y nichos no atendidos que permitan vincular efectivamente a este sector como uno de los actores del financiamiento del PNCAZ.</p> <p>A través de este mecanismo se propone implementar un programa de donaciones corporativas denominado Sello Cordillera Azul. Este producto busca aprovechar los nichos y oportunidades relacionadas a la filantropía y responsabilidad social empresarial, para canalizar donaciones y aportes en especies del sector privado.</p> <p>Supone la contratación de una persona a tiempo completo para el diseño de los productos, comercialización y seguimiento. Un factor crítico de éxito consiste en la posibilidad que la donación realizada sea deducible de impuestos</p>
<b>Línea base</b>	<p>En la actualidad existen apenas dos casos en los que el sector privado ha comprometido un aporte económico para atender las AP estatales. Ambos casos han sido gestionados por PROFONAMPE y se relacionan con las siguientes empresas:</p> <p>Burlington Resources– ConocoPhillips; Fondo extinguido de US\$ 52,501 Pluspetrol Peruvian Corporation; Fondo Paracas de US\$ 7 millones</p> <p>Existe además una red de responsabilidad social empresarial constituida en el Perú que cuenta con más de 50 empresas nacionales e internacionales llamada Peru 2021. Esta red ha confirmado el alto nivel de interés que genera el tema ambiental para los empresarios, y de manera específica ha manifestado el interés de instituciones como BCP en bonos de carbono.</p> <p>Para un empresario, el ambiente es la tercera causa más atractiva para efectuar donaciones después de la niñez y educación. Una investigación de mercado a las 500 empresas más grandes del Ecuador arroja una intención de compra de más del 55% para un programa de donaciones corporativas similar al que se plantea.</p>
<b>Escenario deseable</b>	<p>El PNCAZ es la primera AP del Perú en concretar un programa de donaciones empresariales en efectivo y especies. El sello PNCAZ se posiciona como un producto de responsabilidad social serio y atractivo en el Perú.</p>
<b>Fases /</b>	<p>1) Investigación de mercado y plan de negocios; 2) contratación de coordinador de la iniciativa; 3) Inscripción de CIMA en Perú 2021; 4) Definición del producto comunicacional y canales de promoción; 5) Lanzamiento del Sello PNCAZ; 6) Venta del Sello PNCAZ; 7) Seguimiento a empresas y búsqueda de nuevas oportunidades.</p>

Como se puede observar en la Tabla 8, la proyección financiera de este mecanismo ofrece oportunidades para generar un flujo interesante de recursos a partir del segundo año de gestión, a pesar de considerar supuestos bastante conservadores. Lo anterior, unido a la baja inversión que supone la implementación del mecanismo, lo convierten en una fuente atractiva de financiamiento que diversifica las fuentes tradicionales de recursos para el PNCAZ.

Existen dos factores críticos para el éxito de la iniciativa, el primero se relaciona a la posibilidad de que la donación sea deducible del pago de impuestos. Este certificado de deducción ya ha sido considerado por el PNCAZ y se encuentra en proceso de gestión. El segundo consiste en el compromiso que los recursos donados vayan en beneficio de capitalizar el fondo fiduciario del PNCAZ.

**Tabla 8 Proyección financiera producto responsabilidad social empresarial; USD**

PRODUCTO RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL										
PRODUCTO	CRITERIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
INGRESOS	Programa de donaciones corporativas SELLO CORDILLERA AZUL		40.000	60.000	100.000	100.000	140.000	140.000	200.000	200.000
	Socios de cooperación (LAN PERU)			20.000	20.000	30.000	30.000	30.000	40.000	40.000
	Socios de cooperación (servicios de auditoría, marketing, relaciones públicas, fotografía, legales)		5.000	10.000	10.000	10.000	15.000	15.000	15.000	15.000
	Socios de cooperación (publicidad en revistas, hoteles, TV, etc)		10.000	10.000	12.000	14.400	20.000	22.000	24.200	26.820
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>55.000</b>	<b>100.000</b>	<b>142.000</b>	<b>154.400</b>	<b>205.000</b>	<b>207.000</b>	<b>279.200</b>	<b>281.620</b>
GASTOS	Personal		34.800	37.584	40.591	43.838	47.345	47.345	47.345	47.345
	Comisión por ventas		2.750	5.000	7.100	7.720	10.250	10.350	13.960	14.081
	Equipos	2.000				2.000				3000
	Gastos Operativos		4.400	8.000	11.360	12.352	16.400	16.560	22.336	22.530
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>2.000</b>	<b>41.950</b>	<b>50.584</b>	<b>59.051</b>	<b>65.910</b>	<b>73.995</b>	<b>74.255</b>	<b>83.641</b>	<b>85.966</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>- 2.000</b>	<b>13.050</b>	<b>49.416</b>	<b>82.949</b>	<b>88.490</b>	<b>131.005</b>	<b>132.745</b>	<b>195.559</b>	<b>195.654</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>		<b>- 2.000</b>	<b>11.050</b>	<b>60.466</b>	<b>143.415</b>	<b>231.905</b>	<b>362.910</b>	<b>496.655</b>	<b>691.214</b>	<b>886.879</b>
<b>Tasa de descuento</b>		<b>10%</b>								
<b>VAN</b>		<b>\$473.973,30</b>								
<b>TIR</b>		<b>861%</b>								

## 6 Conclusiones y Aprendizajes

- ) La línea base se considera confiable y completa, se basa en el reporte de gastos del período 2006 – 2009 generado por el programa contable que utiliza CIMA. La estimación de necesidades financieras arroja resultados razonables que muestran coherencia con otros procesos nacionales y regionales de planificación financiera de AP.
- ) Es posible que el PNCAZ sea la primera unidad de conservación que supera un escenario de manejo básico en toda la cuenca Amazónica. En promedio durante los últimos tres años invirtió USD 1,54 millones por año en la conservación del área.
- ) El escenario básico que se podría proponer para el PNCAZ bordearía USD 1,25 millones anualmente. Esto implica que podría reducir hasta un 20% de la línea base, sin afectar drásticamente los procesos en marcha, la memoria institucional y la estabilidad de los programas que ejecuta.
- ) El escenario ideal de manejo demandaría anualmente USD 2,9 Millones, prácticamente el doble que el monto disponible actualmente el PNCAZ. En comparación al promedio sudamericano que se encuentra al 37% de llegar al escenario de manejo ideal, el PNCAZ se encuentra mucho más cerca de alcanzar este escenario (50%).
- ) El modelo de comanejo implementado por CIMA ha logrado captar montos importantes de financiamiento en sus primeros años, superando a los que realiza el estado en AP similares. Una vez alcanzados estos primeros resultados, la sostenibilidad de este modelo en el tiempo constituye un reto fundamental, y marca posiblemente una nueva etapa dentro del desarrollo institucional de CIMA.
- ) La organización tiene una fortaleza clara en cuanto a su gestión financiera y administrativa, lo cual explica de cierta manera la confianza depositada por importantes donantes y cooperantes. Sin embargo las fuentes actuales de financiamiento se encuentran escasamente diversificadas, lo cual supone un riesgo para su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.
- ) Se recomienda hacer un esfuerzo a futuro para cuantificar información de los aportes en especies y contribuciones no monetarias de los socios de cooperación, universidades, gobiernos locales y comunidades con los que trabaja CIMA. Se estima que en la actualidad este monto se encontraría entre el 7 y el 10% del presupuesto anual de CIMA. Esta información es particularmente valiosa porque prueba la capacidad de apalancamiento de recursos y el efecto multiplicador de las inversiones que realizan donantes.
- ) La estimación de necesidades responde a la implementación de la nueva versión del Plan Maestro, consecuentemente se esperaría que el resultado de esta consultoría se considere como el componente financiero de este nuevo Plan Maestro.
- ) El plan financiero del SINANPE desarrolla una proyección de necesidades sobre la base de lo que tienen y no sobre la base de lo que realmente necesitan. Por esta

razón la proyección elaborada por CIMA que ya ha alcanzado un nivel alto de consolidación se puede considerar más realista, y podría ser un referente que acerca al sistema de AP del Perú a los promedios regionales de inversión en AP.

- ) El modelo innovador de manejo de la AP ofrece oportunidades para ser replicado en otras AP. Esto debe ser aprovechado en función a mejorar el posicionamiento ante el SERNANP.
- ) La organización necesita cambiar su enfoque de levantamiento de recursos desde una situación actual que se puede caracterizar como reactiva, no sistemática y sin una persona o equipo específico, hacia una actitud proactiva, que busca especialización y profesionalizar la gestión de recursos para el AP. En este sentido el equipo recomienda la incorporación en el corto plazo de al menos una persona con dedicación exclusiva al levantamiento de fondos e implementación de este plan financiero.
- ) La organización ha decidido como política no aplicar a fondos menores a USD 100.000 por los altos costos de transacción y la necesidad de ajustarse a las prioridades de donantes. Esto la ubica en un nicho más sofisticado donde el acceso a información sobre los nuevos enfoques y prioridades del donante así como la calidad de las propuestas son determinantes del éxito.
- ) CIMA ha identificado 50 tipos diferentes de actividades que se realizan en el campo, los cuales se desarrollan con diferentes grados de profundidad. Este enfoque trae el riesgo de diluir el impacto y potencialmente la efectividad en el aprovechamiento de los recursos. Esto a su vez sugiere una oportunidad importante, en el sentido de buscar nuevos socios de cooperación con actores especializados en diferentes temas de desarrollo fuera del sector de la conservación.
- ) Existe potencial de financiamiento a través de gobiernos locales, que demuestran generalmente baja capacidad de ejecución presupuestaria y demandan lineamientos técnicos para inversión, más aún en aquellos municipios que se benefician del canon minero y petrolero. Los fondos locales podrían cubrir gastos operativos y actividades, complementando los recursos del PNCAZ. Otra fuente estatal es el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) a fondos estatales para financiar temas de ordenamiento territorial. En este sentido el Gobierno Regional de Loreto que recibe el canon petrolero, ha manifestado su disposición de apoyar con recursos al PNCAZ.
- ) En cuanto a pago por servicios ambientales (PSA) el PNCAZ es fuente de agua importante, pero no atiende a poblaciones significativas como para considerar este tipo de mecanismo en la sostenibilidad financiera del AP. En cuanto a Co2 el proceso seguido por PNCAZ se encuentra en una etapa avanzada, posiblemente esté en condiciones de concretar una negociación en el corto plazo.
- ) Los 5 lotes petroleros que operan alrededor del PNCAZ ofrecen oportunidades para capitalizar un fondo fiduciario. Aunque el Consejo Directivo de CIMA han acordado que no sería la primera opción, estarían dispuestos a considerarla.
- ) El Plan Maestro del Sistema no ofrece oportunidades y mecanismos específicos de financiamiento para el PNCAZ, además que existe la percepción de que tiene

suficientes recursos, por lo que no es considerado como prioritario para oportunidades como la donación del Gobierno del Japón.

- ) La selección de mecanismos de financiamiento permite verificar que no existen oportunidades que simultáneamente ofrezcan un alto impacto y baja complejidad. Aquellas oportunidades que suponen menor complejidad no generarían suficientes recursos como para sustituir las actuales fuentes duras de financiamiento.
- ) Entre los mecanismos desarrollados a mayor profundidad, dos presentan oportunidades para generar recursos de autogestión. En el caso del Sello PNCAZ proyecta beneficios en el corto plazo, mientras que el turismo científico demanda de una inversión inicial elevada, generando flujos positivos a partir del cuarto año de operación.
- ) Dos mecanismos analizan condiciones habilitantes para aprovechar nuevas oportunidades de financiamiento, las cuales suponen inversiones muy bajas y tendrían un efecto más cualitativo. En el caso del fondo fiduciario, el proceso se podría beneficiar ampliamente gracias experiencia acumulada de TNC consolidando este tipo de mecanismos a nivel mundial.
- ) La responsabilidad social empresarial ofrece el potencial de generar un flujo interesante de recursos que en un período de 10 años alcanzaría USD 1 millón. Esto supone una estrategia de liderazgo y diferenciación del PNCAZ frente a otras figuras similares de cogestión vigentes en el Perú. La oportunidad de ser los primeros en entrar a este mercado brinda además otro tipo de ventajas para CIMA dentro del Perú.

Este mecanismo tendría mejores oportunidades de éxito si éstos recursos se comprometen en su totalidad a capitalizar el fondo fiduciario, y si las donaciones pueden ser deducibles del impuesto a la renta. Esto sugiere alta complementariedad entre los mecanismos desarrollados, donde el fondo fiduciario abriría las puertas a generar un ambiente y condiciones favorables para aprovechar diferentes oportunidades.

- ) Los mecanismos relacionados a la estación científica no son atractivos desde una perspectiva financiera, ya que se espera flujos positivos a partir del cuarto año de operación que se repartirían con el socio definido para su implementación. Sin embargo existen otros beneficios que se derivan de esta operación tales como el cumplimiento del compromiso de CIMA con el estado, y un incremento de su reputación y liderazgo a nivel internacional por las investigaciones que se generen en la estación.
- ) El proceso para desarrollar esta consultoría ha promovido un espacio de reflexión y discusión al interior de la organización encargada de la gestión del PNCAZ. Se esperaría que dentro del seguimiento de este mismo proceso, se involucren otros actores de la gestión del AP tales como SERNANP, las comunidades que viven en las zonas de amortiguamiento y los donantes más importantes del PNCAZ. En este sentido TNC ha manifestado su interés de apoyar la implementación de actividades y mecanismos que favorecen una participación privilegiada de grupos indígenas en las zonas de amortiguamiento del PNCAZ.

## **7 Referencias bibliográficas**

INRENA 2003. Plan Maestro 2003- 2008 Parque Nacional Cordillera Azul. Lima Perú.

Galindo José, 2009. Antecedentes y propuesta para la construcción de una visión Panamazónica de la sostenibilidad financiera de áreas protegidas. WWF, Redparques. Bogotá, Colombia

Galindo. J. Egüez. T. Rivera. J. 2009b. Necesidades de financiamiento para los escenarios básicos e integrales relacionados al componente de control y vigilancia, del Parque Nacional Yasuní. Mentefactura.

Galindo. J. 2009c. Informe Subregional de Sudamérica Aplicación de la Ficha de Puntaje para la Sostenibilidad Financiera de Sistemas Nacionales de Áreas Protegidas. PNUD. TNC. Mentefactura.

Pequeño, T. 2007. Camino a un monitoreo integral en el Parque Nacional Cordillera Azul y su zona de amortiguamiento. CIMA, USAID. Lima Perú.

SERNANP, 2009. Plan Financiero del SINANPE. Lima Perú.

## **ANEXO 1    Agenda de la primera misión**

### **CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA EL PARQUE NACIONAL CORDILLERA AZUL Y SU ZONA DE AMORTIGUAMIENTO**

#### **PRIMERA MISIÓN Y REUNIÓN DE ARRANQUE DEL PROYECTO**

**Fecha: 18 – 20 de noviembre de 2009**

**Lugar: Lima**

#### **Objetivos de la misión**

- ) Validar, ajustar y completar la información de línea base de gasto 2006-2008
- ) Presentar al equipo el Plan de Manejo y su sistema de monitoreo y seguimiento
- ) Definir la propuesta metodológica para la proyección de necesidades de financiamiento en dos escenarios
- ) Iniciar el proceso de definición de mecanismos y oportunidades de financiamiento

#### **Agenda 18 de noviembre Lima**

09:00 – 14:00 Reunión con contrapartes de CIMA, contratantes y equipo consultor;  
Presentación del Plan de Manejo, actividades, programas de manejo, sistema de monitoreo y seguimiento.

15:00 – 18:00 Presentación de metodología para planificación financiera; definición de criterios para escenarios y proyección de necesidades.

### **Agenda 19 de noviembre Lima**

9:00- 16:00 Reunión con equipo financiero CIMA; validación de información recibida, definición de brechas de información financiera.

### **Agenda 20 de noviembre Lima**

10:00 – 13:00 Reunión con Directora CIMA y responsables de levantamiento de fondos; Línea base de recursos y oportunidades corto y mediano plazo

15:00 – 18:00 Reunión con Directora y equipo de técnico CIMA; planificación de próximos pasos, fechas y compromisos de las partes

### **Información a facilitar por CIMA con anticipación a la misión**

- ) Plan de Manejo
- ) Sistema de monitoreo e indicadores de gestión
- ) Presupuesto ejecutado años 2006- 2008
- ) Incluir un desglose de los gastos ejecutados en el campo y en las oficinas centrales
- ) Incluir un desglose por programa de manejo si es posible
- ) Número total de Personal (desglose de personal de campo y personal en oficinas centrales)
- ) Inventario de infraestructura y medios de transporte (desglose de personal de campo y en oficinas centrales)
- ) Documento del sistema de gestión administrativo financiero o políticas de manejo financiero
- ) Matriz resumen de las fuentes actuales de recursos para el área (donante, monto, años)



## **ANEXO 2    Agenda de la segunda misión**

### **Objetivos de la misión 22 de febrero de 2010**

1. Reflexionar sobre los resultados alcanzados en el análisis de brecha y sus implicaciones en el contexto de conservación amazónica
2. Definir los tres mecanismos a ser desarrollados durante la fase final de la consultoría
3. Coordinar los próximos pasos y concertar el alcance del producto final

### **Agenda de la reunión de trabajo CIMA TNC**

- 9:00 - 9:30    Presentación sobre el estado del proceso, revisión de agenda y expectativas
- 9:30 - 10:30    Presentación de los resultados del análisis de brecha y discusión sobre aprendizajes y lecciones aprendidas
- 10:30 - 11:15    Definición de objetivos estratégicos y criterios para seleccionar mecanismos
- 11:15 - 11:30    Receso
- 11:30 - 13:00    Presentación de los mecanismos identificados en el sondeo previo
- 14:30 - 16:30    Matriz de priorización de los mecanismos
- 16:30 - 17:00    Próximos pasos y clausura de la reunión.

### ANEXO 3 Lista de personas entrevistadas

Institución	Contacto	Cargo	Tel	email
UBS	Selva Bazzana	Associate Director	001-212-916-2741	<a href="mailto:selva.bazzana@ubs.com">selva.bazzana@ubs.com</a>
Interbank	Rodrigo Vásquez Coleridge	Ejecutivo de Negocios	2192000 Anexo 22976	<a href="mailto:rvasquezc@intercorp.com.pe">rvasquezc@intercorp.com.pe</a>
Interbank	Carlos Peralta Solís	Funcionario Intercorp	2192275	
PUCE	Felipe Campos	Investigador Asociado (PUCE)		<a href="mailto:fcampos@gmail.com">fcampos@gmail.com</a>
TREK Ecuador	Juan Carlos García	Gerente General	91901138	<a href="mailto:juancarlos@trekecuador.com">juancarlos@trekecuador.com</a>
FONDAM	Juan Gil	Secretario Ejecutivo	7175060	
FONAM	Julia Justo	Directora Ejecutiva	4496200	<a href="mailto:ijusto@fonamperu.org">ijusto@fonamperu.org</a>
CICRA	Jesús Ramos	Coordinador		<a href="mailto:jramos@conservacionamazonica.org">jramos@conservacionamazonica.org</a>
PROFONANPE	Humberto Cabrera	Asistente Dirección Ejecutiva	2181097	<a href="mailto:hcabrera@profonanpe.org.pe">hcabrera@profonanpe.org.pe</a>
PROFONANPE	Alberto Paniagua	Dirección Ejecutiva	2181098	<a href="mailto:apaniagua@profonanpe.org.pe">apaniagua@profonanpe.org.pe</a>
Union Europea	Tatiana García	Gestora de Programas Temáticos, Sección Cooperación	4150823	<a href="mailto:tatiana.garcia@ec.europa.eu">tatiana.garcia@ec.europa.eu</a>
Peru 2021	Cynthia Faura	Coordinadora de Proyectos	4213765 / 4213795 / 4216900	<a href="mailto:peru2021@peru2021.org">peru2021@peru2021.org</a>