

**Corporación para el Desarrollo Sostenible del Archipiélago de San Andrés,  
Providencia y Santa Catalina  
-CORALINA-**

**“Propuesta para Educar a los Grupos de Interés Locales, Visitantes y Autoridades  
Locales sobre el Tema de Sostenibilidad Financiera”**

*(En el Marco del Proyecto: Implantación de un Sistema Regional de Áreas Marinas Protegidas)*

Enero de 2004

## **Introducción**

El diseño de estrategias que garanticen el cubrimiento financiero de las acciones de protección, planteadas dentro del marco de un proyecto de la envergadura del de áreas marinas protegidas, es de importancia primordial. Fundamentalmente por la concepción misma del proceso, que prioriza las propuestas nacidas del consenso ciudadano y que le otorga tanta significancia a la opinión de los usuarios del recurso. Es un elemento clave para el afianzamiento de la participación ciudadana que las propuestas de mejora o los acuerdos de conservación que se negocien tengan un sustento económico que garantice su materialización.

Los países en desarrollo, poseedores de las más importantes fuentes mundiales de recursos ecológicos y biológicos y caracterizados por ser centro de interés para la proliferación de iniciativas de conservación, paradójicamente son los menos efectivos en la consolidación de dichas iniciativas. Uno de los principales obstáculos para la realización de proyectos ambientales en estos lugares es la prevalencia de restricciones económicas.

Por tanto, en la medida que se fortalezcan exitosos mecanismos de generación de ingresos se podrán asegurar que la protección de la zona marina trascienda más allá de lo plasmado en el papel. Pues el objetivo esencial del Plan de Sostenibilidad Financiera de un área de conservación no es generar las mayores ganancias posibles, sino mejorar el manejo del área de protección para hacerlo económica, social y ecológicamente sostenible.

Es por esto que proponer efectivos mecanismos de financiamiento exige tener en cuenta cuatro principios básicos: **1. El Pago por el Uso.** Todo aquel que use un recurso debe pagar al menos una parte de los costos que implica mantener dicho recurso. **2. Principio de Participación.** El proceso de desarrollo e implementación de mecanismos de financiación debe ser participativo. **3. Principio de Equidad.** Los aspectos éticos deben ser tenidos en cuenta cuando se diseñan mecanismos financieros. y **4. Hacer uso de la experiencia local.** Los actores involucrados en el proceso cuentan con una basta experiencia, que al ser considerada apropiadamente, facilita la implementación y establecimiento de las medidas financieras de conservación.

El presente documento está compuesto por cuatro partes: la primera explica la metodología para la elaboración del Plan de Sostenibilidad Financiera, la segunda identifica los progresos que ha alcanzado la corporación en materia de definición de estrategias financieras, la tercera propone un cronograma de actividades y la cuarta una metodología para el desarrollo de dicho cronograma ideado con el propósito de informar y concertar los mecanismos

financieros a implantarse.

## I. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

El plan de sostenibilidad financiera (PSF) de una zona protegida, intenta determinar los recursos económicos necesarios y las alternativas de financiamiento viables para alcanzar los objetivos planteados en el plan de manejo del área de protección en cuestión. No se quiere decir con esto que el plan de manejo definitivo debe estar terminado para proceder a hacer el plan financiero, este debe ser un proceso de elaboración conjunta.

El plan financiero determina el medio por el cual se alcanzarán las metas propuestas, más en la medida que se van planteando los objetivos, la valoración financiera establecerá su viabilidad económica. Por tanto, la correcta formulación del plan de manejo se complementa con la definición de efectivas estrategias de financiación.

### 1. Formulación del Plan de Manejo

Un plan de manejo es un documento técnico que involucra la valoración y el registro de las condiciones de un sitio; evalúa sus necesidades presentes y futuras y desarrolla estrategias y planea actividades diseñadas específicamente para superar los problemas ambientales que enfrenta dicho lugar. Mas que un análisis estático, se constituye en un plan dinámico, por tanto debe actualizarse continuamente para que se ajuste a las cambiantes condiciones del tiempo.

La planeación no debe recaer en manos de un único individuo, debe ser un proceso concertado que integre las opiniones y aportes de actores que directa o indirectamente se vean afectados por el proyecto. Incluye la definición de tareas y responsabilidades, el registro del tiempo requerido para alcanzar los objetivos propuestos, indicadores que permitan medir el progreso en el logro de las metas y la valoración de las necesidades financieras. El PSF se concentra en este último componente del plan de manejo.

El procedimiento de diseño del plan de manejo se compone de tres fases:

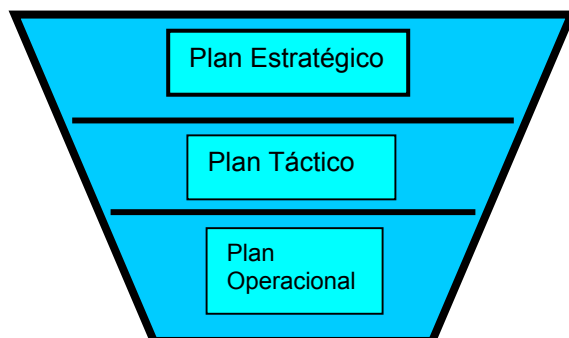
**Fase 1. Identificación.** Se identifica lo que se quiere alcanzar con el proyecto. Cuál es la misión y objetivos del proyecto? Indicadores y medios de verificación con los cuales se puede medir el progreso en el logro de esos objetivos?

**Fase 2. Descripción.** La segunda fase de la planeación consiste en la descripción del entorno en el que se va a trabajar (El entorno institucional, social, económico, cultural, político, religioso y ambiental).

**Fase 3. Planeación.** Una vez identificados la misión y los objetivos propuestos y contextualizado el entorno de trabajo, es necesario planear las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar estos objetivos. El proceso de planeación se lleva a cabo en tres diferentes niveles:

- **Planeación de Largo Plazo o Planeación Estratégica.** Identificación de los objetivos globales (lo que se quiere alcanzar en los próximos cinco o diez años).
- **Planeación a Mediano Plazo o Planeación Táctica.** La planeación táctica es más detallada que la estratégica y especifica cómo se van a alcanzar los objetivos globales.

- **Planeación de Corto Plazo o Plan Operativo.** Lista todas las actividades y medio que en el corto plazo son necesarios para alcanzar los objetivos de mediano plazo.



**Gráfico 1. Plan de Manejo**

<b>Tabla 1. Componentes del Plan de Manejo</b>
1. <b>Introducción:</b> Descripción del sitio, localización, tamaño, estado legal y principales metas y objetivos de la protección.
2. <b>Sistemas Ecológicos y sus Componentes:</b> Descripción y mapas de los principales procesos ecológicos, comunidades naturales prioritarias y especies endémicas, amenazadas y migratorias.
3. <b>Condiciones Socio-económicas y Desarrollo Compatible:</b> Descripción y mapas de las rutas de acceso importantes, tenencia de la tierra y uso de los recursos, aspectos de gobierno, organización social y aspectos culturales importantes de la comunidad local. Adicionalmente, es importante incluir una lista de bienes y servicios ambientales producidos por el área.
4. <b>Amenazas a la Integridad Ecológica:</b> Descripción y mapas de localización, tipo y magnitud de daño antrópico a los ecosistemas u otros fenómenos naturales. El entendimiento científico de las fuentes de estas amenazas será la base para definir las acciones prioritarias que aseguren el correcto uso de los recursos naturales.
5. <b>Visión, Objetivos y Estrategias:</b> Descripción anticipada de las condiciones futuras, objetivos claros, acciones estratégicas prioritarias para el manejo de los recursos, uso público y la administración de las áreas protegidas. Definición de indicadores medibles para monitorear el progreso.
6. <b>Fases del Desarrollo:</b> Cronograma de programas y actividades prioritarias para los 3-5 próximos años. Debe incluir indicadores y debe haber coordinación entre sus diversos componentes.
7. <b>Organización y planta de personal:</b> Definición de los roles y competencias entre la organización responsable del área de protección, otras instituciones y la comunidad.
8. <b>Presupuesto:</b> Costo estimado anual detallado de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de protección programados.
9. <b>Fuentes de Financiación:</b> Relación año tras año de las fuentes de financiación para las actividades programadas.

La elaboración del Plan de Manejo para las áreas protegidas se ha planteado para efectuarse en tres partes. **El Plan de Manejo Parte I o Línea Base.** Contiene la descripción de los aspectos económicos, sociales, ecológicos y biológicos de las zonas de influencia del proyecto. **El plan de Manejo Parte II.** Identifica entre otras cosas, los objetivos de mediano y

largo plazo. **El plan de Manejo Parte III o Manual Operativo** detalla entre otros, los objetivos a corto plazo<sup>1</sup>.

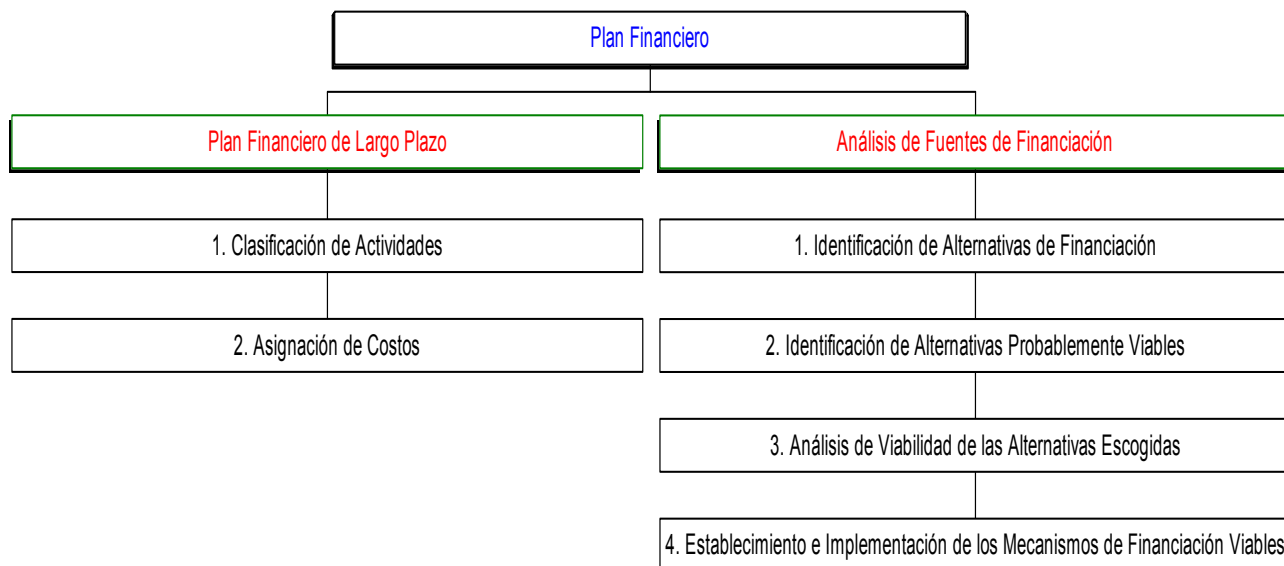
## 2. El Plan de Sostenibilidad Financiera

El plan de sostenibilidad Financiera va mucho más allá de la cuantificación de requerimientos económicos, identifica también fuentes de generación de ingresos las cuales deben ser no solo económicamente viables sino también socialmente aceptadas, esto para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

En síntesis el plan financiero está compuesto de dos partes:

1. **Plan Financiero de Largo Plazo.** Identificación de los requerimientos financieros para alcanzar las metas programas en el plan de manejo.
2. **Análisis de Fuentes de Financiación.** Identificación de las fuentes viables de generación de ingresos.

Figura 1. Diseño del Plan de Sostenibilidad Financiera



El diseño de los dos componentes principales del plan financiero, (en particular del primero) requiere de la estructuración del plan de manejo. Una vez definidos los objetivos de largo plazo (**Plan Estratégico**) y se hayan detallado los objetivos de corto plazo (**Plan Operativo**) se pueden definir las necesidades financieras.

Para la elaboración del plan financiero es necesario conformar un equipo de trabajo que

<sup>1</sup> Hasta el momento se ha elaborado el Plan de Manejo Parte I y un borrador (muy Preliminar) del Plan de Manejo Parte II.

---

involucre un representante de cada uno de los grupos de actores que de una u otra forma se vean afectados por el proyecto. Una vez identificadas las actividades en el plan de manejo, estas se clasifican en tres grupos: el primero, compuesto por las actividades que deben llevarse a cabo para asegurar un mínimo nivel de protección ambiental. El segundo, las necesarias para mejorar el ecosistema y aumentar el mínimo nivel de protección. El tercero, actividades que describen la situación óptima de protección.

Una vez se hayan clasificado las actividades, se asignan los costos y se analizan las fuentes de generación de ingresos. De todas las posibles opciones de financiación, se seleccionan las más probablemente viables, se hace un estudio de factibilidad y se procede a iniciar el proceso de implementación de las estrategias factibles.

## **II. ESTADO DE AVANCE DEL PROYECTO EN MATERIA DE DEFINICION DE ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

La elaboración de un plan de sostenibilidad financiera que realmente se ajuste a las necesidades económicas de una zona de protección, requiere de la previa definición de elementos administrativos básicos que permitan la adecuada cuantificación de las demandas de capital indispensables para cubrir, como mínimo, los costos operativos anuales. En el año 2002, Tom Van't Hof y Ernesto Connolly, formularon un plan de sostenibilidad financiera para el sistema de áreas marinas protegidas.

Sin haberse definido al interior de CORALINA la estructura administrativa a implantarse, ni el sistema de control y vigilancia apropiado para el manejo de la zona marina de protección, los autores estiman los costos operativos anuales del sistema en US\$350.000 dólares anuales. Este monto se establece ignorando los costos de enforcement en los cayos del norte y bajo el supuesto de que la administración del sistema será realizada por un órgano gubernamental independiente de CORALINA, que tendrá oficinas en San Andrés y Providencia.

Identificando como estrategia de financiamiento "*Aplicar tantos mecanismos de financiación como sean posibles y sostenibles dentro de las particulares circunstancias del sistema de áreas marinas protegidas de la Reserva de Biosfera Seaflower, teniendo en cuenta el potencial para capturar ingresos, la relación esfuerzo/ingreso, las posibilidades de implementación, aceptación social, equidad y la capacidad financiera de cada mecanismo propuesto*"(van't Hof, et al. 2002) los autores determinan un amplio rango de herramientas de generación de ingresos.

Luego de realizar una caracterización socioeconómica de los beneficiarios directos o indirectos del proyecto (*los residentes de la isla, los turistas, el sector hotelero, operadores de deportes náuticos, pescadores artesanales y pescadores industriales*) y de analizar las percepciones de cada uno de ellos respecto a los posibles mecanismos de financiación a implementarse, los autores clasifican en tres grupos las opciones analizadas: 1. Mecanismos de financiación con potencial insuficiente, 2. Mecanismos secundarios y 3. Mecanismos primarios. Estos últimos se registran como los más apropiados y prioritarios para instaurarse.

---

### **Tabla 1. Clasificación de los Mecanismos de Financiación Analizados**

---

1. Con poco potencial	2. Secundarios	3. Primarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donaciones del gobierno nacional.</li> <li>• Dineros provenientes de juegos de azar y loterías.</li> <li>• Concesiones</li> <li>• Bio-prospección</li> <li>• Donaciones corporativas</li> <li>• Donaciones de individuos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos de conservación nacionales y extranjeros existentes.</li> <li>• Impuestos, gravámenes y sobre tasas.</li> <li>• Deducciones de impuestos</li> <li>• Multas</li> <li>• Venta de bienes y servicios</li> <li>• Afiliaciones a un grupo de amigos del recurso marino.</li> <li>• Uso de voluntarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donaciones multilaterales</li> <li>• Agencias de cooperación para desarrollo bilateral.</li> <li>• Fundaciones Internacionales y ONG's de conservación.</li> <li>• Apropriaciones gubernamentales.</li> <li>• Fondos ambientales</li> <li>• Intercambio de deuda por naturaleza.</li> <li>• Tarifas por uso no extractivo.</li> <li>• Tarifas de uso extractivo.</li> </ul>

Basados en estimaciones que consideran tan solo tres de los mecanismos primarios, (Los ingresos por impuesto (tarjeta de turismo)<sup>2</sup>, las tarifas de uso no extractivo<sup>3</sup> y la creación de un fondo ambiental<sup>4</sup>), se estiman los ingresos proyectados para las MPA's en el marco de doce escenarios posibles de situación futura. Bajo este mecanismo conjunto de financiación, incluso el escenario que arroja menores ingresos, alcanza a garantizar el 90% de los requerimientos financieros necesarios. Por último, el autor plantea 15 recomendaciones para las que CORALINA debe decidir su conveniencia (Tabla 2).

<b>Tabla 2. Recomendaciones</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CORALINA debe continuar el proceso de consulta con los actores a medida que se va implementando el plan.</li> <li>2. CORALINA debe adelantar las gestiones para que se reglamenten los artículos 19 y 20 de la ley 47.</li> <li>3. Los abogados de CORALINA deberán escribir un borrador de decreto para establecer las tarifas de uso de los recursos marinos, en concordancia con lo establecido en el Art. 31, párrafo 13 de la ley 99.</li> <li>4. CORALINA deberá explorar la posibilidad de obtener donaciones de organismos bilaterales y multilaterales y de entidades ambientales privadas, con el fin de establecer un fondo endowment para el sistema.</li> <li>5. CORALINA deberá buscar la posibilidad de conversión de deuda por naturaleza como herramienta para capitalizar el fondo.</li> <li>6. CORALINA deberá someter a consideración del Global Conservation Fund, una propuesta para iniciar el proceso de aplicación a donaciones de esta institución.</li> <li>7. CORALINA debe monitorear el desarrollo del programa de conservación conjunto de The</li> </ol>

<sup>2</sup> La estimación del ingreso por concepto de tarifas de turismo considera tres escenarios: El ingreso se repartirá entre la infraestructura turística y la conservación ambiental en una proporción 75/25 respectivamente, con un 5% específicamente para MPA, 50/50 con un 10% para MPA y 50/50 con un 15% para MPA.

<sup>3</sup> Suponiendo una tarifa de US \$0.25 o US \$0.50 por cada visitante de las MPA's

<sup>4</sup> El ingreso proyectado proveniente del fondo es de US \$150.000 dólares anuales, bajo el supuesto de que se cuenta con un capital de US \$2'000.000 anuales, una tasa de interés del 10% y unos costos de operación del 25%.

- Nature Conservancy y Conservation International: "Transforming Coral Reef Conservation" y analizar los beneficios potenciales que este programa tiene para el sistema MPA.
8. CORALINA deberá asistir a los pescadores artesanales en el estudio de la legalidad de ciertos permisos y tarifas para el registro de embarcaciones, que actualmente se cobra a los pescadores.
  9. CORALINA deberá considerar qué se le cobra actualmente a los pescadores industriales y proceder al establecimiento de tarifas de extracción de recursos.
  10. Como la estructura administrativa que se implante para el sistema MPA tiene consecuencias para la aplicación de algunos mecanismos de financiación, CORALINA deberá definir este elemento lo antes posible.
  11. Los abogados de CORALINA deberán investigar, pero con menos urgencia:
    - a. La posibilidad de obtener un porcentaje de los ingresos por concepto de licencias de construcción.
    - b. La posibilidad de aplicar un impuesto peaje como lo establece la ley 300.
  12. Con respecto a la aplicación de tarifas a los turistas, debe tenerse en cuenta que esto debe ser un proceso concertado con las agencias de viajes, pues se propone que sean ellas quienes recauden esta tarifa.
  13. Para Providencia se puede considerar aplicar un mecanismo de tarifas diferente al de San Andrés.
  14. CORALINA deberá trabajar en conjunto con los operadores de deportes acuáticos, para obtener estadísticas veraces de ese sector de la economía turística.
  15. CORALINA deberá considerar la posibilidad de expedir una licencia diferente para los operadores comerciales dentro de las MPA's.

Por otro lado y tomando como insumo fundamental el trabajo de Van't Hof y Connolly, el consultor externo Francisco Alberto Galán S. elaboró el documento "*Metodología para el Diseño de un Fondo para el Sistema de Áreas Marinas Protegidas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina*". Luego de un breve análisis del contexto financiero actual de las áreas de protección en Colombia y de explorar la conveniencia de crear un fondo<sup>5</sup>, el autor sugiere el establecimiento de un fondo ambiental mixto de régimen privado para la Reserva de la Biosfera con una cuenta especial para el SAMP.

Este fondo deberá constituirse en un componente de la estructura financiera de CORALINA. Su eje central de maniobra se concentrará en la financiación de gastos recurrente y de costos de investigación en el marco de la reserva de biosfera pero con prioridad a las del SAMP. Contará con recursos tipo endowment para asegurar el cubrimiento de los gastos operativos del sistema y una cuenta tipo sinking para financiar la investigaciones. Por último, finaliza su argumentación con la descripción de una metodología para constituir un fondo ambiental que se ajuste a las especificaciones propuestas.

### **III. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

---

<sup>5</sup> Este estudio considera la magnitud de las demandas de financiación del Sistema de Áreas Marinas Protegidas (SAMP), opciones de financiación diferentes a un fondo (El presupuesto de CORALINA y otros fondos ambientales existentes) y las ventajas de la creación del fondo.

El diseño del cronograma de acciones tendientes a concretar la elaboración del plan de sostenibilidad financiera debe hacerse de manera cuidadosa. Precisa considerar la metodología reseñada en la primera parte de este documento y tener en cuenta los progresos que ha realizado la corporación en materia de identificación de estrategias financieras.

El trabajo de Van't Hof y Connolly representa un importante acercamiento al registro de los gastos operativos anuales del sistema de protección marina. Sin embargo, es un estimativo muy preliminar si se considera que en el momento de hacer la cuantificación no se contaba con la información suficiente para determinar de manera precisa el monto de los costos anuales de sostenimiento del sistema. Por tanto, es indispensable ajustar esta valoración introduciendo la información necesaria.

La descripción de los requerimientos mínimos de capital está afectada por la estructura de administración que se implante para el manejo de las MPA's. El establecimiento de entidades gubernamentales impone restricciones legales en materia de contratación diferentes a las de organismos privados. Por tanto, La decisión respecto al estamento de dirección del sistema es fundamental para redefinir los gastos básicos de funcionamiento. Por otro lado, la decisión de creación del fondo es apremiante, pues su constitución se configura dentro de un extenso proceso.

Atendiendo a estas observaciones, la organización cronológica de las acciones que permitan establecer los mecanismos de financiamiento que más se ajusten a las condiciones particulares del sistema MPA se divide en tres fases trimestrales, que comprenden el período de Febrero a Octubre del año en curso (Tabla 3). La primera consta de la definición de los elementos básicos para el establecimiento de las necesidades financieras mínimas, la segunda plantea y establece direccionalidad al proyecto y la tercera y última inicia el proceso de implementación de los mecanismos de generación de ingresos seleccionados.

**Tabla 3. Cronograma de Actividades**

Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre
------------------	-------------------	------------------



Definición de Elementos Básicos			Determinando Direccionalidad			Proceso de Implementación		
Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sept	Oct
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estructura Administrativa de las MPA's.</li> <li>○ Creación del fondo</li> </ul> </li> <li>• Establecimiento del Plan de Control, Vigilancia y Monitoreo de las zonas de protección.</li> <li>• Redefinición de Gastos Operacionales Básicos.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de Objetivos de mediano y largo plazo<sup>6</sup>.</li> <li>• Inicio proceso de Constitución del fondo o identificación de otra estrategia financiera en caso de que no se apruebe el fondo.</li> <li>• Cuantificación de necesidades financieras para el cumplimiento de los objetivos identificados.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de objetivos de corto plazo.</li> <li>• Identificación de fuentes de financiación viables (social, económica y éticamente).</li> <li>• Inicio de las acciones para implementar el Plan de Sostenibilidad Financiera.</li> </ul>		
<p>Nota: Este cronograma de actividades se elabora bajo los supuestos : 1. Que se logre la declaratoria de sistema MPA; 2. No se prorrogue el proyecto y 3. Que a más tardar en el mes de Marzo se contrate al profesional responsable de liderar la elaboración del Plan de Manejo Parte II.</p>								

#### IV. METODOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y CONSULTA

Los temas a ser tratados con la comunidad en general y con los actores involucrados directa o indirectamente con las áreas marinas en particular, deben ser concretados y programados. En mayor medida los que se refieren a mecanismos de generación de ingresos, pues en la medida en que surjan alternativas sostenibles de materialización de las propuestas, se fomenta el sentido de apropiación del proyecto.

**Tabla 4. Descripción de los Componentes del Cronograma**

	<i>Componentes</i>	<i>Elementos que Integra</i>
--	--------------------	------------------------------

<sup>6</sup> Estos son los elementos que se programa estén consignados en el Plan de manejo Parte II. Lo referente a la identificación de los objetivos de corto plazo están consignados en el Plan de manejo Parte III o Manual Operativo.

<b>FASE 1</b>	Estructura Administrativa de las MPA's.	Establecimiento de: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los estamentos máximos de decisión dentro del sistema.</li> <li>○ El organigrama administrativo.</li> </ul>
	Creación del fondo	Representa una estructura organizacional adicional que debe ser tenida en cuenta dentro de la cuantificación de gastos operativos anuales.
	Establecimiento del Plan de Control, Vigilancia y Monitoreo de las zonas de protección.	Incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los acuerdos institucionales que se establezcan o pretendan establecer para facilitar el control y la vigilancia de las zonas. Estos acuerdos deberán propender por la reducción en gastos.</li> <li>○ Definición de competencias de las diferentes instituciones con jurisdicción en la zona marina, en materia de operaciones en las áreas de interés.</li> </ul>
<b>OBJETIVO</b>		<i>Una vez se hayan establecido estos elementos se podrá Redefinir los Gastos Operacionales Básicos.</i>
<b>FASE 2</b>	Definición de Objetivos de mediano y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planeación Estratégica, Táctica (Plan de Manejo- Parte II)</li> </ul>
	Inicio del proceso de Constitución del fondo o identificación de otra estrategia financiera en caso de que no se apruebe el fondo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Actividades consignadas en el documento “<i>Metodología para el Diseño de un Fondo para el Sistema de Áreas Marinas Protegidas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina</i>”. En caso de que se apruebe el fondo.</li> <li>◆ Estudio de opciones legalmente viables de financiación de las MPA's que garantice la provisión de gastos operativos básicos anuales, identificados en la fase 1.</li> </ul>
<b>OBJETIVO</b>		<i>Cuantificación de necesidades financieras para el cumplimiento de los objetivos identificados (Plan Financiero del Plan de Manejo)</i>
<b>FASE 3</b>	Definición de objetivos de corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Plan Operativo (Plan de Manejo-Parte III)</li> </ul>
	Identificación de fuentes de financiación viables (social, económica y éticamente).	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Identificación de todas las posibles fuentes de financiación legalmente acordes con la estructura administrativa establecida. (con prioridad a las identificadas por Van't Hof y Connolly, específicamente las primarias y secundarias)</li> <li>◆ Selección concertada de los mecanismos a implantarse.</li> </ul>
	Inicio de las acciones para implementar el Plan de sostenibilidad financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contactos con organismos internacionales posibles donantes.</li> <li>◆ Determinación de tarifas. <i>Si resultan factibles.</i></li> <li>◆ Presentación de propuestas para solicitar donaciones.</li> <li>◆ En general, las acciones que se adelanten para el cumplimiento de este objetivo dependen de los mecanismos que se hayan identificado como los óptimos a implantarse.</li> </ul>
<b>OBJETIVO</b>		<i>Establecimiento del Plan financiero del Manual de Operaciones y el Plan de Sostenibilidad Financiera Final</i>

El proceso de consulta debe coordinar adecuadamente las áreas temáticas y debe ir acorde con el proceso de desarrollo del proyecto. La tabla 4 describe un poco más detalladamente

---

los componentes del cronograma de actividades reseñadas en la Tabla 3. Las actividades programadas para la fase 1 son las necesarias para definir los requerimientos económicos básicos. La asistencia financiera en esta etapa se reduciría específicamente a la estimación de los costos una vez se hayan definido estos elementos.

La fase 2 aspira establecer el plan financiero del plan de manejo. Como se mencionó anteriormente el plan financiero y el plan de manejo deben formularse de manera simultánea. Por tanto para este período de tiempo la asesoría económica se fundamenta en el acompañamiento de las acciones. Pretende concretar los objetivos propuestos con la estimación de los costos de implementación.

Estas dos primeras etapas se sustentan en la consulta con los actores. Sin embargo, en este lapso de tiempo, en materia económica solo se intervendrá en las reuniones de concertación si la valoración financiera justifica descartar alguno de los objetivos sugeridos.

La tercera etapa, busca constituir tanto el plan financiero del plan operativo como el plan de sostenibilidad financiera final. Es tan solo en esta fase donde se recurre a la participación y concierto de los actores para la definición de estrategias financieras. Es en este período donde se reportan las estimaciones financieras producto de las dos primeras etapas y se acuerdan las alternativas de financiamiento más convenientes.

No se puede desconocer el trabajo adelantado por Van't et al. 2003 en la definición de alternativas concertadas de financiación del sistema. Por tanto, para no duplicar esfuerzos y confundir a los actores repitiendo un proceso en el que ya se ha avanzado, se propone basar la definición e implementación del plan de sostenibilidad financiera, en los mecanismos primarios y secundarios identificados por estos autores.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El Plan de Sostenibilidad Financiera de un área protegida se enmarca en un proceso conjunto de elaboración, constituido por las percepciones de los actores, el análisis de profesionales de diferentes ramas de la ciencia y un planteamiento integrado con el Plan de Manejo. Por tanto, no es un documento elaborado por una sola persona, requiere del trabajo coordinado del equipo que compone el proyecto y de la armonización con el proceso de diseño y desarrollo del Plan de Manejo.

Teniendo en consideración todos estos aspectos, se puede concluir que el contexto ideal para la formulación del PSF debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones finales:

- Todos los planteamiento que se lleven a consenso, dentro de todas las etapas del proceso, deben ser previamente analizados al interior de la corporación. Todos las proposiciones que se presenten deben ser integralmente procesadas con anterioridad.
- En la medida en que agilice la elaboración del plan de manejo se podrá cumplir con el cronograma de actividades propuesto en este documento.
- Cronograma propuesto está sujeto a que la contratación del profesional responsable de liderar la elaboración del plan de manejo, se concrete antes de marzo

## **BIBLIOGRAFIA**

A Joint Product of The Conservation Finance Alliance (2003). The Conservation Finance Guide. First Edition.

Van't H., T. Y Connolly, E. (2002). Financial Sustainability for the Marine Protected Area System in the Seaflower Biosphere Reserve. Archipelago of San Andres, Old Providence and Santa Catalina, Colombia. Corporation for the Sustainable Development of the Archipelago of San Andres, Old Providence and Santa Catalina-CORALINA- in collaboration with The Ocean Conservancy, Washington, DC.

Galán S., F. A. (2003). Metodología para el Diseño de un fondo para el sistema de Areas marinas Protegidas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (fondo ambiental Marino-Caribe Colombia). Informe Final.