

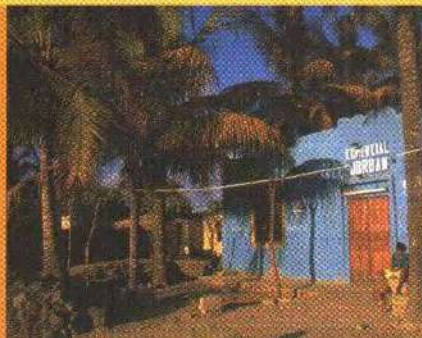


Las necesidades de financiamiento de la Reserva Marina de Galápagos

The Nature Conservancy



Parque Nacional
GALÁPAGOS
Ecuador





Las necesidades de financiamiento de la Reserva Marina de Galápagos

The Nature Conservancy



Derechos reservados
Primera edición
The Nature Conservancy, 2006

Las opiniones vertidas en este libro son de responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista de las instituciones que ejecutan o financian esta publicación.

La información de esta obra puede ser utilizada siempre y cuando se cite la fuente. Esta obra debe ser citada así:

The Nature Conservancy, 2006. **Las necesidades de financiamiento de la Reserva Marina de Galápagos**. Quito, Ecuador. 42 pp.

Esta publicación ha sido realizada gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del Convenio No. 518-A-00-03-00152-00. Las opiniones aquí expresadas pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

El Proyecto de "Conservación de la Reserva Marina de Galápagos" es financiado por USAID y ejecutado por una Alianza de nueve organizaciones no gubernamentales conformada por WWF, Fundación Natura, Conservación Internacional, Fundación Charles Darwin, The Nature Conservancy, Fundación Futuro Latinoamericano, WildAid, GAIAS y Traffic América del Sur.

The Nature Conservancy
Av. de los Naranjos N44 491
Quito-Ecuador
Teléfonos: (593 2) 2257 138
<http://www.nature.org/>

Equipo técnico
Director de Investigación: Juan Carlos González
Investigador: José Galindo, Mentefactura
Investigadora: Paula Suárez, Mentefactura
Asistente de manejo de información: Isabel Carrera

Revisión
Juan Carlos González
José Galindo
Paula Suárez

Fotografía
Andy Drumm (p. 9; p. 11; p. 32)
Art Explosion (p. 6; p. 8; p. 12; p. 15; p. 16; p. 28)

Diseño
Gabriela Pallares, g.ká

Impresión
Imprenta Noción
Quito, septiembre de 2006

Contenido

Presentación		5
Introducción		7
Antecedentes		9
Objetivos del estudio		11
Metodología		13
Alcance		15
Resultados	Línea Base del Financiamiento de la RMG	17
	Análisis anual y por rubro de gasto	17
	Análisis por proceso de manejo de la RMG	19
	Análisis por agente financiador	22
	Requerimientos Financieros	23
	Brechas de Financiamiento	23
	Fuentes de Financiamiento	25
Conclusiones		29
Recomendaciones		33
Bibliografía		35
Anexos	ANEXO 1 Línea base sin datos de la Armada del Ecuador	37
	ANEXO 2 Línea base con datos de la Armada del Ecuador	37
	ANEXO 3 Lista de personas entrevistadas	38
	ANEXO 4 Lista de participantes en talleres	39
	ANEXO 5 Escenarios y proyecciones financieras	39

Presentación

The Nature Conservancy, en el marco del proyecto Conservación de la Reserva Marina de Galapagos, con el apoyo de la Agencia de Cooperación de los Estados Unidos- USAID- ha desarrollado el Estudio de Necesidades de Financiamiento de Largo Plazo de la Reserva Marina de Galapagos, cuya publicación ponemos a su disposición.

Uno de los temas más críticos para la creación y/o el mantenimiento de áreas protegidas a nivel mundial, es el tema de la sostenibilidad financiera de las mismas a largo plazo.

Uno de los primeros puntos a resolver en el tema de la sostenibilidad, es el estudio de las necesidades básicas y de inversión de forma tal que haya un acuerdo sobre las mismas y respondan a una estructura racional de gasto e inversión.

En el presente estudio presentamos un análisis de las necesidades de financiamiento a 10 años, para lo cual se utilizaron 3 escenarios: básico, medio e ideal. Cada uno de ellos representa distintos niveles de necesidades, que parten en el escenario básico de mantener una planta mínima de personal, y gastos necesarios para los principales procesos que lleva a cabo la Reserva Marina de Galapagos, hasta un planteamiento de un escenario "Ideal", considerado como necesario, pero con el cumplimiento de una serie de programas en todas las áreas o procesos.

Obviamente la propia economía de las Islas Galapagos, así como los niveles de precios y la magnitud física de la Reserva Marina, hacen que

todos los gastos sean elevados comparados a otras áreas en Ecuador continental.

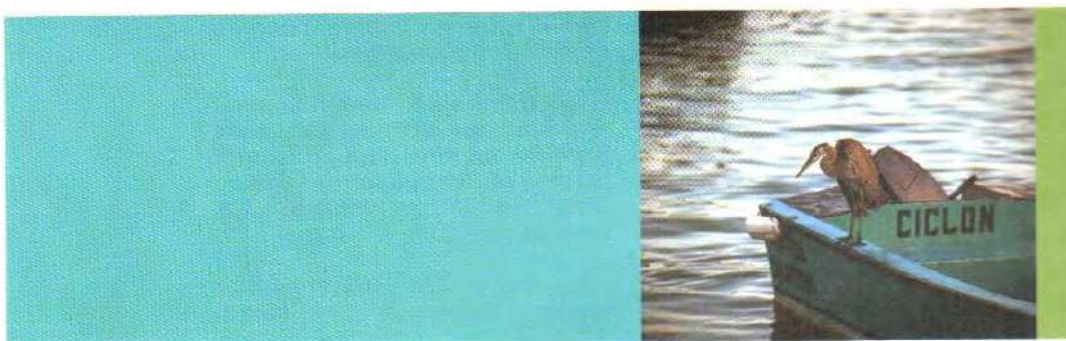
En todo caso, los distintos escenarios se trabajaron en base a la información disponible, en un proceso conjunto con el personal a cargo de las actividades y la presencia de otras organizaciones relacionadas con actividades en la Reserva Marina.

Agradecemos de manera especial la gran colaboración y apertura del Parque Nacional Galapagos, tanto en la provisión de información como en la participación en los talleres de diseño de escenarios y cuantificación de las necesidades financieras. Así mismo, agradecemos a WWF por el gran apoyo brindado al equipo consultor y a la realización de la consultoría y, en general, expresamos nuestro agradecimiento a todas las organizaciones de la Alianza que llevan a cabo el proyecto Conservación de la Reserva Marina de Galapagos por sus distintos y valiosos aportes. Finalmente, agradecemos a USAID, sin cuyo aporte económico no hubiera sido posible este producto. Agradecemos también a Mentefactura por la conclusión de este aporte a la sostenibilidad de las Islas Galapagos y de su Reserva Marina.

Aquí se encontrará información muy valiosa que orientará el gasto y la inversión en la Reserva Marina de Galapagos. Es necesario que las organizaciones de cooperación, donantes, gobierno y tomadores de decisión en general, orienten sus aportes y esfuerzos hacia la Reserva Marina a través de este instrumento.

Aurelio Ramos
Director Programa de Conservación
Andes del Norte

Juan Carlos González
Coordinador Corporaciones
y Proyectos de Infraestructura



La importancia de la biodiversidad de la Reserva Marina de Galápagos es reconocida mundialmente, por factores como la presencia de corrientes con aguas ricas en nutrientes, extraordinaria combinación de ecosistemas tropicales y sub-antárticos, alto porcentaje de especies únicas, abundancia y multiplicidad de especies

Introducción

En el marco del componente de gobernabilidad del Proyecto de Conservación de la Reserva Marina de Galápagos, financiado por USAID, se identificó la necesidad de recopilar, consolidar y analizar los costos de los programas de administración, manejo participativo, control y vigilancia, e investigación de la Reserva Marina Galápagos (RMG). Para el efecto, se consideró generar una base de información financiera de los tres últimos años, correspondiente a las principales organizaciones involucradas en el financiamiento y manejo de la RMG.

Un estudio de estas características aporta a la gobernabilidad de la RMG, puesto que por un lado contribuye a revelar los costos del actual modelo de gestión; y por otro marca líneas claras de innovación estratégica y gerencial, con las que aumentarían la disponibilidad de información y eficiencia de los recursos que actualmente se utilizan.

El análisis de la sostenibilidad financiera de la RMG ha considerado tres aspectos críticos: (i) los objetivos del manejo y conservación de la RMG; (ii) un análisis de economía política de las actividades que tienen lugar en la RMG; y, (iii) sostenibilidad y permanencia en el tiempo de las fuentes financieras. Las soluciones y estrategias que surjan como respuestas deberán equilibrar adecuadamente las presiones e intereses de carácter político, las consideraciones de orden técnico relacionadas al manejo de la RMG y los aspectos gerenciales de eficiencia en el manejo administrativo financiero de la RMG.

Si bien los actores consultados manifiestan que en la actualidad la RMG destina recursos suficientes para un manejo básico, se requiere mejorar la repartición de recursos entre los programas. Más allá de mantener o incremen-

tar el nivel de gasto, la primera prioridad debe ser asegurar que ese gasto sea eficiente en términos de los objetivos de manejo de la RMG. De la misma manera, el compromiso nacional de conservar y manejar sustentablemente la reserva marina debe traducirse en decisiones políticas que –enfocadas en una visión de mediano y largo plazo– cambien el modelo de gestión de algunos procesos y/o actividades que tienen lugar en la RMG. El presente estudio deja luces en esa dirección.

Bajo el modelo actual de gestión y financiamiento, los escenarios y proyecciones financieras construidos con funcionarios y actores de la RMG, muestran que el esquema de manejo no es sustentable desde una perspectiva financiera. Cabe anotar, que solamente las actividades de control, patrullaje y vigilancia son el principal destino de los recursos que recibe la RMG. La proyección de necesidades de financiamiento para este proceso, asumiendo que no hay cambios al modelo actual, arroja valores equivalentes al monto anual generado por todo el sector pesquero del archipiélago. La falta de fuentes estables y exclusivas para el financiamiento de la RMG representa una amenaza, pero a su vez, el potencial de generación de recursos es ciertamente interesante.

Se debe considerar que la RMG es de creación reciente, por lo que su sostenibilidad financiera sigue siendo un proceso de aprendizaje al que este trabajo pretende aportar. Debido a factores económicos y a su aislamiento y accesibilidad, la operación en Galápagos es más costosa que en el continente. Además de los procesos de manejo normales que tienen lugar en un área protegida, la conservación de áreas marinas comprende actividades y requerimientos que representan montos ele-

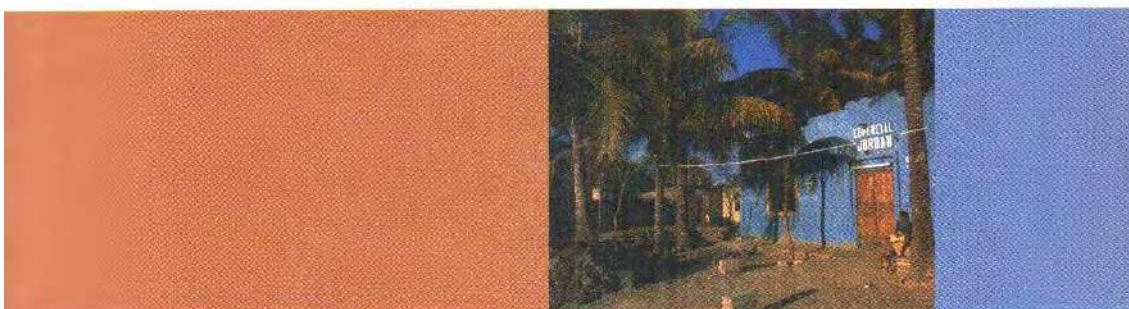
vados por su naturaleza y complejidad. Es decir que en términos de costos de la conservación, las áreas protegidas marinas no son comparables a las terrestres. Los primeros años de manejo de la RMG han demandado una inversión importante de recursos, que se justifican dentro del proceso de madurez y consolidación de las operaciones y procesos del plan de manejo.

El presente documento se encuentra organizado en las siguientes secciones: (i) un análisis

del flujo de recursos financieros que se destinaron al manejo de la reserva desde el 2001 hasta el 2003; (ii) una proyección de los costos de manejar la RMG, para los diez próximos años, basada en la información financiera recopilada y en criterios obtenidos en talleres y reuniones de trabajo con funcionarios del Parque Nacional Galápagos (PNG). Esta información permitió la construcción de tres escenarios de gestión de la Reserva Marina; y, (iii) identificación de potenciales y efectivas fuentes de financiamiento para la RMG.



Antecedentes



En el año 1986 se creó oficialmente la Reserva de Recursos Marinos de Galápagos. Su primer Plan de Manejo se expidió en el año 1992 (Ospina, 2004). Posteriormente, en 1996, el recientemente creado Ministerio del Ambiente integró la Reserva de Recursos Marinos de Galápagos al Patrimonio Nacional de Áreas Naturales del Estado, bajo la categoría de Reserva Biológica de Recursos Marinos y delegó su administración al Parque Nacional Galápagos (PNG, 1999). Más tarde, en marzo de 1998, el Congreso Nacional aprobó la Ley Especial de Galápagos, que crea la Reserva Marina de Galápagos. A través de esta ley, el Estado ecuatoriano protege formalmente el mar insular para garantizar el uso sustentable y la conservación de sus recursos. Con una superficie de aproximadamente 135.000 km², la Reserva Marina de Galápagos se convierte en una de las 5 reservas marinas más grandes y mejor conservadas del mundo.

La Ley Especial excluye la pesca industrial dentro de la RMG y establece un nuevo régimen

La Reserva Marina de Galápagos es de creación reciente, por lo que su sostenibilidad financiera es todavía un proceso de aprendizaje al que este trabajo pretende aportar

para su manejo y administración, el mismo que comprende un esquema de manejo participativo entre un grupo definido de usuarios y las autoridades. Así la gobernabilidad y toma de decisiones de la Reserva Marina recaen sobre tres instancias constituidas por los diferentes usuarios: Autoridad Interinstitucional de Manejo (AIM); Junta de Manejo Participativo (JMP); y, el Parque Nacional Galápagos. Este último administra los recursos financieros de la reserva.

La importancia de la biodiversidad de la Reserva Marina de Galápagos es reconocida mundialmente por factores como la presencia de corrientes con aguas ricas en nutrientes, extraordinaria combinación de ecosistemas tropicales y sub-antárticos, alto porcentaje de especies únicas, abundancia y multiplicidad de especies (PNG, 2003). Por estas y otras razones, en el año 2001 la UNESCO asignó a la Reserva Marina de Galápagos la categoría de Patrimonio Natural de la Humanidad. Este reconocimiento unido a la reputación del Parque Nacional Galápagos, han logrado concretar una serie de aportes financieros importantes para la consolidación y manejo de la RMG en un tiempo relativamente corto. La inestabilidad política y los continuos cambios al interior del PNG y RMG afectan severamente la confianza de donantes y cooperantes, convirtiéndose en un factor determinante de la sostenibilidad financiera.

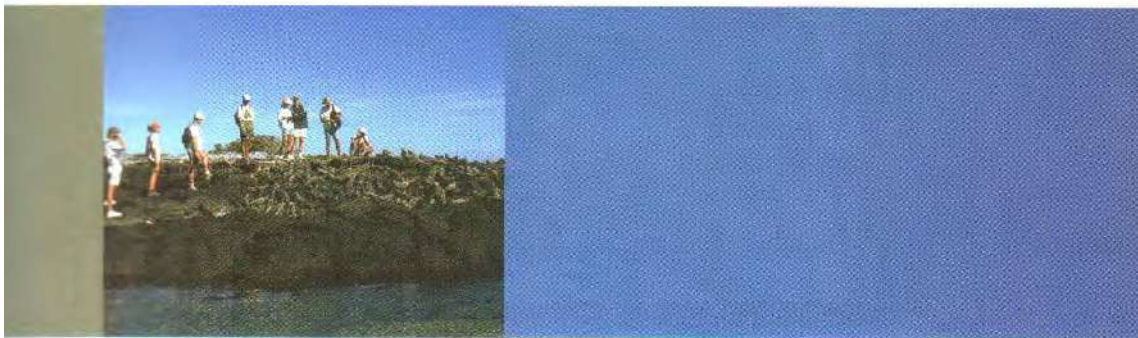
Prácticamente toda la población de las islas se beneficia directa o indirectamente de los recursos de la Reserva Marina de Galápagos, por lo que se debe asegurar un manejo equilibrado entre la estabilidad socioeconómica de la población local y el mantenimiento de las zonas protegidas marinas y terrestres. A fina-

les del 2002 se registró una flota pesquera artesanal de 446 embarcaciones y 956 pescadores inscritos, que generaron un ingreso bruto anual aproximado de US\$ 4,6 millones (Ospina 2004).

El turismo es otra de las actividades productivas que se realiza en la RMG, las Islas Galápagos son el principal destino turístico del Ecuador, y una fuente importante de ingresos. Durante el año 2003 ingresaron 91.293 turistas, de los cuales el 69% fueron extranjeros. En ese sentido, la flota de embarcaciones de turismo en Galápagos es de 72 embarcaciones, con la capacidad de atender 1550 pasajeros (Ospina 2004).

El Servicio Parque Nacional Galapagos (SPNG) administra y ejecuta los recursos financieros de la Reserva Marina de Galápagos. Por un lado esto podría incidir en una optimización de los recursos disponibles, ya que se evita la duplicación innecesaria de funciones en temas administrativos. Pero por otro lado, la falta de un manejo financiero independiente entre ambas áreas protegidas constituye un obstáculo para identificar los costos reales del manejo de la RMG. En términos legales la RMG recibe el 5% de los ingresos totales por ingreso de visitantes a Galápagos, que en los últimos años ha fluctuado en alrededor de US\$ 300.000 anuales. Este monto no es suficiente para la RMG, por lo tanto, el manejo de la RMG y de su sistema participativo de toma de decisiones, es cubierto con otros recursos del PNG y con la intervención –relativamente estable– de distintos actores, principalmente: Gobierno Central, Armada, y fundaciones y organismos de cooperación. Sobre esa base, la gobernabilidad de la RMG debe partir de conocer las fuentes destino de los recursos que financian la conservación y manejo de la reserva.

Objetivos del estudio



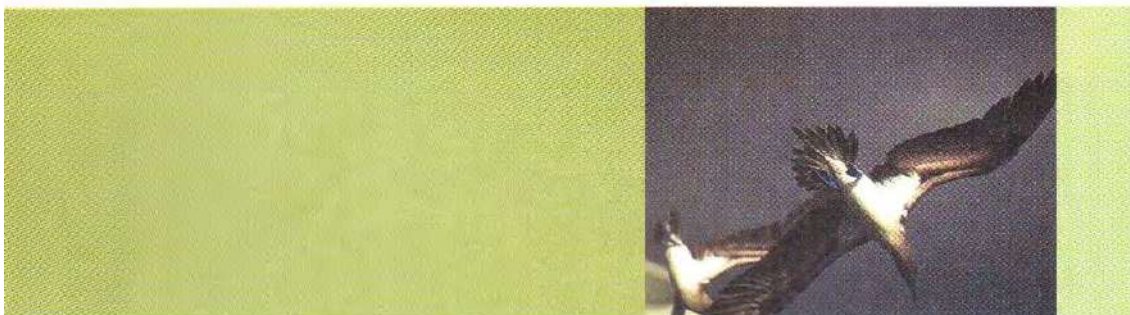
Objetivo general

Recabar información acerca de los costos del manejo de la Reserva Marina de Galápagos y establecer estimaciones que les permitan a los actores involucrados en el manejo de la RMG tomar decisiones y realizar planificación financiera para los próximos años.

Objetivos específicos

- Estimar el gasto efectuado para los procesos de control y vigilancia, manejo participativo, investigación y monitoreo durante los años 2001, 2002, 2003.
- Identificar las necesidades de financiamiento y proyección de ingresos de la RMG en base a tres escenarios de manejo que difieran en la profundidad de la gestión.

Prácticamente toda la población de las islas se beneficia directa o indirectamente de los recursos de la Reserva Marina de Galápagos, por lo que se debe asegurar un manejo equilibrado entre la estabilidad socioeconómica de la población local y el mantenimiento de las zonas protegidas marinas y terrestres



Al parecer tanto por la naturaleza del parque terrestre, como por la experiencia adquirida en su administración, éste se maneja en base a procesos más estandarizados que han permitido alcanzar niveles de eficiencia

Metodología

El desarrollo de este estudio consideró la construcción de un modelo funcional de costeo. Es decir, parte de un modelo para identificar el costo de los procesos de manejo que tienen lugar en la RMG. Se identificaron cuatro principales procesos del Plan de Manejo:

- (i) Manejo Participativo
- (ii) Investigación
- (iii) Control, vigilancia y patrullaje
- (iv) Monitoreo de uso (pesca y turismo)

Sobre esta base se trabajó de la siguiente manera (Anexos 3 y 4):

- Levantamiento y establecimiento de una línea de base de gasto en el manejo de la RMG sobre la base de información para los años 2001, 2002, 200.
- Identificación de necesidades de financiamiento para los próximos diez años.
- Identificación de potenciales y efectivas fuentes de financiamiento.

Establecimiento de una línea de base de gasto en el manejo de la Reserva Marina Galápagos

El levantamiento de la información financiera se realizó directamente en la fuente se trabajó directamente con los principales actores que han aportado recursos al manejo y conservación de la reserva. Aquellos con quienes se realizó un trabajo directo y a mayor detalle son: Servicio del Parque Nacional Galápagos, Fundación Charles Darwin, Coordinación de la Junta de Manejo Participativo, UGAFIP (proyecto BID), Armada Nacional, Policía Ambiental, Araucaria, WWF, TNC, WildAid, y Conservación Internacional (CI).

El primer paso del levantamiento de información fue construir y validar participativamente el modelo matricial de costeo que permitió alcanzar tres objetivos:

1. Separar el gasto en función de los 4 procesos de manejo que tienen lugar en la RMG.
2. Diferenciar los rubros de gasto, tanto en términos de gasto corriente y de inversión, como a un nivel más específico en base a las categorías más relevantes: (i) gasto en personal, (ii) consultorías, (iii) inversiones de capital, (iv) transporte y combustible, y, (v) viáticos y subsistencias.
3. Identificar el aporte de los principales actores de la RMG, tanto en términos globales como a cada uno de los procesos.

Esta metodología incluyó costos de uso de infraestructura y costos de depreciación de los equipos y activos que utiliza la RMG, lo cual permite revelar tanto los costos que son "subsidiados" por el PNG, como el peso de coordinar financiera y administrativamente la RMG. Se consideró además los costos financieros asociados al préstamo externo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta metodología resulta entonces, en costos que en algunos casos superan los montos que generalmente son percibidos o son visibles para los actores de la RMG, ya que incluyen costos hundidos o subsidiados por el PNG y otros actores.

Debido a la falta de una separación funcional de gastos de la RMG, la división de estos costos en los distintos procesos tampoco fue evidente. Esto se debe a que la clasificación presupuestaria o financiera aplicada por el sector público no permite esta división. Para lograr identificar los gastos por proceso, se utilizó una mezcla de criterios objetivos (indicadores como uso de infraestructura, procesos iniciados por el departa-

mento legal del PNG, dotación de equipos, etc.), e información recabada en entrevistas a las áreas de apoyo del PNG. El Anexo 2 resume los resultados de las entrevistas mantenidas con los encargados de cada departamento del SPNG con el fin de identificar criterios cuantitativos que permitan dividir los costos indirectos. Como se puede observar, muchos de los procesos transversales dedican más recursos a la RMG que al área terrestre. Esto se da sobre todo en términos de recursos dedicados a la solución de conflictos. Al parecer tanto por la naturaleza del parque terrestre, como por la experiencia adquirida en su administración, éste se maneja en base a procesos más estandarizados que le han permitido alcanzar niveles de eficiencia que optimizan recursos.

Una vez levantada y procesada la información, se evidenció que el aporte reportado por la Armada Nacional al patrullaje de la RMG era de tal magnitud que distorsionaba la interpretación de los resultados. En ese sentido, se tomó la decisión de manejar dos niveles de análisis: (i) incluyendo los costos reportados por la Armada Nacional, y, (ii) excluyendo esos costos³.

Identificación de necesidades de financiamiento

Dado que la RMG no cuenta al momento con una planificación estratégica ni operativa para los próximos 10 años, se optó por identificar directamente con manejadores y técnicos los principales subprocesos y actividades necesarias para el manejo de la RMG dentro de este horizonte temporal. Los escenarios fueron contruidos con la participación de actores de la RMG en grupos focales para cada proceso del Plan de Manejo.

La proyección de necesidades considera el fortalecimiento de actividades existentes, y el desarrollo de nuevas actividades. En función de los objetivos expresados en el Plan de Manejo de la Reserva Marina de Galápagos, para la construcción de los escenarios las actividades fueron priorizadas en tres grupos, uno

para cada escenario. Cabe mencionar, que los escenarios son incrementales, es decir, el escenario Ideal es la suma del Básico y Mejorado.

Básico: Actividad indispensable para el éxito del proceso. Sin esta actividad el proceso no funciona.

Mejorado: Actividad importante que agrega valor al proceso.

Ideal: Actividad con la que no se cuenta en la actualidad, pero cuya implementación puede traer incrementos en los resultados de la gestión.

Los valores presentados incluyen todos los gastos necesarios para el desarrollo de la actividad dentro del proceso, así como el mantenimiento de la estructura básica de coordinación y la administración de la Reserva Marina de Galápagos, esto incluye personal, gastos operativos, uso de equipos, etc. Los costos están expresados en miles de dólares, responden al total de la actividad e incluyen gastos corrientes y de inversión. La construcción de los escenarios se detalla en el Anexo 5.

Identificación de fuentes de financiamiento

Se revisaron varias propuestas y aproximaciones metodológicas para definir el enfoque de la oferta de financiamiento (IUCN, 2000; Spergel, 2004; Quintela et al 2003). A partir de la revisión de los enfoques se desarrolló una batería de fuentes potenciales de financiamiento de acuerdo al origen de los recursos, la cual se divide en fuentes internacionales, fuentes nacionales e ingresos de autogestión. La construcción de estos escenarios consideró además su factibilidad de implementación. Para esto se realizó una matriz de análisis para las diferentes alternativas de financiamiento, esta matriz fue discutida con funcionarios y especialistas en el manejo de la Reserva Marina de Galápagos para determinar una calificación de las oportunidades reales de implementación.

³ Adicionalmente se trabajó información que registraba los costos reportados en el convenio vigente hasta el 2002 entre el Comando de Operaciones Insular (COOPIN) y el PNG. Este resultaba en un monto que se ubicaba entre los dos niveles de análisis. Sin embargo, por no ser información oficial provista por la Armada Nacional, este escenario se excluye de la presentación de los resultados.

Alcance

El desafío consistió en una aproximación que permita consolidar información y las demandas de los distintos actores del financiamiento de la Reserva Marina de Galápagos



El estudio tiene un carácter exploratorio, desarrollado de manera participativa. El desafío del estudio consistió en una aproximación que permita consolidar información y demandas de los distintos actores del financiamiento de la Reserva Marina de Galápagos, en ausencia de planes y programas de largo plazo. Entre las principales limitaciones del estudio se pueden mencionar las siguientes:

- No se utilizó el modelo de separación funcional del gasto para realizar proyecciones, ya que eso derivaría en una proyección inercial de los modelos de gestión del pasado, incluyendo sus ineficiencias.
- La información para los escenarios se basa en la percepción y experiencia de maneja-

dores y técnicos. Los actores podrían tender a subestimar sus recursos o sobreestimar necesidades.

- Las fuentes de información no comparten necesariamente los mismos sistemas contables, por tanto se debe considerar un pequeño margen de error al integrar y agregar información de fuentes secundarias.
- Los años de la línea base se pueden considerar como de comportamiento normal, salvo el año 2001 por los procesos de dolarización. En cualquier caso, la Reserva Marina de Galápagos tiene una historia relativamente reciente de gasto, por lo que se puede esperar que el período identificado en el estudio sea de consolidación del manejo financiero.



Gastos Operativos es el rubro más importante en el manejo de la Reserva Marina de Galápagos. Esto se debe en gran medida a que se incluyen los costos de toda la estructura técnica, administrativa y financiera del Servicio del Parque Nacional Galápagos

Resultados

Línea base del financiamiento de la Reserva Marina de Galápagos

Este análisis no incluye el gasto declarado por la Armada Nacional, ya que genera una distorsión importante en los resultados y no son reconocidos efectivamente como un aporte por funcionarios de la RMG y SPNG.

Sin tomar en cuenta la información de la Armada, en el período analizado la Reserva Marina de Galápagos recibió de distintas fuentes un total de US\$ 14,66 millones². Esto quiere decir que en promedio la RMG recibió un flujo anual de US\$ 4,88 millones. Tomando en cuenta el aporte de la Armada, estas cifras se elevan a US\$ 22,5 millones y US\$ 5,06 millones respectivamente. Esto evidencia el peso del aporte reportado por la Armada Nacional que fluctúa alrededor de US\$ 2,6 millones anual. Con el fin de derivar conclusiones acerca de la sostenibilidad financiera de la RMG, se debe avanzar el análisis de esta línea de base del financiamiento a tres niveles: (i) análisis por rubro de gasto, (ii) análisis funcional del gasto, es decir por proceso de manejo de la RMG, y, (iii) análisis por actor financiador.

Análisis anual y por rubro de gasto

De los datos levantados destaca la baja participación del rubro Inversión, cabe mencionar que esta es financiada en su mayor parte por el Gobierno Central a través del préstamo externo tomado con el BID. De acuerdo a la constitución, este tipo de créditos deben estar destinados a inversión, su efecto en el financiamiento de la RMG se evidencia a partir del

año 2003. Es de consenso general que el adecuado manejo de la RMG requiere en gran medida pagar a personal técnico adecuadamente capacitado. Desde esa perspectiva, este rubro –considerado normalmente como gasto corriente– puede considerarse una inversión directa en el capital humano asociado al efectivo manejo y control de la RMG.

En este sentido, se puede excluir el rubro inversión y el rubro de personal técnico del concepto de gasto corriente, mostrando una gestión financiera y técnica mucho más equilibrada. En ese caso la participación de gasto corriente vs. la participación de gasto de inversión cambia radicalmente. La inversión, bajo este concepto amplio, se mantiene en 41% en el 2001 y en 50% en el 2002 y llega al 73% en el 2003. Sin embargo el aporte del préstamo BID a la RMG concluye el año 2006, mostrando una descapitalización del sistema que sostendrá a futuro el manejo de la RMG. (Ver Cuadro 1)

Gastos Operativos es el rubro más significativo en el manejo de la RMG³. Esto se debe en gran medida a que se incluyen los costos de toda la estructura técnica, administrativa y financiera del SPNG. A falta de una separación funcional del gasto, el peso de la RMG en la gestión administrativa y financiera del SPNG fue declarada en entrevistas por los funcionarios del Parque. Existe entonces poca claridad para definir cuánto de costos operativos demanda la gestión de la RMG. De lo anterior se infiere la necesidad de repensar la forma en la que la RMG se apoya en la estructura del SPNG.

El segundo rubro más importante es el personal técnico, es decir, el asociado directa y exclu-

² Con el fin de hacerlas comparables esta cifra está expresada en dólares del año 2003.

³ Aunque la participación en el total en el primer caso es menor en 14 puntos porcentuales.

CUADRO 1. Información financiera RMG, período 2001-2003

	2001		2002		2003		Total 2001 - 2003	
	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$
a. Personal técnico	37%	1.366.868,85	49%	1.787.869,28	49%	2823.570,00	45%	6.584.209,03
Consultorías	14%	536.402,53	23%	929.117,74	14%	781.873,58	17%	2.507.235,03
Contratos	21%	783.523,13	20%	718.466,19	32%	1.856.876,30	25%	3.677.561,10
Comunicación	1%	46.943,19	4%	139.285,35	3%	184.819,35	3%	399.411,89
b. Gastos operativos	46%	1.713.058,16	35%	1.278.883,27	19%	1.105.725,65	32%	4.768.733,37
Uso de equipos	9%	340.754,84	11%	386.012,22	4%	245.549,32	8%	1.118.574,40
Mantenim. y reparación	3%	127.990,08	3%	124.933,60	1%	46.065,01	2%	351603,31
Infraestructura directa	15%	570.250,24	11%	412.908,44	6%	326.050,09	10%	1.529.688,06
Costos de administración	17%	626.575,75	9%	333.127,89	8%	447.835,00	11%	1.638.100,62
Servicios básicos	1%	47.487,25	1%	21.901,11	1%	39.229,23	1%	125.765,97
c. Viáticos y subsistencias	6%	209.257,19	8%	281.956,02	3%	176.834,66	6%	761.605,89
d. Transp. y combustible	8%	307.044,11	8%	235.011,25	4%	284.998,99	6%	910.989,20
e. Inversión	4%	134.143,38	1%	55.645,93	24%	1.404.856,93	11%	1.542.486,86
Total (a+b+c+d+e)	100%	3.730371,70	100%	3.639.565,76	100%	5.759.979,49	100%	14.663.025,05

Fuente: Información proporcionada por instituciones que apoyan a la RMG

sivamente al manejo y control y vigilancia de la RMG. Aquí se incluyen consultorías y contratos de prestación de servicios asociados a esta gestión, éstos suman el 29% del total.

Se evidencia, una vez más, que la RMG requiere de ingentes recursos destinados a financiar traslados, viáticos y subsistencias. En los tres años analizados, la suma de lo destinado a Transporte y Combustibles, y Viáticos y Subsistencias, bordea los US\$ 550.000 anuales. Este gasto está mayoritariamente enfocado en el proceso de control y vigilancia.

Análisis por proceso de manejo de la RMG

Este capítulo divide la línea de base de financiamiento sobre la base de un análisis funcional del gasto. Tal y como se explicó en la metodología, se analizarán por separado los cuatro procesos que tienen lugar en el manejo, control y patrullaje de la RMG.

El proceso más costoso que se lleva a cabo en la RMG es Control, vigilancia y patrullaje, que insuere en 45% de los recursos que se han destinado en los tres años analizados a la RMG

(Cuadros 2 y 3). El segundo proceso en insumir recursos es Monitoreo de uso, seguido de Manejo Participativo y dejando en último lugar a Investigación.

La estructura de asignación de recursos entre estos cuatro procesos se mantiene (Cuadro 3). A excepción del drástico incremento de la inversión que se produce; éste está principalmente asociado a aumentar la dotación de embarcaciones y equipos para Control, vigilancia y patrullaje en el 2003. Este proceso absorbe alrededor del 92% de la inversión, el 50% de Viáticos y Subsistencias, el 37% de Transporte y combustible, y el 32% de Gastos Operativos. Consecuentemente se convierte en el proceso con mayores posibilidades para ajustes de eficiencia que pueden repercutir sensiblemente en los montos globales de gasto.

El Cuadro 3 muestra el crecimiento del total de los recursos que efectivamente se asignaron a la RMG en el período de estudio. Se puede ver que entre el 2001 y 2003, todos los procesos han sufrido un incremento en los recursos percibidos, a excepción de Monitoreo de uso. Esto se debe a que el 2001 (año de partida) fue un año excepcional debido al derrame del buque Jéssica. Solo en el PNG se encontró una parti-

da de US\$ 200.000 exclusivamente para esa contingencia, equivalente al 20% de lo que se gastó ese año en ese proceso. Cabe mencionar, sin embargo que lo asignado a investigación ha sufrido aumentos menores.

a. Manejo Participativo

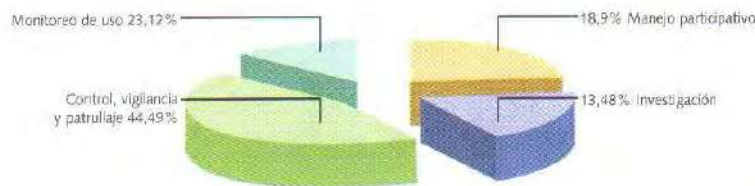
La RMG ha gastado entre 2001 y 2003 US\$ 2,77 millones en la consolidación del Sistema de Manejo Participativo. Esto quiere decir que anualmente se han destinado alrededor de 924 mil dólares, siendo el último año el de mayor inversión. Estos montos se dividen de acuerdo a las participaciones que se ilustran en el Cuadro 4. Este proceso ha sido intenso en gasto corriente. Gastos Operativos contabiliza el 43%; se incluye a la estructura administrativa del PNG. Esto incrementa la necesidad de financiamiento, puesto que la coordinación y

la facilitación de la Junta de Manejo Participativo (JMP) funcionan dentro del PNG.

El hecho de que la JMP esté dentro del PNG, además que puede repercutir en la pérdida de legitimidad asociada a la independencia del sistema, tiene consecuencias financieras para el proceso y falta de claridad en cuanto a los recursos necesarios para una operación independiente de los órganos de decisión. Sin embargo, el funcionar dentro del PNG le permite al sistema aprovechar economías de escala e infraestructura y capacidad ya instaladas. Los actores deberán encontrar una fórmula que fortalezca este espacio participativo, ya que los dos procesos más costosos de manejo de la RMG dependen en buena medida de la confianza de los actores y la buena gobernabilidad sobre el manejo de los recursos de las islas.

CUADRO 2. Costos de la RMG por rubro de gasto, período 2001-2003

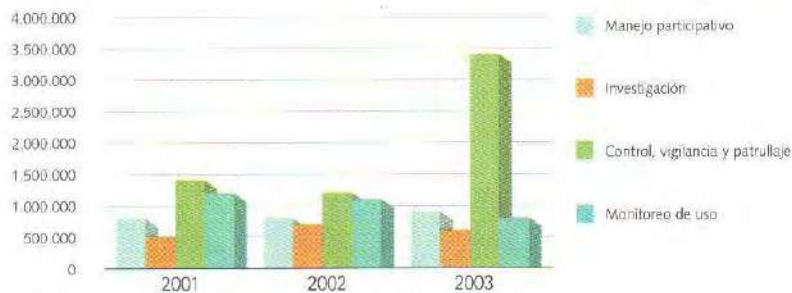
Costos por proceso de la RMG 2001-2003. Precios constantes 2003



Fuente: Información proporcionada por instituciones que apoyan a la RMG

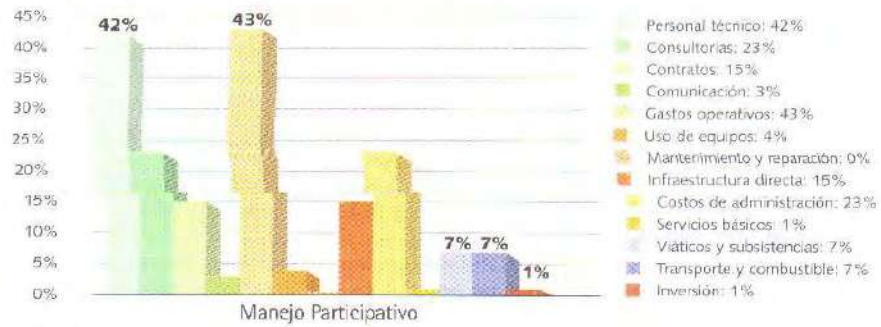
CUADRO 3. Costos directos de la RMG por proceso, período 2001-2003

Valores en US \$



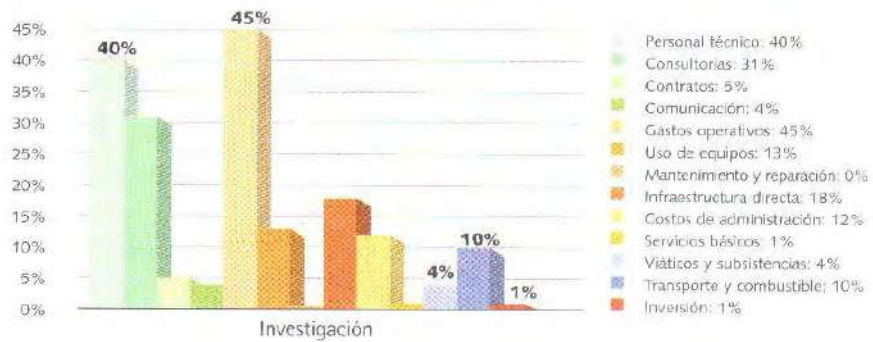
Fuente: Información proporcionada por instituciones que apoyan a la RMG

CUADRO 4. Participación de cada rubro de gasto en Manejo Participativo



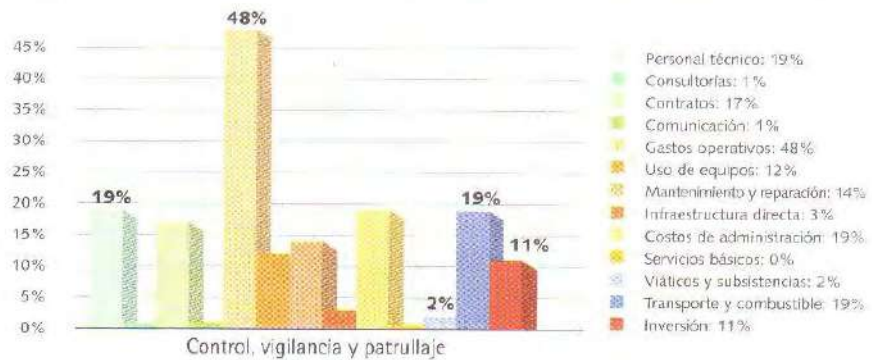
Fuente: Información proporcionada por instituciones que apoyan a la RMG

CUADRO 5. Participación de cada rubro de gasto en Investigación



Fuente: Información proporcionada por instituciones que apoyan a la RMG

CUADRO 6. Participación de cada rubro de gasto en Control, vigilancia y patrullaje



Fuente: Información proporcionada por instituciones que apoyan a la RMG

El Personal técnico insume el 42% del gasto total del período. De éste, el 23% corresponde al rubro Consultorías asociadas a la consolidación del sistema. Debería esperarse que una vez cumplida la primera etapa en el proceso de aprendizaje este rubro se reduzca. La inversión asociada a este proceso llega apenas al 1% del total; y el nivel de movilización asociado directamente a este proceso es de 14%.

b. Investigación

Este proceso tiene una distribución similar a la del Manejo Participativo: alto gasto en personal técnico (40%), 45% de gastos operativos, donde se incluye el overhead de la Fundación Charles Darwin y el costo de mantener la estructura del PNG, a pesar de que la investigación ha sido mayormente realizada por la Fundación. La inversión ha sido igualmente mínima y el gasto asociado a viajes es el 14% (Cuadro 5). En este caso estamos hablando de una inversión total de casi 2 millones de dólares. Anualmente el gasto bordeó los 650 mil dólares, presentándose una reducción entre el 2002 y el 2003, de US\$ 66 mil.

c. Control, vigilancia y patrullaje

Este proceso no solo es el que más recursos financieros insume, sino también humanos, económicos e incluso políticos. Los recursos financieros asignados en el período de estudio equivalen a un total de US\$ 6,52 millones,

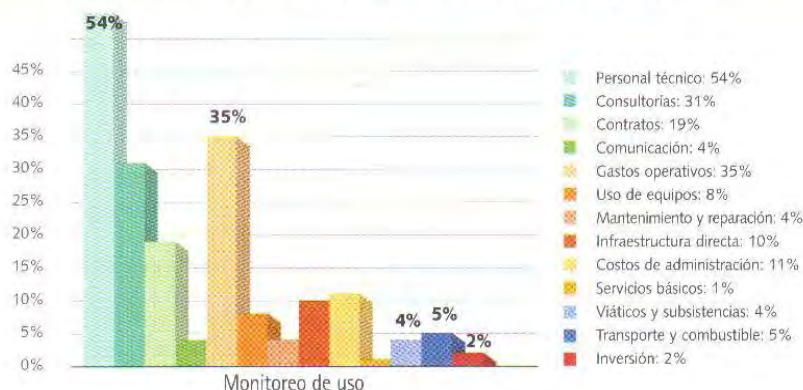
es decir a un monto anual promedio de US\$ 2,17 millones. Este es el único proceso que en los últimos años ha recibido un gran influjo de inversión, especialmente en embarcaciones, equipamiento y recursos tecnológicos, representando aproximadamente el 45% del gasto total en la RMG. Una preocupación en el mediano plazo es la cobertura de gastos de mantenimiento y reparación de las nuevas inversiones, rubro que en la actualidad representa el 14% del gasto total (Cuadro 6).

Este proceso es intensivo en personal técnico especializado, ante la limitación de incrementar el gasto público, el proceso depende en buena medida de personal a contrato, lo cual resta estabilidad y especialización en el manejo de este proceso. Hay indicios entonces, de que existe un déficit de personal asociado al éxito del proceso. Otro rubro importante es el de transporte y combustibles, directamente asociados a las tareas de control de pesca ilegal. En buena medida la eficiencia de este proceso depende del acceso oportuno a información sobre la localización de infractores.

d. Monitoreo de uso

Monitoreo de uso es el proceso más intensivo en el uso de personal técnico, particularmente de consultorías asociadas en los últimos años al monitoreo de la pesca, del turismo y a la zonificación de la RMG. En los tres años estudiados este proceso insumió US\$ 3.3 millones,

CUADRO 7. Participación de cada rubro de gasto en **Monitoreo de uso**



Fuente: Información proporcionada por instituciones que apoyan a la RMG

es decir anualmente US\$ 1,1 millones en promedio. Es, en magnitud, el segundo proceso más importante.

Análisis por agente financiador

Entre los distintos actores que han destinado recursos al manejo de la RMG entre el año 2001 y el 2003, son tres los que destacan: Parque Nacional Galápagos, Gobierno Central a través del préstamo del BID, y la Fundación Charles Darwin. Es interesante ver cómo se ha modificado su participación como entes financiadores –de primer o segundo piso– de la RMG. El PNG financió el 48% del gasto entre el 2001 y el 2003, alrededor de US\$ 2,13 millones al año, poco menos del 50% del presupuesto anual. Como ente ejecutor y administrador de la RMG, el PNG recibe alrededor de US\$ 300.000 anuales por concepto del 5% de los ingresos del Parque por turismo. El PNG cubre el resto de las otras fuentes de ingreso con las que cuenta como entidad pública, básicamente: recursos fiscales y autogestión. Esto quiere decir que la RMG tiene un déficit de alrededor de US\$1,83 millones, exclusivamente hablando de los ingresos y gastos del PNG.

De lo invertido en la RMG, el Parque financió el 62,6% en el 2001, el 44,2% en el 2002; y, el 35,04% en el 2003. Esto es evidencia de un efecto “crowding out” o efecto desplazamiento importante que ocurre en la RMG al ingresar los recursos del préstamo del BID. Es decir que la inversión que pasa a ser asumida por estos recursos no es en su totalidad incremen-

tal, sino que sustituye gastos que el PNG y otros actores efectuaban en la RMG.

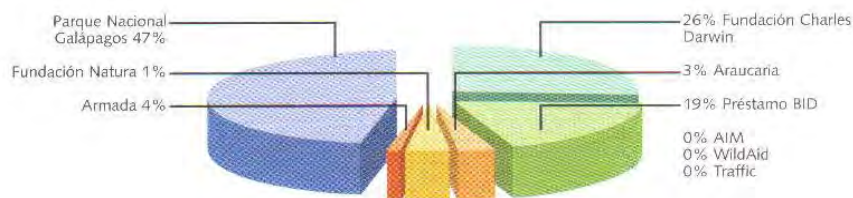
Aparentemente no existe un análisis detallado de los costos permanentes que se derivan de las inversiones realizadas con recursos del préstamo del BID, ya que es probable que requiera un incremento en el gasto corriente asociado a la operación y mantenimiento de esa nueva infraestructura. El hecho de que la UGAFIP funcione como una unidad ejecutora independiente del PNG y con vida limitada, puede haber contribuido en esta dirección.

Por otro lado, es lógico suponer que lo que el PNG dejó de invertir en la RMG lo destinó a otros gastos. Esto dejaría a las autoridades del Parque frente a la necesidad de priorizar el gasto. En este escenario son tanto las actividades de la RMG como otras las que pueden verse perjudicadas en desmedro de un aumento del gasto corriente si este hubiere sido el destino de los recursos en esos años. Las cifras otorgadas por el PNG parecen ir directamente en esa dirección: entre el 2002 y el 2003, el gasto de inversión se redujo de US\$ 2,3 millones a US\$ 1,4 millones; mientras tanto el gasto corriente se multiplicó por 2,5 veces en un año, subiendo de US\$ 1,1 millones a US\$ 2,8 millones. Esto pone en riesgo la sostenibilidad financiera de cualquier entidad.

Un análisis por proceso muestra que en promedio, el proceso que más recibe financiamiento del PNG, en términos de porcentaje es Control, Vigilancia y Patrullaje, seguido de Manejo Participativo. Esto se observa en el Cuadro 8, que ilustra la participación de los agentes financieristas.

CUADRO 8. Participación de actores en la RMG, período 2001-2003

Costos por proceso de la RMG 2001-2003. Precios constantes 2003



Fuente: Información proporcionada por instituciones que apoyan a la RMG

Requerimientos financieros

Este capítulo presenta los resultados de la proyección financiera desarrollada en conjunto con funcionarios y técnicos de la RMG. Se presenta un cuadro resumen de los montos totales (Cuadro 9). Posteriormente se muestra el resultado de cada proceso donde se detallan actividades y los montos anuales de financiamiento.

En el escenario Básico se consideran actividades y recursos fundamentales para el manejo, algunos de los cuales se encuentran actualmente en ejecución. Este escenario considera una racionalización en la frecuencia de actividades de control y vigilancia, así como un mejor aprovechamiento del conjunto de bienes y recursos destinados a este proceso.

El escenario Medio identifica actividades y rubros que complementan y agregan valor al proceso; mientras que en el escenario Ideal se consideran actividades necesarias para la consolidación de la Reserva Marina de Galápagos en el largo plazo.

A los valores identificados para cada proceso en los talleres, se sumó un 30% de gastos operativos para los escenarios Básico y Medio, valor que corresponde al peso actual de gastos operativos dentro de la estructura financiera de la RMG.

En el escenario Ideal los gastos operativos disminuyen al 20% bajo el supuesto de una mejora sustancial en la eficiencia de los procesos administrativos relacionados a la RMG. Así mismo se consideró un 3% del total de gasto en los programas para actividades de fortalecimiento de capacidades, rubro que fue requerido e identificado como transversal durante los talleres.

El cuadro 9 muestra un resumen de los resultados de los talleres con manejadores y técnicos de la RMG, que expresa las necesidades de financiamiento encontradas en función al cumplimiento de actividades y programas en un horizonte temporal de diez años. Las cifras están expresadas en valores constantes al año 2004. El monto promedio anual necesario para financiar el escenario Básico es de US\$ 6,846,600; para el

escenario Medio se requiere US\$ 9,090,600; mientras que para alcanzar el escenario Ideal se requieren US\$ 10,379,600.

El peso de los costos de control y vigilancia en el total varía desde el 31% en la línea base, al 40% en el escenario Ideal. Una posible razón de este resultado debe originarse en los niveles de incumplimiento de las regulaciones que pesan sobre la RMG, los cuales repercuten en una percepción que puede sesgar a los técnicos hacia la necesidad de fortalecer privilegiadamente la vigilancia y control, en detrimento de otros procesos importantes. También es importante precisar que ante la falta de una visión estratégica que considere modelos alternativos de gestión, los escenarios y proyecciones fueron construidos sobre la base del modelo actual de gestión.

Esto resulta importante porque permite establecer un límite superior de lo que podría ser el gasto en condiciones *ceteris paribus*, es decir asumiendo que todas las variables relevantes permanecen constantes, lo que implica considerar una alta tasa de crecimiento de las operaciones relacionadas a patrullaje y vigilancia. Por esta razón se ha considerado incluir ciertos temas relacionados a la eficiencia en el análisis de las alternativas actuales y potenciales para cubrir la brecha de financiamiento.

Brechas de Financiamiento

Considerando que los valores de la línea base se mantienen constantes, la brecha anual para el escenario Básico es de US\$ 1,146,600, para el escenario Medio la brecha asciende a US\$ 3,390,600, mientras que en el escenario Ideal la brecha es de US\$ 4,679,600. Como se puede observar en el Cuadro 9, para financiar los otros dos escenarios el esfuerzo incremental es muy importante. En la actualidad se dispone del 83% de los recursos para el escenario Básico, 63% del Medio y 55% del Ideal. La principal brecha corresponde a Control y vigilancia.

En cualquier caso es importante diferenciar entre las necesidades permanentes de financiamiento y los requerimientos puntuales de inversión. Adicionalmente los ingresos estrictamente

CUADRO 9. Proyección de necesidades de financiamiento

En miles de dólares constantes 2004

BÁSICO		Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
MONITOREO			1.326	1.321	1.287	1.260	1.335	1.530	1.460	1.460	1.460	1.535	13.970
INVESTIGACIÓN			1.110	1.105	1.155	1.005	910	1.255	1.255	1.405	1.205	1.360	11.765
CVP			2.289	2.167	2.127	2.192	2.127	2.167	2.152	2.127	2.167	2.152	21.667
MANEJO PARTICIPATIVO			368	343	343	310	319	302	316	308	325	323	3.256
Subtotal			5.093	4.936	4.912	4.767	4.691	5.254	5.182	5.299	5.156	5.370	50.658
Gastos operativos (30%)			1.528	1.481	1.474	1.430	1.407	1.576	1.555	1.590	1.547	1.611	15.197
Fortalecimiento institucional (3%)			153	148	147	143	141	158	155	159	155	161	1.520
Inflación			0	118	118	114	112	126	124	127	123	129	1.091
TOTAL BÁSICO			6.773	6.683	6.651	6.454	6.351	7.113	7.016	7.175	6.981	7.271	68.466

MEDIO		Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
MONITOREO			1.695	1.681	1.717	1.720	1.485	1.690	1.720	1.690	1.690	1.715	16.800
INVESTIGACIÓN			1.645	1.580	1.630	830	725	1.080	1.330	1.330	1.280	1.575	13.005
CVP			3.166	3.063	2.989	3.398	3.333	3.373	3.364	3.343	3.383	3.037	32.447
MANEJO PARTICIPATIVO			534	574	574	541	527	473	415	407	431	422	4.897
Subtotal			7.040	6.897	6.910	6.488	6.069	6.615	6.828	6.769	6.783	6.749	67.148
Gastos operativos (30%)			2.112	2.069	2.073	1.946	1.821	1.985	2.048	2.031	2.035	2.025	20.145
Fortalecimiento institucional (3%)			211	207	207	195	182	198	205	203	203	202	2.014
Inflación			0	183	184	173	161	176	182	180	180	180	1.599
TOTAL BÁSICO			9.364	9.357	9.374	8.802	8.234	8.974	9.263	9.183	9.202	9.155	90.906

IDEAL		Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
MONITOREO			2.096	2.081	2.117	1.720	1.485	1.690	1.870	1.690	1.940	2.115	18.800
INVESTIGACIÓN			2.045	1.980	2.030	830	725	1.080	1.480	1.330	1.530	1.975	15.005
CVP			4.824	3.881	3.796	4.293	4.228	4.268	4.259	4.236	4.278	3.849	41.912
MANEJO PARTICIPATIVO			794	834	834	771	757	703	625	617	641	632	7.207
Subtotal			9.758	8.775	8.777	7.613	7.194	7.740	8.233	7.874	8.388	8.571	82.924
Gastos operativos (30%)			1.952	1.755	1.755	1.623	1.439	1.548	1.647	1.575	1.678	1.714	16.585
Fortalecimiento institucional (3%)			293	263	263	228	216	232	247	236	252	257	2.292
Inflación			0	216	216	187	177	190	203	194	206	211	1.800
TOTAL BÁSICO			12.003	11.009	11.012	9.551	9.026	9.711	10.329	9.879	10.523	10.753	103.796

Fuente: Talleres con funcionarios y actores RMG

de la RMG, que corresponden al 5% de los ingresos del turismo, son US\$ 300.000 que recibe el PNG y US\$ 300.000 adicionales que recibe la Armada Nacional para patrullar la Reserva Marina de Galápagos. Labrecha se puede cubrir aumentando ingresos o mejorando la eficiencia de manejo. En el año 2010 existe un crecimiento leve de las necesidades de financiamiento por la necesidad de actualización de ciertos equipos, para el año 2013 la tendencia vuelve a la baja.

La principal brecha corresponde al proceso de control y vigilancia. El comportamiento de esta brecha refuerza la necesidad de revisar los valores de este proceso en función a una consolidación eficiente del control y vigilancia que responda a una visión estratégica. La segunda brecha más importante corresponde al proceso de Investigación, durante el año 2003 el 67% de los recursos gastados en este proceso provienen de la Fundación Charles

Darwin, de hecho es el único proceso donde el PNG no es el principal contribuyente. El proceso de Manejo Participativo muestra una brecha negativa, es decir que ha recibido en la línea base más recursos de los que requiere en los escenarios.

Fuentes de Financiamiento

A lo largo del documento se presentan datos que confirman que el manejo actual de la RMG es costoso, y su proyección en los escenarios supone del levantamiento de montos considerables de financiamiento. El factor financiero se convierte en un limitante para el manejo efectivo de áreas protegidas, las cuales compiten por recursos con una serie de actores y demandas de grupos de interés. En este sentido, algunas ventajas comparativas de la RMG que se deben aprovechar son las siguientes:

- Estar asociada al Parque Nacional Galápagos.
- Contar con 25 años de experiencia con cooperantes y donantes.
- Ser Patrimonio Natural de la Humanidad.
- Ser pionera entre las reservas marinas del mundo, entre las 5 más extensas y posiblemente una de las mejor conservadas.
- Ser uno de los lugares más cotizados para actividades como buceo e investigación.

A diferencia de otras áreas naturales protegidas, la capacidad de generación de ingresos del PNG y de la RMG es importante. En conjunto, el gasto del Estado y los ingresos de autogestión representan aproximadamente el 48% de los recursos con los que cuenta la RMG, si a esto se suma el aporte del préstamo BID que al final del día constituye también aporte estatal, la contraparte de fondos nacionales y de autogestión que ofrece el Ecuador alcanza el 67%. Esta participación es extremadamente importante, ya que son pocas las áreas protegidas en el mundo que demuestran capacidad de generación de fondos o de sostenibilidad financiera (Brunner 2004).

Factores como la complejidad de manejo, la naturaleza de la reserva misma y el sistema vigente de manejo participativo y gobernabilidad, presentan la necesidad de buscar formas y acuerdos institucionales que provean mayor flexibilidad y permitan figuras innovadoras para comprometer recursos públicos y privados. Las fuentes de financiamiento identificadas han sido clasificadas de acuerdo al origen de los recursos como se muestra a continuación:

Internacionales

- Cooperación internacional no reembolsable
- Organismos Multilaterales
- Canje de deuda externa bilateral por inversión social y ambiental
- Mercados de captura de carbono y conservación

Nacionales

- Fondo fiduciario para Manejo Participativo
- Creación de partida separada para la gestión de la RMG
- 25% impuesto a la renta de empresas que operan en Galápagos

Autogestión

- 5% de los ingresos de turismo
- Incrementar el % que se recibe de los ingresos del turismo
- Incremento del valor de la entrada
- Patentes y permisos de Pesca
- Patentes de operación turística para buceo
- Patentes de operación pesca deportiva
- Permisos para la entrada de naves y yates
- Otros permisos patentes y licencias
- Multas
- Aportes de actores miembros del Sistema de Manejo Participativo
- Donaciones (personas naturales, empresas)

Algunas fuentes de financiamiento son más confiables que otras, unas son más fáciles de conseguir, o presentan la posibilidad de ser usadas discrecionalmente, mientras que otras están atadas a lineamientos rígidos. Algunos mecanismos de financiamiento toman mucho tiempo y esfuerzo, consecuentemente no pro-

veen un retorno adecuado en el corto plazo, pero en el mediano y largo plazos proveen posibilidades de financiamiento confiables y estables para cubrir por ejemplo gastos recurrentes. En cualquier caso, los costos deben ser debidamente justificados y los requerimientos deben ser competitivos en función a otras áreas y países que compiten por recursos (Spergel y Moye 2004).

La aproximación utilizada para la identificación de fuentes de financiamiento permite priorizar las principales alternativas de acuerdo a su viabilidad de implementación. Cada alternativa a desarrollar deberá basarse en estudios de factibilidad que identifiquen los usuarios, la disposición de pago y la operación necesaria para el

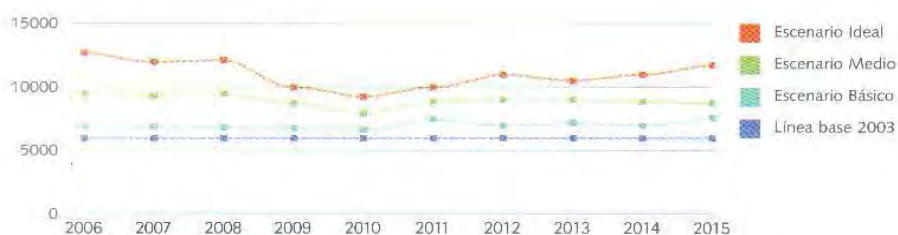
cobro. Sin embargo la implementación de las alternativas de financiamiento debe responder a una estrategia y política de financiamiento que deberá ser desarrollada con amplia participación de técnicos, funcionarios y organizaciones que apoyan el manejo de la RMG.

El Cuadro 11 muestra un resumen de la estructura de financiamiento de la RMG para cada uno de los escenarios de manejo identificados. A medida que se avanza en los escenarios se mejora la diversificación de las fuentes de ingreso.

El Cuadro 12 muestra las fuentes de financiamiento, su viabilidad, montos estimados y los criterios y supuestos que lo sustentan.

CUADRO 10. Gastos totales de la RMG en diferentes escenarios 2006-2015

En miles de dólares



Fuente: Información recabada en organizaciones y talleres con funcionarios de la RMG

CUADRO 11. Estructura de financiamiento RMG en tres escenarios

En miles de dólares

Fuentes de financiamiento	ESCENARIO BÁSICO		ESCENARIO MEDIO		ESCENARIO IDEAL	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
RECURSOS DE AUTOGESTIÓN	2.298	34%	5.068	56%	5.068	49%
RECURSOS NACIONALES	0	00%	0	00%	1.262	12%
RECURSOS INTERNACIONALES	4.548	66%	4.022	44%	4.049,60	39%
TOTAL	6.846	100%	9.090	100%	10.379,60	100%

Fuente: Estados financieros SPNG, opinión de expertos en talleres

CUADRO 12. Resultados de la proyección de ingresos RMG

En miles de dólares

Fuentes potenciales de financiamiento	Viabilidad	ESCENARIO BÁSICO		ESCENARIO MEDIO		ESCENARIO IDEAL	
		Monto	Criterios y supuestos	Monto	Criterios y supuestos	Monto	Criterios y supuestos
R E C U R S O S D E A U T O G E S T I Ó N							
5% de los ingresos de turismo (actualmente se percibe este ingreso)	alta	300	5% del ingreso total por turismo; tasa de crecimiento 5%; límite hasta llegar a 120.000 turistas.	300	5% del ingreso total por turismo; tasa de crecimiento 5%	300	5% del ingreso total por turismo; tasa de crecimiento 5%
Incrementar el % que recibe la RMG de los ingresos del turismo	media			300	incremento del 5% al 10% de los ingresos del turismo	300	incremento del 5% al 10% de los ingresos del turismo
Incremento del valor de la entrada	media			1580	Incremento del 50% en las tarifas de entrada; el destino único de estos recursos es la RMG	1580	Incremento del 50% en las tarifas de entrada; el destino único de estos recursos es la RMG
Patentes y permisos de pesca	alta			400	25% de los costos de monitoreo, aprox. USD 400 por pescador	400	25% de los costos de monitoreo, aprox. \$ 400 por pescador
Tasa a la guía de movilización de recursos pesqueros de la RMG	media			200	USD 200 por pescador registrado	200	USD 200 por pescador registrado
Patentes de operación turística buceo	alta	300	USD 10 por turista, 30.000 turistas	300	USD 10 por turista, 30.000 turistas	300	USD 10 por turista, 30.000 turistas
Patentes de operación pesca deportiva	media	50	USD 50 por turista, 10.000 turistas (1% del total)	50	USD 50 por turista, 10.000 turistas (1% del total)	50	USD 50 por turista, 10.000 turistas (1% del total)
Permisos para la entrada de naves y yates	alta	600	Incremento de 20% en valor de los permisos, 5% crecimiento anual de turismo	650	Incremento de 30% en valor de los permisos, 5% crecimiento anual de turismo	650	Incremento de 30% en valor de los permisos, 5% crecimiento anual de turismo
Permisos, patentes y licencias	media	350	Participar del 50% de los ingresos que actualmente recibe el PNG (70%) y crecimiento 5%	440	Aumento de 25% del valor actual de permisos y patentes; RMG participa del 50% de los ingresos	440	Aumento de 25% del valor actual de permisos y patentes; RMG participa del 50% de los ingresos
Multas	alta	50	Incremento del 100% del valor de multas	50	Incremento del 100% del valor de multas	50	Incremento del 100% del valor de multas
Aportes de actores AIM / JMP	alta	148	Recursos para el manejo participativo financiados por actores	148	Recursos para el manejo participativo financiados por actores	148	Recursos para el manejo participativo financiados por actores
Donantes privados (personas naturales, empresas)	alta	500	Donaciones de empresas privadas actualmente recaudadas	650	Incremento de 30% de monto actual de donaciones privadas	650	Incremento de 30% de monto actual de donaciones privadas
R E C U R S O S N A C I O N A L E S							
Creación de partida especial para RGM	media					500	25% de lo invertido por el Estado en el año 2003 en PNG y RMG
25% del impuesto a la renta	baja					762	5% de lo recaudado por la Corporación Vida para Quito
R E C U R S O S I N T E R N A C I O N A L E S							
Cooperación internacional no reembolsable	alta	2800	Se mantiene constante el monto actual de inversión	2800	Se mantiene constante el monto actual de inversión	2800	Se mantiene constante el monto actual de inversión
Organismos multilaterales y bilaterales	media	1748	Se mantiene constante el monto actual de inversión	1227	70% del monto actual	350	20% del monto actual
Canje de deuda	media					400	Monto anual de inversión, proyecto de canje de aprox 4 millones
Indemnización Jessica	baja					500	Aprox. 5 millones para 10 años
Fuente: Estados financieros SPNG, opinión de expertos en talleres		TOTAL		6.846	9.090	10.376,60	



El fortalecimiento de la institucionalidad de la Reserva Marina de Galápagos es un elemento crítico para consolidar una estrategia de diferenciación y posicionamiento entre los países que compiten por recursos para la conservación

nan a la RMG, son la asignación legal del 5% de los ingresos provenientes del turismo y el 5% que se destina para la Armada. Por principio los gastos permanentes deberían estar asociados a ingresos permanentes. En los hechos la gestión en la RMG se financia a través de una suerte de “subsidio implícito” (por parte del PNG y otros), lo que reduce la claridad en cuanto a cantidad y calidad de la inversión en la RMG y ha hecho difícil estimar las necesidades de financiamiento. Se observa también que existe volatilidad de los recursos y dependencia de la cooperación. El modelo actual de financiamiento de la RMG, registra claras evidencias de comportamiento de riesgo moral, concepto asociado a que exista una percepción menor del riesgo o expectativas de riesgo cubierto por otros actores. Esto se expresa en una serie de incentivos perversos ya que el PNG puede financiar actividades más políticamente rentables (como el crecimiento de la masa salarial) ya que muchas de las actividades urgentes de inversión son cubiertas por donantes.

El PNG es el principal aportante y apalancador de recursos para la RMG. El 47% del gasto efectuado por la RMG fue financiado por el Parque Nacional Galápagos, las principales fuentes de recursos del PNG corresponden a ingresos de autogestión y aporte de recursos fiscales. Es importante rescatar que estos recursos son una contraparte que apalanca la inversión de otros actores, ya que es una muestra del compromiso del Estado frente al manejo de la RMG, lo que estimula el cofinanciamiento por parte de otros actores.

La RMG requiere revisar la calidad y efectividad de su gasto. Sin embargo, no es cuestión de mantener o incrementar el nivel de gasto, sino de hacer que ese gasto sea eficiente en términos de los objetivos de manejo de la RMG. De la misma manera, el compromiso nacional de conservar y manejar sustentablemente la reserva marina debe traducirse en decisiones políticas que –enfocadas en una visión de mediano y largo plazos– cambien el modelo de gestión de algunos procesos y/o actividades que tienen lugar en la Reserva Marina de Galápagos.

Dadas las características particulares de la RMG y de su gobernabilidad, cualquier análisis de mejora de eficiencia y calidad, y cambios en la gestión, debe necesariamente estar acompañado de un análisis institucional: actores e incentivos a los que se enfrentan. Esto se relaciona con que mucha de la efectividad en el control se reduce ya que existe una red informal de contactos familiares y políticos que establecen reglas de juego paralelas a las oficiales y que van en desmedro de constituir instancias fuertes de manejo participativo por un lado, y de control, vigilancia y patrullaje por otro. Otro de los análisis de incentivos cruzados involucra la relación entre la Armada y el PNG. Desde la perspectiva de gestión y de aprovechamiento de los recursos disponibles, existe en esa relación una gran potencialidad para cubrir las brechas de financiamiento. Cualquier nueva política debe estar basada en un análisis de los intereses de los actores y estar enfocada a establecer los mecanismos de incentivo adecuados, lo que reduciría los recursos necesarios a invertir en control y coerción, que si bien es necesario sería más efectivo.

No existen mecanismos transparentes de asignación de recursos a la RMG. Esto no quiere decir que existan desvíos o malos manejos de fondos, sino que no es posible diferenciar claramente la inversión y gasto anual en el PNG y RMG. La estructura financiera del PNG no está diseñada para diferenciar estos gastos, lo cual se profundiza por la ausencia de políticas de asignación de recursos y ordenamiento del gasto de otros actores del financiamiento. Tampoco existen indicadores de calidad y eficiencia de gasto, el manejo financiero de la RMG no es por procesos. De cada dólar que entra a la RMG, 28 centavos se destinan a gastos operativos, hay que reconocer que la estructura organizacional del SPNG es demasiado pesada, y de acuerdo a la percepción de funcionarios de la RMG resulta lenta, atentando sobre la eficiencia de manejo. En la percepción de las áreas de servicios, la RMG porcentualmente consume más tiempo y esfuerzos que el PNG. La rigidez de las reglas de juego de manejo público reduce el rendimiento que se puede obtener de cada dólar invertido, sobre todo en términos de valoración de la produc-

tividad y de oportunidad. Esto sucede en particular para el manejo de personal y del proceso de adquisiciones.

La mayor parte del gasto es corriente, el rubro más importante en el manejo de la RMG es gastos operativos, lo cual se debe a que se incluyen los costos de toda la estructura técnica, administrativa y financiera del PNG. El segundo rubro más importante corresponde a personal. El adecuado manejo de la RMG requiere en gran medida pagar a personal técnico adecuadamente capacitado. Desde esa perspectiva, este rubro –considerado normalmente como gasto corriente– puede considerarse una inversión directa en el capital humano. Sobre este tema es importante realizar un análisis de la composición del personal, buscando un equilibrio entre el personal técnico, operativo y los aportes de consultores.

El porcentaje de gastos de inversión es muy bajo, se puede observar un cambio en esta tendencia a partir del año 2003 por la inclusión del préstamo BID, que incluso por base constitucional debe estar destinado a inversión. La terminación del préstamo BID es preocupante y deja la interrogante de cómo se va a cubrir el déficit de financiamiento que ocasionará el fin de este crédito y los costos permanentes asociados a la operación y mantenimiento de las inversiones realizadas con esos fondos. En el período 2001 - 2003 el BID ha financiado el 20% del total gastado en esos años, considerando además que fue el principal contribuyente de gastos de inversión en ese período.

La gran diferencia que existe entre los recursos que reciben las áreas protegidas continentales y las insulares, unida a la alta conflictividad social asociada a los temas de la RMG, podría influir en la viabilidad política para que el Estado otorgue una mayor prioridad a la RMG frente a la asignación de recursos para la conservación. Igualmente, la contribución de la cooperación internacional, donantes y ONG ha sido determinante en la consolidación y desarrollo del plan de manejo de la RMG, estos actores han mostrado su profunda preocupación por la inestabilidad y debilidad institucio-

nal en las islas, configurando una amenaza para la sostenibilidad de estas fuentes de financiamiento.

Existen dos formas de cerrar las brechas identificadas para llegar a los escenarios de manejo: mejorar la capacidad para generar ingresos y atraer inversiones, o mejorar la eficiencia con la que se realizan las actividades de manejo de la RMG. Las cifras que se presentan del SNAP continental, son un referente que muestra el contexto en el cual la RMG deberá desarrollar su estrategia de financiamiento. Los actores del financiamiento de la conservación cada vez se muestran más exigentes en cuanto al buen uso y efectividad del gasto. Las brechas no solo deben medirse en términos de necesidad incremental de recursos, sino también de posibles mejoras de eficiencia y de espacios para aumentar la calidad del gasto. Un factor crítico que obstaculiza la generación de acuerdos de financiamientos sostenibles es la ingobernabilidad de la gestión de la conservación en las islas. En este sentido, los resultados del escenario de eficiencia brindan una oportunidad para la reflexión y abren expectativas en cuanto a la necesidad de redimensionar el alcance y aproximación utilizados para los procesos de manejo.

La RMG se encuentra en una situación privilegiada frente a los flujos internacionales de financiamiento. Factores como el estar asociada a un área protegida reconocida mundialmente como el Parque Nacional Galápagos, estar listada como un patrimonio natural de la humanidad, haber sido una de las primeras reservas marinas del mundo, entre las más grandes en extensión y posiblemente una de las mejor conservadas, configuran un panorama atractivo para la inversión. Esta ventaja comparativa debe ser aprovechada, a través de la consolidación de una administración que muestre políticas claras, continuidad y una reputación de eficiencia y transparencia en el manejo de recursos. En este sentido el fortalecimiento de la institucionalidad de la RMG es un elemento crítico para consolidar una estrategia de diferenciación y posicionamiento entre los países que compiten por recursos para la conservación.



Recomendaciones

Cualquier planificación financiera se deriva de una planificación operativa y por objetivo. En ese sentido sería importante que la RMG realice un proceso de planificación estratégica y operativa, basada en los procesos de manejo que ocurren en ella y en una separación funcional del gasto que permita una planificación financiera más adecuada.

Se recomienda hacer un estudio de demanda para el incremento del valor de la entrada al PNG, así como estudios para determinar el potencial de mercado y los valores a cobrar a los usuarios de las nuevas actividades permitidas en la RMG. Estos análisis deben incluir análisis de sensibilidad de la demanda al precio a través de técnicas como el análisis conjunto o valoración contingente.

Se recomienda hacer varios estudios de eficiencia de manejo para procesos clave como control y vigilancia, en especial explorar, legal y financieramente, opciones de tercerización de servicios.

Es indispensable clarificar el esquema de financiamiento, roles y responsabilidades frente al levantamiento y manejo de recursos.

Se requiere con carácter urgente la implementación de un sistema de gestión administrativo financiero que permita transparencia y sinceramiento de las finanzas de la RMG, así como una separación funcional del gasto.

Mejorar el modelo de administración del sistema de manejo participativo. Independizarlo del PNG, por varias razones: transparencia, incentivos, legitimidad, posibilidad de constituir un fondo revolvente que permita financiar estas actividades en el tiempo.

El fortalecimiento de la institucionalidad de la Reserva Marina de Galápagos es un elemento crítico para consolidar una estrategia de diferenciación y posicionamiento entre los países que compiten por recursos para la conservación

Bibliografía

- Benitez Silvia, 2001. *Visitor User Fees and Concession Systems in Protected Areas: Galapagos National Park Case Study*. The Nature Conservancy. Ecuador.
- Bruner A. E. Guillinson; A. Balmford. 2004. *Financial Costs and Shortfalls of Managing and Expanding Protected – Area Systems in Developing Countries*. EEUU.
- Galindo, José, Calvopiña, José, Baus, Christian, y María Fernanda Aillón. 2005. *Estudio de Necesidades de Financiamiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador*. Ministerio del Ambiente, Fondo Ambiental Nacional, The Nature Conservancy, USAID, Conservación Internacional, KFW, EcoCiencia, Fundación Natura, MENTEFACTURA. Ministerio del Ambiente. Quito, Ecuador.
- Larrea Sergio 2004. *Análisis de mecanismos de financiamiento para el Sistema de Manejo Participativo de la Reserva Marina de Galápagos*. Puerto Ayora, Ecuador.
- Ospina Pablo 2004. *Galápagos, naturaleza y sociedad. Actores sociales y conflictos ambientales en las Islas Galápagos, Ecuador*. Universidad Iberoamericana, México DF 2004.
- Parque Nacional Galápagos 2003. *Galápagos y el manejo de la Reserva Marina*. Puerto Ayora, Ecuador.
- Parque Nacional Galápagos, 1998. *Plan de Manejo de Conservación y Uso Sustentable la Reserva Marina de Galápagos*. Puerto Ayora, Ecuador.
- Spergel Barry, y Moye Melissa, 2004. *Financing Marine Conservation; A Menu of Options*. Center for Conservation Finance WWF. Washington DC.

Anexos

ANEXO 1. Línea base sin datos de la Armada del Ecuador, período 2001-2003

	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	TOTAL US \$
a. Personal técnico	42%	1.153.331,90	40%	797.120,51	43%	2.809.061,50	54%	1.824.695,12	45%	6.584.209,03
Consultorías	23%	646.432,30	31%	615.855,91	3%	181.029,04	31%	1.063.918,78	17%	2.507.236,03
Contratos	15%	413.955,15	5%	103.524,28	39%	2.526.766,73	18%	633.314,94	25%	3.677.561,10
Comunicación	3%	92.944,45	4%	77.740,32	2%	101.265,72	4%	127.461,40	3%	399.411,89
b. Gastos operativos	43%	1.194.103,92	44%	877.242,16	23%	1.509.904,22	35%	1.182.483,07	32%	4.763.733,37
Uso de equipos	4%	115.167,92	13%	259.374,08	7%	457.177,39	8%	286.855,01	8%	1.118.574,40
Mantenim. y reparación	0%	00,00	0%	00,00	3%	207.490,89	4%	144.112,42	2%	351603,31
Infraestructura directa	15%	407.072,01	18%	348.169,13	6%	419.398,99	10%	355.047,93	10%	1.529.688,06
Costos de administración	23%	640.673,91	12%	242.667,54	6%	389.048,25	11%	365.710,92	11%	1.838.100,62
Servicios básicos	1%	31.190,08	1%	27.031,40	1%	36.788,70	1%	30.756,80	1%	125.766,97
c. Vehículos y substancias	7%	189.550,17	4%	72.577,42	5%	354.720,04	4%	144.758,96	5%	761.606,58
d. Transp. y combustible	7%	203.603,26	10%	204.968,98	5%	338.931,13	5%	163.425,83	6%	910.989,20
e. Inversión	1%	31.362,02	1%	24.788,98	23%	1.510.960,06	2%	75.355,80	11%	1.642.486,86
Total (a+b+c+d+e)	100%	2.771.951,27	100%	1.976.698,04	100%	8.523.656,94	100%	3.390.718,78	100%	14.663.025,05

	18.90%	13.48%	44.49%	23.12%	1.00
GASTO CORRIENTE	2.740.589,25	1.951.909,06	5.012.676,88	3.315.362,98	13.020.538,18

Fuente: Información proporcionada por instituciones que apoyan a la RMG

ANEXO 2. Línea base con datos de la Armada del Ecuador, período 2001-2003

	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	TOTAL US \$
a. Personal técnico	42%	1.153.331,90	40%	786.058,08	19%	2.807.395,14	53%	1.791.507,84	29%	6.538.292,96
Consultorías	23%	646.432,30	31%	615.855,91	1%	181.029,04	32%	1.063.918,78	11%	2.507.236,03
Contratos	15%	413.955,15	5%	92.461,85	17%	2.525.100,37	18%	600.127,66	16%	3.631.645,03
Comunicación	3%	92.944,45	4%	77.740,32	1%	101.265,72	4%	127.461,40	2%	399.411,89
b. Gastos operativos	43%	1.194.103,92	45%	877.242,16	48%	6.928.954,81	35%	1.182.483,07	45%	10.182.783,95
Uso de equipos	4%	115.167,92	13%	259.374,08	12%	1.747.823,96	9%	286.855,01	11%	2.409.220,97
Mantenim. y reparación	0%	00,00	0%	00,00	14%	1.970.184,45	4%	144.112,42	8%	2.114.296,87
Infraestructura directa	15%	407.072,01	18%	348.169,13	3%	419.398,99	11%	355.047,93	7%	1.529.688,06
Costos de administración	23%	640.673,91	12%	242.667,54	19%	2.745.386,67	11%	365.710,92	18%	3.994.439,04
Servicios básicos	1%	31.190,08	1%	27.031,40	0%	46.160,74	1%	30.756,80	1%	135.139,01
c. Vehículos y substancias	7%	189.550,17	4%	72.577,42	2%	354.720,04	4%	144.758,96	3%	761.606,58
d. Transp. y combustible	7%	203.603,26	10%	204.968,98	19%	2.694.110,95	5%	163.425,83	14%	3.266.109,02
e. Inversión	1%	31.362,02	1%	24.788,98	11%	1.648.371,24	2%	75.355,80	8%	1.779.878,03
Total (a+b+c+d+e)	100%	2.771.951,27	100%	1.965.635,61	100%	14.433.552,17	100%	3.357.531,50	100%	22.528.670,55

	12.30%	8.73%	84.07%	14.90%	1.00
GASTO CORRIENTE	2.740.589,25	1.940.845,63	12.785.180,93	3.262.175,70	20.748.792,52

Fuente: Información proporcionada por instituciones que apoyan a la RMG

ANEXO 3. Lista de personas entrevistadas

ENTREVISTADOS	DEPARTAMENTOS	INSTITUCIÓN	INFORMACIÓN PROVISTA
Gabriela Cisneros	Dirección Financiera	PNG	Porcentaje destinado a RMG
Eddie Navarrete	Dirección Financiera	PNG	Estados de ejecución y validación del modelo
Irene Manjarrez	Dirección Financiera	PNG	G. de fondos rotat., gastos asociados a RMG, roles de pago
Rosita Bravo	Contadora	PNG	Contabilidad
Fabián Dviedo	Comunicación	PNG	Porcentaje del tiempo ocupado en RMG
	Educación Ambiental	PNG	Porcentaje del tiempo ocupado en RMG
Fernando Ortiz	Recursos Marinos	PNG	Validación del modelo
Edwin Naula	Director	PNG	Validación y apoyo al trabajo
Pablo Salas	Control y Vigilancia	PNG	Estimación de costos, POA 2005, Validación del modelo
Oscar Arias	Subdirector	PNG	
Oscar Cortez	Asesor Jurídico	PNG	Porcentaje de procesos asociados a RMG
Verónica Espinoza	Asesoría Jurídica	PNG	Infracciones por pesca y turismo
Gina Revelo	Directora de Gestión de Bienes	PNG	Lista de activos fijos del PNG y su avalúo
Joffre Avila	Director de Obras Civiles	PNG	Lista de construcciones del PNG y su avalúo
Pablo Guerrero	Proyectos	PNG	Porcentaje del tiempo ocupado en RMG
Flavia Jiménez	Uso Público	PNG	Porcentaje del tiempo ocupado en RMG
Edgar Núñez	Uso Público	PNG	Ingresos turísticos y tendencias
Sergio Larrea	Facilitador de la JMP	PNG	Documento de costos de las actividades
Rafael Elao	Monitoreo Pesquero	PNG	Información sobre Monitoreo Pesquero
Jules Paredes	Monitoreo Pesquero	PNG	Información sobre Monitoreo Pesquero
Carina Iturralde	Voluntaria	PNG	Información sobre Control y Vigilancia
Shigeki Komori	Coordinador	JICA	Información general de montos
Antonio Espin	UGAFIP	PNG	Lista de contrataciones y de adquisición de activos fijos
Godfrey Merlen	Representante	WildAid	Matriz llena
José González	Director	Araucaria	Información de gastos por proceso
Clte. Luis Palacios D.	COOPIN	Armada Nacional	Compromiso de apoyo al proceso
Oficial Darío Santander	COOPIN	Armada Nacional	Compromiso de apoyo al proceso
Ma. Elena Guerra	Directora Adm-Financiera	FCD	Validación del modelo y contraparte
Mariuxi Farías	Adm Financiera	FCD	Información por procesos ya acordados
Eva Danulat	Biomar	FCD	Validación del modelo y escenarios
Eliécer Cruz	Director	WWF	
Mónica Calvopiña	Técnica	WWF	
Manuel Bravo	Dirección Financiera	F. Natura	Apoyo para la consecución de información de la Armada Nacional
Teniente Reyes	Oficial	Policía Ambiental	
Rommel Cuenca	Oficial	Policía Ambiental	

Fuente: Información proporcionada por instituciones que apoyan a la RMG

ANEXO 4. Lista de personas participantes en talleres

PARTICIPANTE	DEPARTAMENTOS	INSTITUCIÓN
Eddie Navarrete	Dirección Financiera	PNG
Mario Piu	Recursos Marinos	PNG
Fernando Ortiz	Recursos Marinos	PNG
Edwin Naula	Director	PNG
Pablo Salas	Control y Vigilancia	PNG
Pablo Guerrero	Proyectos	PNG
Sergio Larrea	Facilitador de la JMP	PNG
Rafael Elao	Monitoreo Pesquero	PNG
Jules Paredes	Monitoreo Pesquero	PNG
Pippa Heylings	Proyecto especies introducidas	PNUD
César Viteri	Proyecto WWF -USAID	F. Natura
Antonio Espín	UGAFIP	PNG
Godfrey Merlen	Representante	WildAid
Cdte. Luis Palacios D.	COOPIN	Armada Nacional
Ma. Elena Guerra	Directora Adm - Financiera	FCD
Mariuxi Farías	Adm Financiera	FCD
Eva Danulat	Biomar	FCD
Alex Hearn	Biomar	FCD
Margarita Brandt	Biomar	FCD
Elécer Cruz	Director	WWF
Mónica Calvopiña	WWF	WWF
Manuel Bravo	F. Natura	F. Natura
José Rodríguez	Consultor Plan de Manejo	SPNG
Edgar Muñoz	Director Turismo	SPNG

Fuente: Información proporcionada por instituciones que apoyan a la RMG

ANEXO 5. Escenarios y proyecciones financieras

En miles de dólares

Fuentes de financiamiento	ESCENARIO BÁSICO		ESCENARIO MEDIO		ESCENARIO IDEAL	
	Monto	% del total	Monto	% del total	Monto	% del total
RECURSOS DE AUTOGESTIÓN	1.998	0.27%	5.263	0.41%	6.136	0.29%
RECURSOS NACIONALES	1.000	0.13%	1.400	0.11%	4.400	0.21%
RECURSOS INTERNACIONALES	4.475	0.60%	6.220	0.48%	6.420	0.30%
EFICIENCIA DE MANEJO	0	0.00%	0	0.00%	3.500	0.17%
TOTAL	7.473		12.883		20.456	

Fuente: Estados financieros SPNG, opinión de expertos en talleres