

# Programa de Desarrollo de Naciones Unidas

País: Ecuador

## DOCUMENTO DE PROYECTO



**Título del Proyecto** Sostenibilidad Financiera para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP)

**Resultado(s)/Indicador(es) de MANUD:** Hasta el año 2014, las correspondientes instituciones y actores locales promoverán –y los actores sociales tendrán más destrezas y herramientas para ejercer sus derechos a – un ambiente saludable y seguro y a sostenibilidad ambiental, incluyendo la conservación de la biodiversidad, la gestión integral de recursos naturales y la gestión ambiental.

**Resultado Primario del Plan Estratégico de Ambiente y Desarrollo Sostenible de PNUD:** Planificación ambiental sostenible y equitativa

**Resultado(s)/ Indicador(es) Previstos del CP:** Reforma institucional y mejoramiento de la capacidad de las autoridades para priorizar e incorporar asuntos relacionados con la conservación, acceso y uso sostenible de la biodiversidad y planificación ambiental en el Programa Nacional de Desarrollo.

**Resultado(s)/ Indicador(es) Previstos del CPAP:** 1.1.1 Iniciativa conjunta sobre sinergias positivas entre la lucha contra la pobreza y la planificación ambiental, tomando en cuenta necesidades específicas de género; 2.1.1 Número de instrumentos legales e institucionales que respaldan a la Autoridad Nacional del Ambiente en el cumplimiento de sus funciones de monitoreo; 3.1.1 Número de mecanismos financieros para la sostenibilidad diseñados e implementados en acuerdo con los actores, hombres y mujeres por igual; 3.2.1 Número de proyectos comunitarios sobre gestión de diversidad biológica con enfoque de género e interculturalidad implementados; 4.1.1 Número de políticas, estrategias, planes y programas de adaptación dentro de los planes de desarrollo nacional y local.

**Socio implementador:** Ministerio del Ambiente (MAE)

### Breve Descripción

El objetivo del proyecto en el largo plazo es mejorar la sostenibilidad del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), de forma que proporcione resultados de desarrollo por medio de un ambiente saludable y sostenible y que garantice los Derechos de la Naturaleza (según establece la Constitución). La meta del proyecto es implementar un marco operativo financiero institucionalizado probado en la práctica para un Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador ampliado. Por consiguiente, contribuirá a mejorar la sostenibilidad financiera del SNAP en Ecuador al abordar las cuatro principales barreras a la sostenibilidad financiera: (i) Las leyes, regulaciones y responsabilidades institucionales no conducen a una sostenibilidad financiera del SNAP a largo plazo; (ii) Las instituciones e individuos responsables de la gestión de áreas protegidas carecen de capacidades efectivas de planificación financiera y de negocios, y para poner en práctica una administración por resultados en las AP que sea rentable; (iii) En el Sistema en general, hay escaso reconocimiento de la contribución del SNAP al crecimiento económico y a la reducción de inequidades por lo que aún existe poco apoyo de parte de las personas encargadas de tomar decisiones y del público en general; y, (iv) Se cuenta con escasa experiencia sobre mecanismos prácticos para diversificar los ingresos de las reservas y para frenar los costos por medio de asociaciones entre el Estado, las comunidades locales y los propietarios de reservas privadas.

Las acciones de fortalecimiento institucional y de desarrollo de políticas del proyecto a nivel sistémico, se complementarán con la demostración de la sostenibilidad financiera dentro de 9 áreas protegidas que

representan áreas públicas (6), áreas privadas (2) y áreas comunitarias (1). Los lugares de demostración han sido (y serán) seleccionados con base en extensas consultas y criterios técnicos y financieros para asegurar que esta experiencia, a largo plazo, puede ser generalizada y/o replicada en todo el sistema.

<b>Período del Programa:</b> 2010-2014 <b>ID Atlas Award:</b> 00059162 <b>ID Proyecto Atlas:</b> 00073902 <b>PIMS:</b> 4142 <b>Fecha de Inicio:</b> Abril 2010  <b>Fecha de Finalización:</b> Mayo 2015 <b>Fecha Reunión LPAC:</b> <b>Acuerdos Administrativos:</b> Transferencia en Efectivo NIM e Implementación según Regulaciones de PNUD	<b>Presupuesto total:</b> <b>Total Recursos Asignados:</b> 19,931,844 GEF 6,400,000 TNC * 596,000 FUNDAR * 3,850,222 MAE * 5,670,000 Private Forest Network * 1,885,622 Conservation Internacional * 50,000 FAN * 1,300,000 PNUD 180,000
---	---

\* Cofinanciamiento paralelo

Acordado por (Gobierno):

Fecha/Mes/Año

**Marcela Aguiñaga**

Ministra de Ambiente

Acordado por (PNUD):

Fecha/Mes/Año

**José Manuel Hermida**

Representante Residente

## ÍNDICE

<b>1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<i>Parte 1A: Contexto .....</i>	<i>5</i>
1.1 <i>Biodiversidad con significado global .....</i>	<i>5</i>
1.2 <i>Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP).....</i>	<i>6</i>
1.3 <i>Contexto político e institucional para la gestión de áreas protegidas.....</i>	<i>11</i>
1.4 <i>Contexto socioeconómico .....</i>	<i>16</i>
<i>Parte 1b: Análisis de Línea de Base .....</i>	<i>17</i>
1.5 <i>Amenazas a la biodiversidad y servicios ambientales en áreas protegidas.....</i>	<i>17</i>
1.6 <i>Gestión efectiva de AP en el SNAP .....</i>	<i>19</i>
1.7 <i>Situación financiera básica del SNAP .....</i>	<i>20</i>
1.8 <i>Tendencia básica de desarrollo del SNAP.....</i>	<i>24</i>
1.9 <i>Solución deseada a largo plazo y barreras para alcanzarla.....</i>	<i>25</i>
<b>2. ESTRATEGIA DEL PROYECTO.....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
2.1 <i>Conformidad con la política del GEF - Global Environmental Fund .....</i>	<i>33</i>
2.2 <i>Objetivo, meta, resultados y productos del Proyecto .....</i>	<i>34</i>
2.3 <i>Indicadores, riesgos y supuestos del Proyecto .....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
2.4 <i>Evaluación del costo incremental.....</i>	<i>63</i>
2.4 <i>Rentabilidad.....</i>	<i>66</i>
2.5 <i>Apropiación del País: Elegibilidad de País y Orientación de País .....</i>	<i>68</i>
2.5.1 <i>Elegibilidad del País .....</i>	<i>68</i>
2.5.2 <i>Orientación del País.....</i>	<i>68</i>
2.6 <i>Sostenibilidad .....</i>	<i>70</i>
2.7 <i>Replicabilidad.....</i>	<i>72</i>
2.8 <i>Coordinación con otras iniciativas conexas.....</i>	<i>73</i>
<b>3. MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO, PRESUPUESTO TOTAL Y PLAN DE TRABAJO..</b>	<b>76</b>
<b>4. ACUERDOS DE GESTIÓN .....</b>	<b>94</b>
4.1 <i>Acuerdos institucionales.....</i>	<i>94</i>
4.2 <i>Acuerdos de implementación del Proyecto.....</i>	<i>94</i>
4.3 <i>Acuerdos de Auditoría.....</i>	<i>101</i>
4.4 <i>Uso de logos institucionales en los productos del Proyecto.....</i>	<i>102</i>
<b>5. MARCO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.....</b>	<b>102</b>
5.1 <i>Inicio del Proyecto.....</i>	<i>102</i>
5.2 <i>Trimestral .....</i>	<i>103</i>
5.3 <i>Anual.....</i>	<i>103</i>
5.4 <i>Monitoreo periódico mediante visitas in situ.....</i>	<i>103</i>
5.5 <i>Ciclo intermedio del proyecto.....</i>	<i>104</i>
5.6 <i>Final del Proyecto .....</i>	<i>104</i>
5.7 <i>Aprendizajes e intercambio de conocimientos.....</i>	<i>105</i>
<b>6. CONTEXTO LEGAL.....</b>	<b>105</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>107</b>

## ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

<b>AP</b>	Área Protegida
<b>APC</b>	Áreas Protegidas de Comunidades Indígenas y Afroecuatorianas
<b>APG</b>	Áreas Protegidas del Gobierno Regional
<b>APPRI</b>	Áreas Protegidas Privadas
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>DNBD</b>	Dirección Nacional de Biodiversidad
<b>DPP</b>	Donación para Preparación del Proyecto
<b>DR</b>	Distrito Regional
<b>FAN</b>	Fondo Ambiental Nacional
<b>FAP</b>	Fondo de Áreas Protegidas
<b>FSP</b>	Proyecto Full Size
<b>FUNDAR</b>	Fundación para el Desarrollo Agrícola y Rural
<b>GEF</b>	Global Environment Facility
<b>GI</b>	Gas de Invernadero
<b>GTZ</b>	Agencia Alemana de Cooperación Técnica
<b>IAP</b>	Informes de Avance de Proyecto
<b>INEFAN</b>	Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre
<b>M&amp;E</b>	Monitoreo y Evaluación
<b>MAE</b>	Ministerio de Ambiente
<b>METT</b>	Herramienta de Seguimiento de Efectividad de Gestión
<b>MF</b>	Ministerio de Finanzas
<b>PANE</b>	Patrimonio de Áreas Naturales del Estado
<b>PFNM</b>	Productos Forestales No Madereros
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>RBPE</b>	Red de Bosques Privados del Ecuador
<b>SENPLADES</b>	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
<b>SNAP</b>	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
<b>SSPN</b>	Subsecretaría de Patrimonio Natural
<b>TNC</b>	The Nature Conservancy
<b>TULAS</b>	Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria
<b>UICN</b>	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
<b>UNCBD</b>	Convenio de Naciones Unidas sobre Diversidad Biológica

## ANÁLISIS SITUACIONAL

### *Parte IA: Contexto*

#### *1.1 Biodiversidad con significado global*

1. El Ecuador está localizado sobre la costa del Pacífico, en América del Sur. Limita al norte con Colombia y al sur y al este con Perú. Tiene una superficie de 256.370 kilómetros cuadrados (0,19% de la superficie mundial), lo que lo convierte en el país andino más pequeño. A pesar de su tamaño, el Ecuador se encuentra en el quinto lugar en la lista de los 17 países “megadiversos” del mundo. Tiene la mayor biodiversidad por km<sup>2</sup> del continente sudamericano y alberga 2 de los 34 puntos calientes del mundo: Tumbes-Chocó-Magdalena y Andes Tropicales.

2. Además de las Islas Galápagos, consideradas la cuarta región natural del Ecuador, el territorio continental está dividido en tres áreas principales: la Costa del Pacífico (rica en bosques secos y biomas de manglar); la región montañosa de los Andes (rica en bosques y páramos andinos); y la selva amazónica (rica en biomas de bosques tropicales). Los amplios rangos de latitud y altitud a lo largo de la Línea Equinoccial, junto con las características marinas, como la corriente de Humboldt a lo largo de la Costa, han originado una gran variedad de zonas climáticas, incluso dentro de estas cuatro regiones principales, en donde se alberga una gran diversidad de especies y hábitat sustancial a lo largo y dentro de cada región.

3. Efectivamente, se considera que el Ecuador cuenta con una de las biodiversidades más altas de especies de fauna y flora en el mundo por área de superficie, con 9.2 especies por kilómetro cuadrado (excluyendo todas las especies y hábitats marinos). Tiene un número estimado de 25.000 especies de plantas y 15.306 plantas vasculares registradas (aproximadamente 10% del total mundial), de las cuales 4.173 plantas son endémicas y se han identificado alrededor de 8.200 orquídeas. La fauna del Ecuador también es muy rica, con un número estimado de 800 especies de peces de agua dulce y 450 peces marinos, 422 especies de anfibios (tercero en el mundo), 375 especies de reptiles, 333 especies de mamíferos, 1.618 especies de aves (más de la mitad de especies de aves del continente y más una sexta parte del total de especies de aves del mundo) y más de un millón de especies de insectos, de los cuales alrededor de 4.500 son mariposas.

4. Además, tiene un alto nivel de endemismo (segundo en el mundo) como resultado de la interacción de factores ecológicos, climáticos y paleogeográficos. Alberga casi 15% de todas las especies endémicas de aves del mundo, que viven principalmente en los Andes, la Costa y la región amazónica. Además de su riqueza natural, es un país multiétnico con reconocida riqueza cultural y arqueológica.

5. Sin embargo, esta biodiversidad se encuentra bajo creciente presión por las amenazas que acarrearán las actividades económicas. Las principales amenazas son pérdida y fragmentación de hábitat causado principalmente por deforestación y desertificación; así como sobreexplotación de especies. Estas causas principales son la producción de petróleo, explotación minera, forestal, pastoreo y agricultura. La acuicultura y la pesca también están colocando intensa presión sobre los frágiles ecosistemas. Cerca del 28% del PIB proviene de estos sectores (Ver la sección 1.5 del Análisis de Línea Base). Gran parte de la economía informal, especialmente en áreas rurales, también depende indirectamente de industrias extractivas. Además, se espera que el cambio climático incremente la presión. Por ejemplo, se prevé una creciente variabilidad y disminución general de precipitaciones, así como un incremento en las temperaturas en grandes extensiones de la costa occidental del Ecuador, lo cual acrecentará incendios repentinos que son comunes durante el verano en todo el país debido a su posición equinoccial.

6. Sin herramientas legales y económicas debidamente establecidas e implementadas, incentivos y alternativas efectivas, estas prácticas económicas seguirán predominando en perjuicio del patrimonio

biológico del Ecuador. Las pérdidas ya son críticas. En 2001 se calculó que los ecosistemas vegetales naturales del Ecuador suman 55% de la superficie continental. Los restos de vegetación interandina son solo 5%, mientras que los restos del bosque lluvioso andino se calculan en el 21%.

7. A fin de proteger su biodiversidad, el Gobierno ecuatoriano se ha embarcado en una serie de iniciativas y propuestas. Una parte medular de este proyecto es su estrategia para establecer el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) y el Patrimonio de Áreas Naturales del Ecuador – PANE. Esta política comenzó con la protección de ecosistemas esenciales, como las Islas Galápagos (Parque Nacional Galápagos, en 1936) y el páramo del volcán Cotopaxi (Reserva Geobotánica del Pululahua, en 1966) que estaban en riesgo de desaparecer. Desde entonces, se han agregado 39 nuevas áreas públicas protegidas. El Ministerio del Ambiente, con la asistencia de organizaciones locales e internacionales, ha continuado esta política para conservar ecosistemas esenciales por medio de áreas protegidas, con la intención de incorporar áreas representativas de todos sus ecosistemas al Sistema Nacional. A pesar de ello, el SNAP aún enfrenta una serie de restricciones, incluyendo deficiencias de representatividad y gestión derivadas en gran medida de un marco financiero subóptimo que se describe con mayor detalle en las siguientes secciones.

8. El proyecto propuesto se basará en iniciativas pasadas y contribuirá a la sostenibilidad del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) implementando un marco operativo financiero probado en la práctica e institucionalizado para un Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador ampliado. En el largo plazo, este SNAP ampliado incrementará la representatividad del ecosistema y contribuirá a los resultados de desarrollo del país al proporcionar un ambiente saludable y sostenible, y al garantizar los Derechos de la Naturaleza (según se dispone en la Constitución). La estrategia del proyecto descrita en la Sección 2 incluye acciones para el desarrollo de la política y fortalecimiento institucional a nivel sistémico, las cuales serán complementadas con la demostración de la sostenibilidad financiera dentro de 9 áreas protegidas que representan áreas públicas (6), áreas privadas (2) y áreas del gobierno local (1). Los sitios de demostración seleccionados por medio de consultas y criterios técnicos y financieros, constituirán lecciones que pueden ser estratégicamente incluidas y/o replicadas en todo el sistema. Estos son: Mache Chindul, Cayambe Coca, Galera San Francisco, Ilinizas, Chimborazo, Cuyabeno-Yasuní, Abras de Mantequilla, Mindo NO y Manabí.

## 1.2 Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP)

9. **Patrimonio de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador.** Al reconocer la importancia de conservar su biodiversidad única, como se describió anteriormente, el gobierno del Ecuador ha establecido 41 áreas públicas protegidas (AP) denominadas Patrimonio de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador (PANE). Anteriormente, este era conocido como el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), pero en la actualidad es un subsistema del Sistema Nacional de Áreas Protegidas ampliado, también conocido como SNAP, como se explica a continuación. Las áreas protegidas dentro del actual subsistema del PANE se establecen en territorio de propiedad estatal según lo dispone la Constitución (Artículo 86, Número 3). Antes de la creación de la más reciente Área Protegida del PANE, Yacuri (dic. 2009), este subsistema abarcó 4'822.186 hectáreas de tierra (aproximadamente 18,8% de todo el territorio del país), así como 14'220.468 hectáreas de área marina. El subsistema está distribuido a lo largo de las 24 provincias ecuatorianas y cubre las cuatro regiones geográficas principales en una altura entre 0 y 6.700 metros sobre el nivel del mar. Incluye una gama de categorías de gestión, como se indica a continuación.

**Tabla 1. Patrimonio de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador (PANE) - un subsistema del nuevo Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP)**

	Áreas protegidas	No.	Área total (Ha)	% del SNAP	Categoría UICN	Autoridad de Gobierno
I	PANE (AP del gobierno central)					
1	Parques nacionales	9	2'883.086	14,99%	II	MAE

	Áreas protegidas	No.	Área total (Ha)	% del SNAP	Categoría UICN	Autoridad de Gobierno
2	Reservas biológicas	3	16.124	0,07%	Ib	MAE
3	Reservas marinas	2	14'220.468	73,98%	Ia	MAE
4	Reservas ecológicas	10	1'225.429	6,38%	Ia	MAE
5	Reservas geobotánicas	1	3.383	0,018%	Ia	MAE
6	Reservas de Producción Faunística	4	667.334	3,47%	VI	MAE
7	Santuarios de Vida Silvestre	9	24.146	0,13%	Ib	MAE
8	Áreas Nacionales de Recreación	2	2,683	0,014%	II	MAE
	Subtotal (sin incluir la nueva AP Yacuri en PANE)	40	19'042.653	99,05%		

10. Dado que las áreas protegidas del PANE están establecidas en terrenos públicos, la mayoría está habitada por una variedad de comunidades locales e indígenas. Estas comunidades generalmente se dedican a actividades de subsistencia y producción a pequeña escala: cultivos de maíz, producción de leche (<5 litros por animal), crianza de animales pequeños (pollos, cerdos y cuyes) y a la pesca marina, entre otras. La Constitución ecuatoriana de 2008 reconoce los derechos de estas poblaciones a usar los recursos naturales dentro de sus territorios. Por consiguiente, la Estrategia Nacional para la Biodiversidad propone acciones coherentes con los medios de vida de las comunidades locales. Como tales, estas comunidades forman un importante medio para lograr acciones de conservación y compartir los beneficios generados por el SNAP. Sin embargo, hasta la fecha, existe una limitada participación de las comunidades en la gestión de AP. Esto no solo contribuye a incrementar la presión del uso de recursos por parte de las comunidades, sino que también limita las posibilidades de sufragar los costos administrativos al involucrar a la población local en las actividades administrativas, como lo han puntualizado las autoridades del MAE.<sup>1</sup>

11. Con respecto a la representatividad ecológica del PANE, excluyendo el Parque Nacional y la Reserva Marina de Galápagos y el Área Protegida Yacuri, 80,27% de las 4'822.186 hectáreas en el Ecuador continental está clasificado en una de las siguientes categorías: muy alta, alta o mediana en términos de prioridad de conservación [2'047.193 Ha de prioridad muy alta; 1'503,123 Ha de prioridad alta; y, 320.918 Ha de prioridad mediana]<sup>2,3</sup>. Dentro de estas, se incluye 40 de las 46 formaciones vegetales que se encuentran en el Ecuador<sup>4</sup>. Además de albergar una biodiversidad única, el PANE es una fuente de servicios ambientales clave, especialmente aquellos relacionados con servicios hidrológicos que cubren las necesidades de provisión de luz y agua de las ciudades ecuatorianas. Salazar y Rodríguez (2007) calcularon que los servicios ambientales relacionados con el agua suministraron un valor total de 3,4% del PIB, mientras que aquellos servicios ambientales potenciales relacionados con el carbono contribuirían con un valor adicional de 24,7% del PIB.

<sup>1</sup> La Subsecretaría de Patrimonio Natural del MAE expresó la falta de participación de las comunidades en la conservación de AP y solicitó apoyar las prácticas de participación de beneficios como un incentivo a la participación (Tannya Lozada, com.pers).

<sup>2</sup> Este rango de prioridades fue elaborado por Sierra *et al.* con base en algunas variables, incluyendo la evaluación del riesgo de representación y riesgo biológico. La representación cubre por lo menos 10% de una formación vegetal original de las 40 formaciones vegetales en las áreas protegidas del PANE. Además de representación, Sierra *et al.* fijaron otras variables para establecer prioridades en las áreas de conservación, incluyendo prioridades de ecosistemas por exposición a la presión humana y prioridades por atributos del ecosistema por especies: Sierra, R., F. Campos y J. Chamberlin (1999). Áreas Prioritarias para la Conservación de la Biodiversidad en el Ecuador Continental. Un Estudio Basado en la Biodiversidad de Ecosistemas y su Ornitofauna. Proyecto INEFAN/GEF, EcoCiencia and Wildlife Conservación Society. 171 pp.

<sup>3</sup> Ministerio del Ambiente, Plan Estratégico para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador 2007-2016, Informe Final del Proyecto de Consultoría GEF/WB, REGAL-ECOLEX, Quito.

<sup>4</sup> En 2007 se realizó un estudio actualizado de las brechas de conservación entre ecosistemas el cual tuvo hallazgos similares, pero usando una metodología diferente: Cuesta-Camacho, F. y M. Peralvo, (2007), Identificación de vacíos de Conservación de la Biodiversidad Terrestre en el Ecuador Continental. Informe Final de Trabajo, Ministerio del Ambiente del Ecuador, Dirección Nacional de Biodiversidad y Áreas Protegidas, Quito Ecuador.

12. A pesar de que el PANE incorpora áreas de la mayoría de ecosistemas en el país, aún existen brechas. Las 6 formaciones vegetales que no están cubiertas son bosques semidecuidos de tierras bajas de la costa, a decir: la Cordillera del Bálsamo, bosque semidecuido montano más bajo y otros tipos de vegetación ubicada en los valles interandinos del centro y sur de la Sierra del Ecuador, como matorral montano seco y matorral húmedo del Sur de los Andes.<sup>5</sup> Más aún, 25 de estas formaciones vegetales están subrepresentadas y 21 están representadas con menos del 10% de la superficie original del subsistema de áreas protegidas del PANE.<sup>6</sup>

13. En vista de lo anterior, en 2008, el MAE y sus asociados identificaron una lista de áreas críticas de conservación. En esta se identificó alrededor de 933.000 hectáreas como prioridad para nuevas áreas de conservación. La reciente creación de 2 áreas del PANE (Reserva Marina Costera Galera San Francisco y Yacuri) fueron el resultado de la identificación de estas áreas críticas. Sin embargo, aún solo 8% de estas prioridades tienen algún tipo de protección<sup>7</sup>. No todas las opciones para proteger estas áreas críticas de conservación se restringen a los terrenos públicos. De hecho, algunos sitios ya cuentan con iniciativas privadas, comunitarias y de gobiernos locales que brindan cierta protección. Por ejemplo, el Corredor de Conservación Chocó-Manabí, que es parte del Corredor de Puntos Calientes Tumbes-Chocó-Magdalena tiene varias reservas privadas y está entre los más vulnerables en la lista de sitios críticos precisamente porque alberga los restos de una formación vegetal única en el Ecuador (bosque tropical y bosque seco de la región central de la Costa).

14. Como complemento a la lista de áreas críticas de conservación del MAE, el Programa Socio Bosque del MAE ha identificado 2.2 millones de hectáreas de bosque bajo propiedad y protección privada o comunitaria (Programa Socio Bosque y MAE, 2009), de aquí en adelante denominados “Bosques Protectores”.<sup>8</sup>

15. Con el propósito de superar estas brechas, los actores ambientales en el Ecuador han impulsado una visión más ambiciosa de un Sistema Nacional de Áreas Protegidas ampliado (conocido como el “nuevo” SNAP) que se basa en y amplía el actual subsistema del PANE. Esto se articuló en el Plan Estratégico del SNAP para el período 2007-2016. La visión a largo plazo incluirá no solo el PANE, anteriormente conocido como SNAP, sino también tres nuevos subsistemas. Por lo tanto, el “nuevo” SNAP propuesto estará compuesto por los siguientes cuatro subsistemas: (i) el Patrimonio de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador (PANE o el “antiguo” SNAP); (ii) Áreas Protegidas Privadas (APPRI); (iii) Áreas protegidas comunitarias, indígenas, afroecuatorianas (APC); y (iv) Áreas protegidas por gobiernos regionales (APG). Entre los actores ambientales clave (confirmados por medio de consultas en la Donación para Preparación del Proyecto - DPP), hay consenso en que la ampliación del SNAP para incluir nuevos subsistemas constituiría un medio para atender las brechas de conservación, mejorar la conectividad entre las AP e involucrar a más actores en la gestión de AP<sup>9</sup>.

16. Tanto las reformas institucionales que se proponen en el Ecuador (Ver la Sección 1.3 sobre políticas), como el Plan Estratégico del SNAP reconocen la obligación del gobierno de apoyar alternativas para el desarrollo sostenible en las AP y sus zonas de amortiguamiento como formas de

---

<sup>5</sup> Los tipos de vegetación se basan en la clasificación de Sierra et al. 1999. Sierra, R., C. Cerón, W. Palacios y R. Valencia, 1999, Mapa de Vegetación del Ecuador Continental, escala 1:1'000.000, Proyecto INEFAN/GEF-BIRF, Wildlife Conservación Society y EcoCiencia, Quito, Ecuador.

<sup>6</sup> Freile, J F. & Santander T. 2005. Áreas importantes para la conservación de las aves en el Ecuador. pp. 283-470, Serie de Conservación de BirdLife No. 14. Así como en: Sierra R., F. Campos & J. Chamberlin, 1999, Áreas prioritarias para la conservación de la biodiversidad en el Ecuador Continental, un estudio basado en la diversidad de ecosistemas y su ornitofauna, Ministerio del Ambiente, Proyecto INEFAN-GEF-BIRF, ECOCIENCIA, WCS, CDC, AS, ASU, 171 pp..

<sup>7</sup> Ministerio del Ambiente. 2008. Revisión del Alcance y Situación Actual del Patrimonio de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador (PANE). Ministerio del Ambiente del Ecuador. Quito.

<sup>8</sup> La información sobre hectáreas de bosques privados y comunitarios por provincia está disponible a pedido del usuario.

<sup>9</sup> Ministerio del Ambiente, *Estudio de brechas y áreas prioritarias para la conservación de biodiversidad en el Ecuador continental*, 2007.



incrementar la participación social en la gestión del SNAP, aliviar conflictos y contribuir a la participación equitativa de beneficios. En efecto, una piedra angular en este sentido es la nueva Constitución ecuatoriana de 2008, que reconoce la visión ampliada del SNAP para incluir las áreas protegidas comunitarias, privadas y de gobiernos locales, así como la necesidad de promover la participación, la consulta y los derechos colectivos de las comunidades. Sin embargo, a pesar de que la nueva constitución ecuatoriana de 2008 hace posible la creación legal de estos nuevos subsistemas, al Ecuador aún le falta legislación y otros instrumentos para poder hacer que estos subsistemas sean viables en la práctica. El proyecto propuesto abarcará algunos de los aspectos más importantes que se requieren para lograr este propósito y trabajará en coordinación con otros proyectos financiados por autoridades locales y donantes internacionales, como el BID, KfW y otros.

17. Mientras que el subsistema del PANE descrito anteriormente continúa existiendo en la actualidad, los otros tres subsistemas forman parte importante del Plan Estratégico para el período 2007-2016. En los siguientes párrafos se proporciona detalles de los demás subsistemas.

18. **La propuesta de un subsistema de AP privadas (APPRI)** está en proceso de creación, pero aún no existe como tal. La base legal para el establecimiento de las APPRI es un mandato en la Constitución de 2008 (artículos 3 y 23), y su cumplimiento por parte del Ministerio del Ambiente (MAE) es obligatorio. El MAE tiene la obligación de determinar los indicadores legales y técnicos para enmarcar y manejar este subsistema. Muchos de los bosques privados limitan con áreas protegidas del PANE. Por lo tanto, el equipo técnico del MAE tiene el reto de establecer las prioridades para las áreas que serán incluidas en el futuro subsistema de APPRI. Al incluirlas en el SNAP y asegurar que estén debidamente manejadas para su conservación, la Autoridad Nacional del Ambiente podrá promulgar las APPRI como importantes amortiguadores contra presiones en los Territorios del PANE. Los principales beneficios de establecer e incorporar las áreas de las APPRI al SNAP son: el mejoramiento de la representación del ecosistema<sup>10</sup>; la promoción de modelos combinados de producción; la conservación de la naturaleza; intercambio de experiencias de conservación; y apoyo mutuo entre los miembros. También existe la motivación pública para que estas áreas desarrollen programas educativos ambientales y de investigación.

19. Las APPRI potenciales son áreas privadas de relevancia ecológica. Las propiedades pueden variar desde pequeñas granjas de menos de 5 hectáreas a grandes haciendas de más de 40 hectáreas. Los propietarios tienden a usar estas tierras para producir cultivos perennes, como el cacao, café, banano, cítricos y cultivos anuales, como el maíz, arroz, vegetales y cereales; así como extracción de madera, consumo de leña como combustible, producción animal (cerdos, pollos) y producción lechera. En algunas áreas, los propietarios tienen tres plantaciones (predominantemente teca y eucalipto).

20. Ya existe una APPRI embrionaria en desarrollo debido a que muchos propietarios privados ya han asignado parte de sus terrenos para conservación. Ciento noventa y tres (193) Áreas Protegidas Privadas están reconocidas como Bosques Protectores y registrados en el CIAM (Centro de Información Ambiental del Ministerio del Ambiente del Ecuador), que cubren 2.23 millones de hectáreas; y equivalen a la categoría VI de UICN. En la actualidad, 70 de estas áreas han sido asignadas como Bosques Protectores Privados según la Red de Bosques Privados del Ecuador, que cubren 70.000 hectáreas. Los Bosques Protectores Privados requieren de planes de gestión y una persona o institución que sea responsable de su gestión. A la fecha, los propietarios de esas tierras tienden a dedicarlas a la agricultura, crianza de animales, ganado, y pastoreo. Debido a que estas áreas no se usan para explotación maderera, los propietarios deben identificar formas de generar ingresos en respeto a la

---

<sup>10</sup> El MAE, MAGAP y SENPLADES están realizando estudios que proporcionarán detalles más específicos sobre la representatividad ecológica que se prevé con las APPRI. Se espera que los resultados de tales estudios estén listos al momento de iniciar la implementación del proyecto. FUENTE: Entrevista con Max Lascano, Coordinador del Programa Socio Bosque, enero 2009.

biodiversidad de estas áreas para su mantenimiento. El proyecto propone trabajar con estos propietarios para abordar el asunto.

21. **La propuesta de subsistema de AP comunitarias (APC):** Al igual que el subsistema de APPRI, el subsistema de APC está regido por mandato de la Constitución de 2008, pero aún no existe. Sin embargo, algunas áreas comunitarias ya brindan protección a áreas clave, a pesar de que aún no existe un registro oficial o estimaciones. Tanto la nueva Constitución del Ecuador como la ley ecuatoriana (Ley de Comunas), reconocen la propiedad comunitaria de tierra. La comunidad tiene derecho a usar la tierra, pero generalmente no pueden obtener ningún título de propiedad. Muchos territorios están establecidos como tierras ancestrales por diferentes comunidades y son de importancia ecológica y cultural para sus comunidades. Por lo general, las comunidades que habitan estas áreas se dedican a actividades de subsistencia y producción, como la agricultura, pastoreo, crianza de animales, pesca, caza y el uso de madera como combustible.

22. El Plan Estratégico 2007-2016 para el SNAP considera la incorporación de estas áreas como un medio para cumplir con sus objetivos de conservación, particularmente en los corredores biológicos para que sean manejados bajo un enfoque de ecosistema y comunitarios. La nueva Constitución también reconoce la contribución que esas áreas comunitarias podrían tener para alcanzar los objetivos nacionales de conservación. En términos ecológicos, estas áreas son muy importantes ya que muchas están ubicadas en zonas de amortiguamiento, e incorporarlas al SNAP acrecentará el tamaño de los bloques protegidos de hábitats e incrementarán la conectividad. Otras están en tierras de alta importancia (y muy alta) en términos de representación ecológica y conservación. Por ejemplo, el área del humedal Abras de Mantequilla, declarado un sitio RAMSAR en 2000 (uno de los once en el Ecuador), está en el ecosistema de bosque montano bajo semideciduo de los Andes que actualmente no está cubierto en el Subsistema del PANE. Esta AP comunitaria es considerada un ejemplo potencialmente importante del subsistema de APC porque ya tiene un estado activo de protección, un plan de uso de terreno que incluye áreas de protección y conservación, así como un esquema de gestión con el potencial de crear redes y sinergias entre instituciones, organizaciones y grupos de interés.

23. Además de su importancia biológica y al igual que el subsistema de APPRI, estas APC comunitarias se mencionan como un mecanismo de sostenibilidad financiera del SNAP con el Plan Estratégico 2007-2016 como medio de compartir los costos para alcanzar los objetivos de conservación dentro de un mayor rango de actores. Con el apoyo apropiado, estas comunidades pueden jugar un importante rol para promover una gestión comunitaria de bosques. El Ministerio del Ambiente está considerando trabajar para incorporarlas en áreas en donde los habitantes de las comunidades hayan garantizado los derechos de propiedad (por ej. Abras de Mantequilla) y donde las comunidades hayan conservado parte de sus tierras como bosque natural.

24. **La propuesta de un subsistema de APG** está en proceso de establecerse, pero aún no existe. Al igual que con los otros dos subsistemas, el MAE está encargado de determinar los indicadores legales y técnicos para enmarcar y manejar este subsistema, y seleccionará áreas estratégicas para que forme parte del mismo. Sin embargo, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) tienen la facultad de establecer estas áreas estratégicas como parte de la planificación y gestión de sus tierras. Algunos gobiernos municipales en todo el país han hecho importantes esfuerzos en este sentido para conservar áreas, crear bosques protectores y demostrar su utilidad pública. De hecho, cada vez más gobiernos locales se encuentran elaborando iniciativas para tales áreas y reconocen que las áreas protegidas pueden ser una fuente importante de generación de ingresos para sus presupuestos. Si bien no hay datos disponibles de representatividad ecológica en estas áreas, se considera que tienen un papel importante, especialmente en los corredores y ecosistemas en los que están limitadas las AP del PANE.

25. A pesar de que este subsistema no es el enfoque principal de la intervención de este proyecto, se lo abordará a través de otras iniciativas<sup>11</sup>. El MAE se encargará de establecer la coordinación con las mismas a fin de replicar las lecciones aprendidas con este subsistema e integrar debidamente la intervención en estas áreas. La exclusión de este subsistema del proyecto propuesto no afectará la estrategia propuesta en este documento. Más bien, se espera que el subsistema de APG se beneficie de las experiencias adquiridas durante la implementación de este proyecto y, más adelante, las lecciones aprendidas de este proyecto se ajustarán más apropiadamente, en coordinación con el MAE y otros donantes, para abordar el complejo contexto de este subsistema en particular.

### 1.3. Política y contexto institucional para la gestión de áreas protegidas

#### Asuntos de política para AP

26. Nueva Constitución: Los procesos de reforma estatal realizados en las últimas décadas en el Ecuador han promovido una serie de normas y regulaciones para la protección, conservación y uso sostenible de los recursos naturales que tienen alta relevancia para este proyecto. El Ecuador está embarcado en un nuevo modelo de desarrollo basado en el respeto a los derechos de la naturaleza, la equidad social y el uso sostenible de recursos. Esta nueva visión implica romper con la imperante visión antropocéntrica de desarrollo y constituye un gran desafío en el actual contexto global. Una de las reformas más importantes y clave para este nuevo modelo y para este proyecto, es la nueva Constitución de 2008 de la República del Ecuador, que dispone que la principal fuerza motora en la política es cumplir con el *Sumak Kawsay*<sup>12</sup> y los Derechos de la Naturaleza. Con respecto a las Áreas Naturales Protegidas, el Artículo 397 de la Constitución estipula que el gobierno debe comprometerse para "asegurar la inviolabilidad de las Áreas Naturales Protegidas, de manera que asegure la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de las funciones ecológicas de los ecosistemas. La gestión y administración de las Áreas Naturales Protegidas estará a cargo del gobierno".

27. Con respecto al SNAP, la nueva Constitución establece que este sistema deberá asegurar la conservación de la biodiversidad y mantener las funciones ecológicas, y estará compuesto de subsistemas, incluyendo el subsistema público, áreas protegidas por gobiernos municipales, áreas comunitarias, áreas indígenas y afroecuatorianas y áreas privadas. Además, indica que el gobierno tiene la obligación de asignar los recursos financieros necesarios para la sostenibilidad financiera del sistema y promover la participación en la administración y gestión de las comunidades, pueblos y nacionalidades que hayan habitado las áreas protegidas de manera ancestral. También establece la prohibición de actividades extractivas de recursos no renovables dentro de las áreas protegidas y en áreas intangibles. Estas últimas son de extrema importancia ya que hasta ahora se ha permitido la explotación en las AP y es la principal amenaza (ver la sección 1.5). Sin embargo, estos recursos pueden ser explotados de manera excepcional por medio de una solicitud a la Presidencia de la República y una declaración del interés nacional por parte de la Asamblea Nacional.

28. De mayor importancia es el Plan Nacional de Desarrollo (PND) del Ecuador<sup>13</sup>. El PND es una herramienta que esboza las políticas y estrategias nacionales básicas por las que se puede lograr el desarrollo sostenible y equitativo. El PND confiere una importancia central a los temas ambientales y específicamente a la necesidad de fortalecer y consolidar la implementación del SNAP. Propone una estrategia para fortalecer el SNAP y el patrimonio natural por medio de financiamiento público, gestión

---

<sup>11</sup> El propuesto subsistema no fue incluido en el PIF ya que el complejo tema de la descentralización y la dinámica conexas de la política y regulaciones ambientales requeridas para promover este subsistema conllevaron a una iniciativa separada y específica con recursos significativos. Desde entonces, se han elaborado varias iniciativas para movilizar nuevos recursos que aborden este subsistema por medio de otros proyectos internacionales, incluyendo la propuesta de CI-FAO a GEF V y ciertos aspectos de un proyecto pendiente de KfW.

<sup>12</sup> Sumak Kawsay es un concepto quichua que significa la vida en plena armonía con la naturaleza.

<sup>13</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2007 - 2010, Suplemento del Registro Oficial No. 310, del 7 de abril de 2008 (también denominado el Plan Nacional para el Buen Vivir).

de la autoridad ambiental y mecanismos económicos para asegurar la sostenibilidad financiera. Establece también que la biodiversidad deberá ser manejada como un recurso estratégico que enriquezca a todos los socios sociales, culturales y económicos. Por otro lado, es imperativo “asegurar la exención, dentro de las áreas protegidas, de actividades mineras, nuevas concesiones petroleras, infraestructura de riesgo, registros comerciales, industria forestal, agricultura y pesca, ganadería y acuicultura no sostenible...”. El proyecto complementa esto y brinda una oportunidad única de apoyar a convertirlo en realidad.

29. Como parte del proceso de reforma legal para permitir una mayor coherencia política, especialmente bajo la nueva Constitución del Ecuador, el Ministerio del Ambiente comenzó a delinear un nuevo Código Ambiental en el año 2008. A pesar de que no está plenamente aprobado, el proyecto de Código Ambiental regula muchos aspectos de las áreas protegidas, incluyendo alternativas económicas para la sostenibilidad financiera del SNAP. El proyecto de Código define al SNAP como todas las áreas naturales legalmente establecidas para asegurar la cobertura y la conectividad de recursos terrestres, marinos, marinos-costeros y culturales. La administración y gestión del SNAP se realizará desde una perspectiva de sistemas y, por lo tanto, los planes de gestión deberán considerar la interdependencia entre áreas protegidas, bosques y bosques protectores, corredores ecológicos y ecosistemas frágiles con las instituciones responsables de los mismos.

30. El Código determina que el SNAP está compuesto de los subsistemas definidos en la Constitución, incluyendo subsistemas marinos y marinos costeros. Todas las áreas pertenecientes a los subsistemas están declaradas como tales por el Ministerio del Ambiente a través de un Acuerdo Ministerial.<sup>14</sup> El código dispone además que el Ministerio del Ambiente es la autoridad responsable de la gestión, planificación, coordinación, implementación de actividades, creación, administración, monitoreo y evaluación del SNAP. Más aún, el código explícitamente menciona servicios ambientales y ecológicos y los define como aquellos que proporcionan beneficios a los ecosistemas, población, comunidades, pueblos y naciones. Los beneficios pueden ser ambientales, ecológicos, sociales, culturales, espirituales o económicos<sup>15</sup> y cubren el ciclo de vida de los productos, estructura, funciones naturales e históricas y procesos evolutivos, al igual que las actuales prácticas de los individuos y comunidades.

31. En 2008, junto con el PND, el gobierno emitió una Política y Plan Estratégico para Áreas Naturales Protegidas (2007-2016)<sup>16</sup>. Como se mencionó anteriormente, el Plan propone el establecimiento de tres nuevos subsistemas de AP para permitir AP privadas, comunitarias y regionales; y reconoce la necesidad de apoyar alternativas de desarrollo sostenible en las AP y sus zonas de amortiguamiento como un mecanismo para fortalecer la participación social en la gestión del SNAP, para mitigar conflictos y contribuir a una distribución equitativa de los beneficios. Uno de los cuatro objetivos delineados en el documento es “Mejorar la sostenibilidad financiera del PANE y analizar los mecanismos para la gestión de otros Subsistemas del SNAP”. El Plan propone varias estrategias para lograr este objetivo, incluyendo la diversificación de mecanismos de ingresos y nuevos instrumentos de reinversión, una gestión con mejor relación costo-beneficio y el establecimiento de alianzas con diferentes sectores y actores para la gestión en colaboración de las AP respaldadas por el proyecto.

32. Un producto del Plan Estratégico del SNAP es la Estrategia de Sostenibilidad Financiera del SNAP (ESF)<sup>17</sup>. La ESF es un documento guía para este proyecto ya que detalla varias estrategias para mejorar la sostenibilidad financiera del SNAP y sus subsistemas, incluyendo: a) mayores recursos fiscales por medio de la reorientación de inversiones estatales; b) diversificación de mecanismos de autofinanciamiento e instrumentos de control y reinversión; c) gestión de recursos, reducción de costos y efectividad; d) capitalización del FAP y otros fondos para el financiamiento de las AP; e)

---

<sup>14</sup> Código Ambiental, Artículo 130.

<sup>15</sup> Ibid., Artículo 279.

<sup>16</sup> Acuerdo Ministerial No. 009, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 343, del 22 de mayo de 2008.

<sup>17</sup> La estrategia es producto del proyecto de WB/GEF Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

establecimiento de alianzas para generar beneficios e integrar a las comunidades a los procesos de planificación y desarrollo sostenible; y, f) contribuciones voluntarias y donaciones de fuentes nacionales e internacionales.<sup>18</sup>

33. Otra política notable elaborada en línea con el PND y la estrategia del SNAP es la Iniciativa Yasuní Ishpingo, Tambocha, Tiputini (ITT) iniciada en 2007, que busca mantener las reservas de petróleo crudo en la tierra, como parte de una estrategia para proteger y conservar áreas de gran valor natural y cultural en el modelo de desarrollo post extractivo. Por medio de esta propuesta, el país se compromete a mantener aproximadamente 846 millones de barriles de petróleo sin explotar, de manera indefinida, a cambio de contribuciones financieras internacionales que sumen por lo menos 50% de los ingresos que generaría la explotación de estos recursos petroleros.<sup>19</sup> Parte de estos recursos se usarían para financiar la conservación efectiva de las 41 áreas públicas protegidas que conforman el SNAP, y para la gestión de las áreas comunitarias indígenas y afroecuatorianas. En este sentido, la iniciativa podría contribuir a la sostenibilidad financiera del SNAP al cubrir las necesidades financieras de las áreas protegidas<sup>20</sup>. La Constitución de 2008 garantiza el funcionamiento legal y la sostenibilidad de la iniciativa Yasuní ITT ya que reconoce los derechos de los pueblos a vivir de una manera saludable y ecológicamente equilibrada. Se han realizado progresos importantes para definir mecanismos viables para establecer un Fondo Yasuní ITT y algunos países han expresado su interés en colaborar, lo cual presenta una importante fuente potencial de ingresos para el futuro SNAP ampliado.

34. Antes de estos nuevos elementos políticos, el Ecuador tenía una serie de políticas y leyes ambientales particularmente relevantes y recientes que también brindan un contexto adecuado para el proyecto propuesto. Entre estas se incluye la Estrategia Nacional de Biodiversidad (ENB) en 2007<sup>21</sup>, descrita en la sección de Propiedad de País, así como el Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria (TULAS),<sup>22</sup> que será fundamental para la aplicación de estas políticas a corto plazo. El TULAS es un grupo de regulaciones ambientales que gobierna las funciones de las autoridades ambientales, la gestión ambiental, el régimen forestal, recursos costeros, calidad ambiental y acuerdos especiales para Galápagos. Respecto a las Áreas Protegidas, estipula que el MAE es responsable de declarar el área, de la gestión gubernamental de áreas naturales según el respectivo Plan de Gestión y la implementación de las tasas de ingreso apropiadas. El monto cobrado por tasas de ingreso a cada área protegida del SNAP también está regulado por el TULAS.

35. Acerca del suministro de servicios en las áreas protegidas, el TULAS dispone que el MAE podrá otorgar concesiones y suscribir contratos para préstamos, alquileres y otras figuras legales para el suministro de servicios o recursos sostenibles dentro del PANE. Varias actividades que se permiten dentro de las áreas protegidas están sujetas al pago de derechos por concesión de patentes de gestión de turismo e ingresos por servicios. Finalmente, se estipula que los ingresos recogidos del pago de las patentes de operadores turísticos, derechos de membresía y servicios se usen por medio de un Presupuesto Anual en la gestión de áreas protegidas.

36. Como se ha mostrado en los párrafos anteriores, el Ecuador tiene un gran número de políticas e instrumentos relacionados con las áreas protegidas que podría conducir a fortalecer el SNAP,

---

<sup>18</sup> El proyecto propone actualizar el Plan Estratégico debido al hecho de que la nueva Constitución y las leyes que se emitirán han cambiado algunos de los principios sobre los que se basó cuando fue concebida y escrita.

<sup>19</sup> Larrea, Carlos. Iniciativa Yasuní ITT: La gran propuesta de un país pequeño.

<sup>20</sup> Esta iniciativa está directamente relacionada con el concepto de Buen Vivir y el reconocimiento de los Derechos de la Naturaleza porque protegerá los recursos naturales como parte del desarrollo; mejorará las condiciones de vida de los pueblos directamente involucrados en estas áreas; y garantizará los derechos de las tribus no contactadas para que puedan mantener su estilo de vida.

<sup>21</sup> Decreto Ejecutivo No. 2232 del 9 de enero de 2007, publicado en el Registro Oficial No. 11 del 30 de enero de 2007.

<sup>22</sup> El Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria (TULAS) fue publicado como Decreto No. 3399 en el Registro Oficial No. 725 del 16 de diciembre de 2002.

especialmente con innovaciones sin precedente, como lo establece la singular Cláusula de los Derechos de la Naturaleza en la Constitución de 2008. Las líneas estratégicas presentadas en la ENB, PND, TULAS y la Iniciativa Yasuní ITT también brindan una fuerte base para que el Ecuador alcance la sostenibilidad financiera para la conservación de la biodiversidad, con énfasis especial en las Áreas Naturales Protegidas, específicamente el SNAP.

### **Gestión de AP públicas (Subsistema del PANE)**

37. La implementación de la Política de AP en el Ecuador se centra en el Ministerio del Ambiente (MAE), como la autoridad nacional responsable de la gestión de la biodiversidad del país. El MAE cuenta con una Subsecretaría de Patrimonio Natural que es responsable del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) y asuntos de biodiversidad. Dentro de su Subsecretaría, la Dirección Nacional de Biodiversidad (DNB), por medio de su Unidad de Áreas Protegidas, coordina y supervisa el SNAP. La DNB es responsable de la administración del SNAP, al garantizar el uso sostenible de la biodiversidad, regular el acceso a recursos genéticos y rehabilitar ecosistemas frágiles.

38. Bajo la nueva estructura descentralizada del MAE, se ha establecido diez Distritos Regionales (DR), cada uno manejado por un Director Regional. En algunos casos, el DR tiene jurisdicción sobre toda una provincia, mientras que en otros podría cubrir dos o tres provincias. Cada DR es una unidad descentralizada a nivel financiero, capaz de manejar su propio presupuesto con base en un plan operativo. Cada uno debe emitir un informe anual sobre la ejecución del presupuesto al Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF) del Ministerio de Economía y Finanzas. Los DR son directamente responsables de la gestión y administración de cualquier área del PANE dentro de su jurisdicción. Las unidades administrativas de las áreas protegidas reportan al correspondiente Director Regional. Esta estructura ha asegurado la integridad de las áreas protegidas que confrontan aislamiento geográfico y se han beneficiado del apoyo político a nivel regional.

39. El Ministerio de Finanzas (MF) asigna recursos financieros para la gestión de las AP directamente a los Distritos Regionales, de acuerdo con las solicitudes delineadas en los planes operativos anuales de los DR. Bajo este sistema, el control financiero reside en tres niveles diferentes: los DR, la sede del DBPA del MAE y el MF, ninguno de los cuales tiene la capacidad de generar de manera efectiva un informe financiero a nivel del sistema de áreas protegidas.

40. El Ministerio de Defensa (MD), que incluye la Armada, mantiene el manejo y acuerdos de cogestión con el MAE. Por ejemplo, la Reserva Ecológica Arenillas es una AP manejada por el MD porque el lugar fue una base de la Armada antes de ser declarado AP. La Armada ecuatoriana también es parte de la Autoridad Administrativa Interinstitucional responsable de la Reserva Marina de Galápagos.

41. El Ministerio de Turismo, como la autoridad nacional en asuntos de turismo, es responsable de la implementación de la Ley de Turismo y el Reglamento Especial de Turismo en Áreas Protegidas. Específicamente, está a cargo de promover, planificar y controlar las actividades turísticas, así como la regulación de los niveles mínimos de calidad de los servicios y actividades turísticas que tienen lugar en las áreas protegidas.<sup>23</sup>

42. Gobiernos locales. Hay tres niveles de gobiernos locales en el Ecuador: provincial, municipal y cantonal. Con respecto al manejo de las Áreas Protegidas del PANE, el gobierno central es directamente responsable de la administración y manejo de la mayoría de áreas, pero el Parque Nacional Cajas presenta un ejemplo aislado de descentralización o delegación de responsabilidades a los gobiernos locales, como lo administra la Municipalidad de Cuenca. En el futuro, se espera que los gobiernos locales tengan un papel más directo a medida que se establezcan plenamente los subsistemas y los

---

<sup>23</sup> Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas, Artículo 6.

gobiernos locales cree sus propias áreas protegidas. El gobierno ecuatoriano apuntala este criterio con la implementación de un proceso de descentralización que asigna importantes recursos financieros a los gobiernos locales, con lo cual incrementa sus capacidades de toma de decisiones. En 2006, las municipalidades y consejos provinciales ejecutaron 37% de la inversión pública nacional con 15% del presupuesto nacional.

43. Unidades de administración de Áreas Protegidas. Las Áreas Protegidas dentro del Subsistema del PANE cuentan con unidades administrativas. El personal de estas unidades es responsable de la implementación cotidiana de los planes de manejo y la gestión de presupuestos. El Anexo 3 contiene la estructura orgánica del MAE.

44. El sistema de áreas públicas protegidas (PANE) cae bajo la responsabilidad de la Dirección Nacional de Biodiversidad (DNB). Quince miembros del personal trabajan en la oficina matriz de la DNB y 191 miembros del personal técnico y administrativo en las 41 áreas del PANE. El personal regular de las AP incluye: (i) Sección de gerencia ejecutiva compuesta de un director, subdirector y asistente administrativo; (ii) personal de patrullaje ambiental; (iii) departamento económico y de contabilidad para los Distritos Regionales, 4-5 personas; y, (iv) Unidad de apoyo logístico. Entre las actividades administrativas está identificar los tipos de actividades recreativas, mecanismos para su materialización y regulación; recoger, mantener y procesar información sobre recursos recreativos en el AP y planes para su explotación; mantener una relación (incluyendo contratos) con las autoridades, compañías y agencias de Turismo; establecer mecanismos para comprometer a los residentes locales y al sector privado en actividades recreativas en el AP, y catering para turistas; controlar la aplicación de contratos de alquiler y arrendamiento; emitir permisos de turismo; elaborar productos recreativos (incluyendo páginas web, panfletos, folletos y películas); suministrar servicios de información para turistas. Además, las actividades administrativas en las AP deberán incluir la identificación de áreas ecológicas críticas, así como monitoreo ecológico. El apoyo logístico de un AP deberá asegurar las instalaciones recreativas y turísticas necesarias. El personal de patrullaje ambiental deberá, junto con el personal de recreación, organizar campañas preventivas entre los residentes locales acerca de los impactos positivos y negativos en las condiciones del AP.

#### **Manejo de AP privadas y comunitarias (APPRI y Subsistema de APC)**

45. Actualmente, el Subsistema de las APPRI no está establecido y no hay un manejo formal de sus áreas. Lo que existe es un grupo de esfuerzos de conservación de los propietarios en sus propios terrenos. Algunos han formado una red –la Red de Bosques Privados de Ecuador (Red de Reservas Privadas)– para apoyarse mutuamente en prácticas de conservación. Actualmente la RBPE tiene 70 reservas privadas y un Directorio a cargo de buscar el apoyo de organizaciones internacionales, del gobierno nacional y de las comunidades para lograr sus objetivos de conservación, así como de levantar fondos, escribir textos e incrementar la membresía en el grupo.

46. De la misma manera, el subsistema de APC tampoco existe ni tiene establecidos regímenes formales de manejo. Está básicamente compuesto de esfuerzos comunitarios de conservación en su propio territorio. En el caso de este proyecto, se escogió solo uno de tales esfuerzos comunitarios para la prueba de campo. Ubicado en el humedal de Abras de Mantequilla, una comunidad representada por la ONG FUNDAR tiene la capacidad organizativa de actuar como contraparte. Cuentan con un Presidente y un Directorio a cargo de buscar el apoyo de organizaciones internacionales, del gobierno nacional y de las comunidades para lograr sus objetivos de conservación, así como de levantar fondos, escribir textos e incrementar la membresía en el grupo.

47. El MAE no participa directamente en la gestión de ningún área privada o comunitaria, pero las apoya indirectamente por medio de su Programa Socio Bosque. Creado en 2008, es un programa voluntario de estímulos que provee incentivos monetarios a propietarios comunitarios o privados que se comprometen voluntariamente a conservar bosques por 20 años.

48. Tanto las AP comunitarias como privadas buscan el apoyo de las comunidades y gobiernos locales por medio de la firma de acuerdos sobre educación y concientización ambiental. En muchos casos, estas actividades se realizan con la ayuda de voluntarios.

#### 1.4 Contexto socioeconómico

49. La población total del Ecuador es de casi 14 millones.<sup>24</sup> Alrededor de 50% vive a lo largo de la Costa, 45% en los Andes, 4,5% en Amazonia y 0,5% en las Galápagos. Cerca de 40% de la población vive en áreas rurales. Quito, la capital, y Guayaquil, el puerto principal, son las dos ciudades más grandes, con 2,2 y 2,3 millones de habitantes, respectivamente<sup>25</sup>. El crecimiento poblacional ha disminuido en los últimos años, con un incremento promedio anual de 1,4% (2001-2004), comparado con 2,1% registrado hace una década. Según el Censo de 2001, alrededor de 94% de la población se identifica como *mestiza* (indígena combinado con diferentes culturas y nacionalidades), mientras que 5% habla una de las 14 lenguas indígenas. A través de la historia, las culturas indígenas han mantenido una fuerte relación tradicional con sus recursos naturales locales. Muchas de estas tierras y recursos ancestrales se encuentran ahora en áreas protegidas.

50. El país presenta altas tasas de pobreza y desigualdades socioeconómicas extremas. En el Ecuador, 38,3% de la población vive bajo la línea de pobreza (Método Indirecto, 2006),<sup>26</sup> mientras que cerca del 60% de la población vive bajo la línea de pobreza de necesidades básicas. En Ecuador, el Índice de Gini (una medida de dispersión estadística usada regularmente como medida de inequidad del ingreso o riqueza) es 0,46 (junio 2009). La desnutrición también es un problema que afecta alrededor de 22% de los niños bajo la edad de 2 años. Esto se refleja en la clasificación del Ecuador como el número 80 entre 175 países en el Índice de Desarrollo Humano IDH de 2007. En 2005, Ecuador avanzó dieciocho (18) posiciones, principalmente porque la expectativa de vida de la población se elevó a 74,3 años y el PIB per cápita alcanzó USD 3.641. A pesar de estos indicadores positivos, el Ecuador está lejos de alcanzar sus Objetivos de Desarrollo del Milenio. Estos objetivos únicamente se alcanzarían en el año 2015 con un crecimiento económico firme y la redistribución de los ingresos, combinados con la implementación de políticas estatales integrales dirigidas a lograr una colaboración intersectorial.

51. Tradicionalmente, la economía ecuatoriana ha sido extremadamente volátil debido a su dependencia en algunas variables internacionales y a varios desastres naturales debido al fenómeno climático de El Niño, que destruyó infraestructura física y social, así como los sectores pesqueros y agrícolas de la Costa. En años recientes, el petróleo ha dado cuenta de más de la mitad de los ingresos de exportación del país y una cuarta parte de los ingresos del sector público. El Ministerio de Finanzas del Ecuador estima que el PIB alcanzará USD 56.964 millones (valores nominales) para el año 2010, que incrementará a USD72.038 millones para el 2013.<sup>27</sup> Esta evolución es predominantemente dependiente de los recursos petroleros, que se espera permanezcan entre USD 6 y 8 mil millones entre 2010 y 2013. Sin embargo, como se indicó anteriormente (Ver la sección 1.3), el país está dirigiéndose hacia un nuevo paradigma de desarrollo que busca distanciarse de su total dependencia en actividades extractivas.

52. Otro factor importante que contribuye a la economía del Ecuador, y de relevancia para esta propuesta, es el turismo. En 2008, los turistas extranjeros constituyeron 12,36% de todas las visitas que ingresaron al país<sup>28</sup> y el sector turismo dio cuenta de aproximadamente 4,2% del PIB en el año 2003.<sup>29</sup>

<sup>24</sup> <http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio>

<sup>25</sup> INEC, Proyecciones Población 2001-2010, Proyección Cantonal, en [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/cen\\_pob\\_viv](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv)

<sup>26</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/enc\\_hog/pobreza](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/pobreza)

<sup>27</sup> Las metas de inflación para el período 2010 - 2013 estarían entre 3,35% y 3,38%.

<sup>28</sup> MINTUR, 2009 - Áreas Nacionales Protegidas y Wildlife, 2009

<sup>29</sup> MINTU (2003), Cuentas Satelitales de Turismo. Ver también <http://www.conpehtchile.cl/wp-content/uploads/2008/12/turismo-y-economia-algunos-elementos-para-su-medicion-y-analisis.pdf>



Dentro del sector turismo, el ecoturismo o turismo relacionado con la naturaleza representa un subsector creciente, con un 60 a 80% de las visitas internacionales que visitan las áreas protegidas. El Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) recibe más de 500.000 visitas al año, de los cuales una gran proporción son nacionales. En 2008, las áreas públicas protegidas recibieron un total de 547.475 visitas, tanto nacionales como extranjeras, lo que significa un incremento de 4,7% desde 2007. De estas visitas, 367.073 visitaron el continente (124.247 ó 33,85% extranjeros y 242.826 ó 66,15% nacionales)<sup>30</sup>. Las tasas turísticas son la principal fuente de ingreso del SNAP; el SNAP recibió aproximadamente USD 900.000 de tasas turísticas en 2006 (aproximadamente 15% de sus necesidades financieras básicas).

53. A pesar de lo anterior, como parte de los esfuerzos nacionales de planificación que se están ejecutando, el SNAP se encuentra preparando una estrategia de inversión efectiva en el mejoramiento de las facilidades y atracciones turísticas.<sup>31</sup> Si bien existen ciertos programas ecoturísticos dentro de las AP, son bastante limitados. Dentro de las 40 AP en el continente (a excepción de Galápagos), 8 áreas (Cotacachi-Cayapas, Cotopaxi, Machalilla, Cajas, Chimborazo, Paschocha, Cayambe Coca, Boliche) representan 89,95% de las visitas nacionales y 91,44% de visitas extranjeras<sup>32</sup>. Un plan de diversificación bien manejado podría incrementar en gran medida el número de visitas en todo el sistema de AP y aumentar los ingresos y beneficios económicos para las comunidades locales. El turismo en áreas protegidas es una actividad que genera beneficios para la conservación, la empresa privada y las comunidades locales, pero también puede convertirse en una amenaza a la conservación de los mismos sitios que generan estos beneficios. Teniendo esto en mente, en 2009, el MAE elaboró las Recomendaciones para un Programa de Turismo Sostenible para el Patrimonio de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador (PANE). El gobierno ya ha aprobado un Plan Nacional Estratégico para el Desarrollo del Turismo Sostenible 2007-2020, que incluye el mejoramiento del turismo sostenible relacionado con las AP. El propuesto proyecto está en capacidad de nivelar, influenciar y apoyar de manera significativa la implementación de este plan.

#### *Parte 1b: Análisis de Línea de Base*

##### *1.5. Amenazas a la biodiversidad y servicios ambientales en áreas protegidas*

54. Como se indicó anteriormente, las principales amenazas a la biodiversidad en el Ecuador provienen de actividades económicas, como la producción petrolera, actividades mineras y forestales, el pastoreo y la agricultura. Las áreas protegidas no son inmunes a estas presiones, incluso aquellas en áreas rurales ya que la economía informal también depende indirectamente de las industrias extractivas. A continuación se describe las mayores presiones con referencia especial a las áreas protegidas escogidas como áreas piloto para este proyecto.

55. Extracción de madera: La demanda de la madera ecuatoriana ha incrementado continuamente (9.7 metros cúbicos/ año). La mayoría de áreas públicas protegidas está afectada por esta amenaza. Por ejemplo, la METT para la Reserva Faunística del Cuyabeno enlista la extracción de madera como una de las mayores amenazas. En años recientes, sin embargo, se han suscrito acuerdos entre las comunidades indígenas en la zona y el personal de Reservas del MAE, que han ayudado a reducir las tasas de extracción. La tala de madera también consta como la mayor amenaza en la Reserva Ecológica Mache-Chindul. Entre las causas indirectas de la explotación no sostenible están las altas tasas de descuento que actúan como un incentivo perverso para otros usos de los recursos forestales; y la falta de acceso a una mejor tecnología y sistemas de conocimiento, los mismos que perpetúan las prácticas de extracción maderera no sostenible.

<sup>30</sup> MINTUR, 2009 - Áreas Nacionales Protegidas y Wildlife, 2009

<sup>31</sup> Ver Senplades (2007), Plan Nacional Estratégico para el Turismo Sostenible 2007-2020

<sup>32</sup> MINTUR, 2009 - Áreas Nacionales Protegidas y Wildlife, 2009

56. Cambios en los patrones de usos agrícolas de la tierra: Las zonas de amortiguamiento de las AP están siendo cada vez más colonizadas. Los agricultores generalmente practican una agricultura y pastoreo de baja productividad caracterizada por prácticas ineficientes de conservación de suelo y agua. Esto genera un círculo vicioso que incrementa la invasión en las AP en búsqueda de nuevas tierras. En los bosques privados que aún no han sido legalmente declarados Bosques Protectores, la legislación existente y en vías de ser aprobada genera incentivos para despejar 50-80% del bosque para evitar la expropiación pública de terrenos privados. Otra causa de pérdida de biodiversidad es la crianza de ganado en las AP. La prevalencia de pastoreo de alta densidad ejerce presión sobre los páramos y bosques costaneros y conduce a una mayor degradación de pastos. La relativa inestabilidad de los precios de las mercancías agrícolas, en comparación con las mercancías de la ganadería, ha promovido el cambio del uso de la tierra, especialmente en la Costa. Los granjeros también usan el ganado como ahorro y garantías para gastos de emergencia. Además, el gobierno ha implementado un esquema público que subsidia las actividades ganaderas con crédito a bajo interés, lo cual ha generado un conflicto entre los esfuerzos agrícolas y de conservación. La crianza extensa de ganado y la agricultura de subsistencia están entre las mayores amenazas a las Reserva Ecológica Mache-Chindul, la Reserva Faunística Chimborazo, la Reserva Ecológica Cayambe-Coca y la Reserva Ecológica de los Ilinizas. Entre las mayores amenazas en las áreas costaneras y marinas, como la Galera San Francisco, está la acuicultura.

57. Cosecha y consumo de recursos forestales y marinos: Se ha estimado que 492.494 de las personas que viven en áreas protegidas y sus zonas de amortiguamiento usan leña como su principal fuente de energía; un estimado de 5 millones metros cúbicos de madera se pierde cada año en leña. Las opciones alternativas para reducir la dependencia en el bosque para leña no están disponibles para los pobladores o son demasiado costosas. Igualmente, la demanda de NTFP por parte de los nuevos asentamientos de agricultores ha crecido continuamente y ha llevado a prácticas de cosecha no sostenibles que dañan los árboles. En las AP marinas y costeras, la alta demanda de recursos como la langosta y el pepino de mar está conduciendo a la sobreexplotación. La pesca con redes de arrastre cerca de la Reserva Marina Galera San Francisco es un ejemplo claro.

58. Impactos de la industria petrolera en el bosque tropical: La dependencia del Ecuador en la exportación petrolera representa aproximadamente 34% de los ingresos del Estado. Se estima que alrededor de USD 4.9 mil millones de los ingresos provienen de los campos petroleros en reservas naturales. Antes de la última Constitución, no solo se permitía a la industria petrolera operar en parques y reservas nacionales, sino también en territorios indígenas. A pesar de que el compromiso del PND y de la Constitución de cumplir con el *Sumak Kawsay* y los Derechos de la Naturaleza sugiere que esto ya no es posible, como se anotó anteriormente, estos recursos aún pueden ser explotados de forma excepcional por medio de una solicitud a la Presidencia de la República y una declaración de interés nacional por parte de la Asamblea Nacional. Además, el Artículo 25 del Capítulo 5 de la Ley de Minería autoriza a la Asamblea Nacional y al Presidente de la República a permitir actividades mineras en Áreas Protegidas (siempre y cuando se consideren parte del Interés Nacional). Desde los inicios de la década de 1970, alrededor del 30% de la Amazonia ecuatoriana ha sido deforestada y/o contaminada y culturas indígenas completas, como los tagaeri y huaorani, se encuentran en peligro de extinción como resultado de la industria petrolera y la acelerada colonización impulsada por los caminos petroleros. La población que se encuentra cercana a los sitios de producción se ha incrementado en los últimos 20 años a una tasa más rápida que el crecimiento poblacional en el resto del país. La Reserva Faunística del Cuyabeno se ha visto particularmente afectada por la producción petrolera y los graves derrames (especialmente la producción petrolera de PETROECUADOR en el noroeste y sudoeste de la Reserva Faunística del Cuyabeno).

59. Incendios de la vegetación natural: Debido a su posición equinoccial, los incendios repentinos son comunes en todo el país durante el verano. Además, se predice una creciente variabilidad y disminución

general de precipitaciones, así como un incremento de temperaturas en grandes partes de la costa occidental del Ecuador, lo cual probablemente exacerbe los incendios forestales.

60. **Contaminación costera:** En las áreas costeras y marinas, la descarga de aguas residuales y aguas de desechos urbanos constituye una amenaza mayor. Por ejemplo, en la Reserva de la Galera San Francisco, el personal indica que la escorrentía del alcantarillado es un problema particularmente serio debido a la proximidad de varias municipalidades locales que descargan los desechos directamente en los ríos que fluyen hacia la Reserva.

#### 1.6. Gestión efectiva de AP en el SNAP

61. En vista de estas grandes amenazas, las Áreas Protegidas del Ecuador requieren de una gestión firme para cumplir con su potencial como herramientas efectivas de conservación. Sin embargo, a pesar del progreso logrado en años recientes en algunas AP, la efectividad de la gestión aún varía en las AP públicas y sigue siendo menos que óptimo. Los niveles en las reservas privadas y comunitarias también son deficientes, a pesar de que existen unos pocos casos de medición objetiva de efectividad. Durante el desarrollo del proyecto, por medio de la Herramienta de Efectividad de Gestión (METT), se midió la efectividad de gestión de la muestra escogida como AP piloto y se corroboró las tendencias generales de niveles de gestión por debajo de lo óptimo.

**Tabla 2. Resumen de la puntuación de la METT para el AP piloto**

Áreas piloto por subsistema	Puntuación METT por Categoría						Punt. total como % del máximo posible
	CONTEXTO	PLANIFICACIÓN	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	RESULTADOS	
<b>PANE</b>							
Reserva Cayambe Coca	100.0%	44.4%	50.0%	46.70%	33.30%	66.70%	56.86%
Reserva Ilinizas	100.0%	29.6%	37.5%	26.70%	33.30%	41.70%	38.24%
Reserva Mache Chindul	100.0%	40.7%	37.5%	33.30%	33.30%	33.30%	41.27%
Reserva Galera San Francisco	100.0%	25.9%	8.3%	11.10%	0.00%	25.00%	19.61%
Reserva Chimborazo	100.0%	40.7%	45.8%	31.10%	50.00%	50.00%	47.06%
Reserva Cuyabeno	100.0%	51.9%	45.8%	46.70%	33.30%	33.30%	53.92%
Subtotal promedio PANE	100.00%	38.9%	37.5%	32.60%	30.53%	41.67%	42.83%
<b>APPRI</b>							
Bosque Nublado Noroccidental	66.7%	63.0%	41.7%	37.8%	50.0%	58.3%	54.90%
Bosque Seco Manabí	33.30%	22.20%	20.80%	24.40%	33.30%	38.20%	27.45%
Subtotal promedio APPRI	50.00%	42.6%	31.3%	31.10%	41.65%	48.25%	41.18%
<b>APC</b>							
Abras De Mantequilla	66.70%	29.60%	12.50%	28.90%	33.30%	33.30%	31.37%
Subtotal promedio APC	66.70%	29.60%	12.50%	28.90%	33.30%	33.30%	31.37%

62. Las razones de las bajas puntuaciones son varias e incluyen los problemas interrelacionados de una deficiente aplicación de la ley y deficiencias financieras y operativas. En las AP públicas dentro del subsistema del PANE, a pesar del respaldo legal, la aplicación de la ley es deficiente aún cuando existe un acuerdo entre el MAE, la Armada ecuatoriana y la Policía Nacional. El apoyo institucional al subsistema del PANE podría ser fortalecido enormemente por las autoridades nacionales. Esto se refleja en el pequeño presupuesto del PANE (Ver el análisis en la siguiente sección) que, a su vez, significa un personal reducido, falta de capacitación, limitada planificación, limitado compromiso de las comunidades locales y gestión ineficiente de las reservas. A pesar de que la mayoría de áreas protegidas en el subsistema del PANE tiene planes de manejo, estos planes se tornan inefectivos luego de unos

pocos años porque es imposible ejecutarlos a plenitud. Pocas o ninguna de las reservas tiene planes de negocios.

63. A pesar de que las **Reservas Privadas** están reconocidas como Bosques Protectores en el Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria (TULAS, descrito anteriormente), la aplicación de la ley en estas áreas también es deficiente y las invasiones de tierras es algo común. El limitado apoyo del gobierno trae como resultado que los propietarios privados dediquen la mayor parte de su tiempo y dinero a actividades productivas que les permitan proveer a sus hogares. Por lo tanto, no tienen recursos suficientes para contratar personal, desarrollar capacidades y manejar la reserva. La mayoría de reservas privadas no tiene planes de manejo, de manera que la planificación se basa puramente en los esfuerzos de personal insuficiente y las buenas intenciones de los propietarios. Por consiguiente, algunas reservas desaparecen en unos pocos años. Ninguna reserva tiene planes de negocios y el resultado de ello es una pérdida de ingresos y oportunidades, como lo reflejan los valores de la METT por medio de las bajas puntuaciones en “insumos” y “proceso”.

64. Las **reservas comunitarias** también carecen de apoyo legal adecuado, aún cuando el TULAS las reconoce como bosques protectores comunitarios. Al igual que con las Reservas Privadas mencionadas anteriormente, la aplicación de la ley es mínima en las áreas comunitarias, que regularmente se ven afectadas por invasiones de tierras externas. Debido a que la tenencia de tierra se basa en los derechos de las comunidades, los costos de transacción de cualquier negocio en esas áreas generalmente son altos ya que es difícil obtener el consenso de todos los miembros de la comunidad. Las incertidumbres acerca de la tenencia de la tierra y el restringido apoyo gubernamental resulta en una constante batalla de las comunidades para mantener sus reservas vivas. Los líderes comunitarios dedican la mayor parte de su tiempo y dinero a mantener el consenso y, por lo tanto, no tienen suficientes recursos para contratar personal, desarrollar capacidades y manejar la reserva. A pesar de que esas áreas tienen planes de manejo y pueden establecer sus propias tasas de ingreso, las mismas pueden convertirse en una fuente de resentimiento debido a cómo se las distribuye entre los miembros. La mayoría de áreas comunitarias no tiene planes de negocios. La planificación se basa en la buena fe. Algunas reservas desaparecen dentro de pocos años porque los miembros de la comunidad no ven beneficios directos o tangibles provenientes de sus reservas.

### 1.7 *Situación financiera básica del SNAP*

65. Las deficiencias en la efectividad de gestión parcialmente están determinadas por escaso financiamiento. Como se ha indicado, esto conduce a personal y equipo reducido, falta de capacitación, poca planificación, poco compromiso de las comunidades locales y una gestión ineficiente de las reservas. Esta espiral descendente de gestión afecta el potencial de generar ingresos de las reservas, lo cual agrava las deficiencias de financiamiento. En los siguientes párrafos se analiza los ingresos (oferta) y gastos (demanda) de las áreas protegidas del Ecuador en un escenario de línea base; y luego se analiza los acuerdos institucionales y legales que conectan la oferta con la demanda. Los tres componentes son necesarios para lograr la sostenibilidad financiera de las AP y para brindar el nivel de efectividad de gestión requerida para que las AP cumplan los objetivos de conservación.

66. **Ingresos corrientes:** El actual financiamiento anual disponible para manejar las AP dentro del subsistema del PANE suma USD 2.7 millones. Este consiste de ingresos autogenerados, asignaciones gubernamentales del presupuesto central, acuerdos con otras organizaciones, contribuciones privadas y recursos del Fondo de Áreas Protegidas (FAP). Diseñado por el MAE, en colaboración con asociados internacionales y varias organizaciones ambientales ecuatorianas, el FAP cuenta con USD 12 millones

para financiar 12 de las 36 unidades de AP del PANE.<sup>33</sup> La siguiente Tabla presenta un desglose de los ingresos por categoría:

**Tabla 3. Fuentes de ingresos para el PANE**

	Fuentes de ingresos para el PANE	Ingresos Anuales (USD)	Porcentaje del total
1	Generados por las AP:	810.000	30%
	(i) Tasas de ingreso (500.000 ó 60% de ingresos autogenerados) <sup>34</sup>		
	(ii) Alquiler de cabinas		
	(iii) Alquiler de sitios de campamento		
	(iv) Derechos de licencia para guías turísticas		
	(v) Permisos para operaciones turísticas		
	(vi) Filmación de documentales		
	(vii) Investigación científica		
	(viii) Manejo de vida silvestre		
2	Asignaciones gubernamentales del presupuesto central	945.000	35%
3	Acuerdos con otras organizaciones	243.000	9%
4	Contribuciones privadas	405.000	15%
5	Fondo de Áreas Protegidas (FAP)	270.000	10%
	Total	2'673.000	100%

Fuente: *Análisis de las necesidades de financiamiento del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador, 2003.*

67. **Gastos corrientes:** De los USD 2.7 millones que fluyen a las áreas del PANE, aproximadamente USD 2.5 millones van directamente a gastos corrientes directos (de los que el 72% es para salarios de personal) y solo USD 215.000 son dirigidos a gastos de inversión. Esta reducida cifra para inversión en infraestructura no solo limita la efectividad de gestión, sino también limita las posibilidades de atraer más turistas y, por ende, de generar más ingresos.

68. **Suficiencia de fondos disponibles para asegurar la integridad del ecosistema y la viabilidad económica de las AP:** El MAE ha llevado a cabo estudios para determinar los costos de gestión del sistema de AP de una manera efectiva, considerando dos escenarios para el PANE<sup>35</sup>. En el escenario “básico”, se estimó un financiamiento de USD 6.3 millones como un monto necesario para garantizar una gestión mínima y la integridad de las AP, incluyendo la implementación de dos programas: 1) administración, control y vigilancia; y, 2) planificación participativa. En el escenario “óptimo”, se estimó un financiamiento de USD 12.2 millones como el monto necesario para implementar actividades que puedan apoyar objetivos a largo plazo en cada unidad de AP. Además de ambos programas del escenario básico, el escenario integral incluye otros tres programas: 1) desarrollo comunitario y educación ambiental; 2) turismo y recreación; y, 3) monitoreo ambiental, investigación y manejo de recursos naturales. Comparado con los actuales flujos de ingresos (USD 2.7 millones), bajo el escenario “básico”, la brecha anual de financiamiento para el subsistema del PANE es de USD 3.6 millones; y bajo el escenario “integral”, la brecha es tan alta como USD 9.5 millones.

<sup>33</sup> El FAP está manejado por el Fondo Ambiental Nacional (FAN); es la primera vez que el MAE ha establecido una asociación con una organización privada de la sociedad civil para promover la implementación de la Estrategia Ambiental Nacional para el Desarrollo Sostenible.

<sup>34</sup> Según el Ministerio del Ambiente en su *Análisis de las necesidades de financiamiento del SNAP*, actualmente el SNAP recibe 260.745 visitas/año, 68% nacionales y 32% de internacionales. El turismo es la cuarta actividad generadora de ingresos en el Ecuador.

<sup>35</sup> Ministerio del Ambiente, *Análisis de necesidades de financiamiento del SNAP*, Quito, Ecuador, 2005.

69. **Puntuación del subsistema del PANE en el Tablero de Gestión Financiera del PNUD:** La aplicación del Tablero de Gestión Financiera del PNUD al subsistema del PANE (Ver el resumen en la siguiente Tabla y los detalles en el Anexo 2) reveló que existen mecanismos limitados a nivel legal, reglamentario y de político para generar más ingresos para el subsistema del PANE. Solo unos pocos instrumentos e incentivos fiscales promueven el financiamiento de las AP y los procedimientos para reinvertir los ingresos generados por el sistema son limitados. A pesar de que existe apoyo reglamentario y legal para crear fondos, solo se ha creado uno, el FAP, que aún requiere el apoyo total del Estado. La situación con respecto a la planificación de negocios y gestión efectiva de costos a nivel de AP públicas individuales no es la mejor. En términos de las herramientas para movilizar los ingresos, a pesar de que existe un sistema de tasas, no es posible ajustar las tasas de manera regular y tampoco hay una disposición para evaluar la efectividad del sistema de tasas. Por ejemplo, hay costos transaccionales para cambiar las tasas de ingreso a las reservas: no existen análisis de oferta y demanda, de costo-beneficio ni información acerca de la capacidad de carga o análisis ecológicos.

**Tabla 4. Resumen del Tablero de Gestión Financiera aplicado al subsistema del PANE**

Componentes del Tablero de Gestión Financiera	Puntuación	Máxima Puntuación Posible -MPP	Puntuación como % de la MPP
Componente1: Marco legal, institucional y reglamentario	40	88	45
Componente2: Planificación de negocios y herramientas para una gestión efectiva de costos	20	61	34
Componente3: Herramientas para generación de ingresos de las AP	28	72	39
Total	88	221	40

70. La evaluación de la situación financiera de las áreas protegidas privadas y comunitarias resultó un desafío mayor que evaluar el subsistema del PANE, principalmente porque estas aún no existen como subsistemas funcionales. El equipo de preparación del proyecto, por lo tanto, aplicó el Tablero de Gestión Financiera a una muestra de áreas protegidas que probablemente serán seleccionadas para formar parte de estos subsistemas y que también son áreas piloto del proyecto. Para el subsistema de APPRI, estas fueron: el Bosque Seco de Manabí (incluido en una red de 6 reservas) y el Bosque Nublado del Noroccidente (incluido en una red de 12 reservas); y para el subsistema de APC se la aplicó al área de humedales de Abras de Mantequilla. Estas áreas representan iniciativas organizadas privadas y comunitarias. El resumen de la situación financiera de las 2 áreas piloto de APPRI y una APC se muestra en la siguiente Tabla, e indican que la brecha de financiamiento para estas áreas es importante.

**Tabla 5. Análisis Financiero de las áreas piloto de las APPRI y APC (2009, USD)**

Indicador Financiero	Áreas piloto de APPRI		Área piloto de APC
	Bosque Seco de Manabí	Mindo/Bosque Nublado del Noroccidente	Abras de Mantequilla
(1) Total anual del presupuesto del gobierno central asignado a la gestión de AP	0	0	0
(2) Total anual del presupuesto del gobierno asignado a la gestión de AP (incluyendo fondos de donantes, préstamos, canjes de deuda por naturaleza)	0	0	770.000 <sup>36</sup>
(3) Contribución total anual directa de los propietarios de áreas protegidas individuales	54.000	40.960	0
(4) Generación total de ingresos anuales del AP, segregada por fuente	11.700	14.400	16.500
a. Turismo - total	11.700	14.400	16.500
- Turismo impuestos	0	0	0
- Tasas de ingreso	11.700 <sup>37</sup>	14.400 <sup>38</sup>	8.800 <sup>39</sup>

<sup>36</sup> Agro Bank, parte del Proyecto de Apoyo Alimentario PL480, proyecto de agricultura orgánica ACCRI.

<sup>37</sup> La tasa es de USD 8.00 por persona.

<sup>38</sup> 2.880 visitas en el área; las tasas varían, con un promedio de 5,00 USD.

Indicador Financiero	Áreas piloto de APPRI		Área piloto de APC
	Bosque Seco de Manabí	Mindo/Bosque Nublado del Noroccidente	Abras de Mantequilla
- Tasas de usuario adicionales	0	0	7,700 <sup>40</sup>
- Concesiones	0	0	0
b. Pagos por Servicios Ambientales (PSA)	0	0	0
c. Otros (especificar cada tipo de mecanismo de generación de ingresos)	0	0	0
(5) Porcentaje de AP que generó ingresos retenidos en el sistema de AP para reinversión	21,67%	35,17%	2,14%
(6) Total finanzas disponibles para el sistema de AP [(1) + (2) + (3) + {(5)*(4)}]	56.535	46.025	770.353
Costos y Financiamiento Requeridos			
(7) Total gastos anuales de AP (costos operativos y de inversión)	11.700	17.000	N/A
(8) Estimación de requerimientos de financiamiento			
A. Requerimientos financieros estimados para cubrir costos administrativos e inversiones <i>básicos</i>	27.560	40.000	N/A
B. Requerimientos financieros estimados para cubrir costos administrativos e inversiones <i>óptimos</i>	235.000	276.000	N/A
(9) Brecha financiera anual (requerimientos financieros – finanzas disponibles) <sup>41</sup>			
A. Excedente/déficit netos anuales reales	15.860	6.023,04	N/A
B. Brecha financiera anual para escenarios de gastos básicos	15.860	6.023,04	N/A
C. Brecha financiera anual para escenarios de gastos óptimos	223.300	236.000	N/A

71. Para el subsistema de APPRI, representado aquí por las áreas piloto de Mindo/NO y Manabí, los mecanismos legales, reglamentarios y de políticas para generar ingresos son muy limitados. Con excepción del Programa Socio Bosque, no hay instrumentos ni incentivos fiscales para promover la creación o financiamiento de estas áreas. Los métodos de reinversión de los ingresos generados por el subsistema son limitados. De hecho, la mayoría de Áreas Protegidas Privadas está financieramente apoyada por otras actividades económicas de los propietarios privados, como la agricultura, forestales, etc. Pocas APPRI tienen recursos monetarios para apoyar su sistema, aún cuando no existe apoyo reglamentario ni legal para crear tales fondos. No hay una estrategia financiera para el subsistema como un todo, a pesar de que los propietarios recientemente crearon una red para apoyarse entre ellos. Esta red, sin embargo, está financiada por proyectos diseñados y desarrollados por los propietarios de las reservas y aún existe gran incertidumbre acerca de la planificación y gestión a largo plazo. (La siguiente Tabla muestra el resumen del Tablero de Gestión Financiera aplicado a las áreas piloto de las APPRI).

72. Para el subsistema de APC, aquí representado por Abras de Mantequilla, no existen mecanismos legales, reglamentarios ni de políticas para generar ingresos y apoyar el financiamiento de las áreas protegidas dentro del subsistema de APC. Estas áreas se financian por otras actividades financieras de los miembros de la comunidad, como la agricultura, ganadería, forestales, etc., así como por fondos relacionados con el proyecto (por ejemplo, el proyecto de agricultura orgánica en Abras de Mantequilla). A pesar de que existe apoyo reglamentario y legal para crear fondos fiduciarios, las APC no tienen acceso a los recursos de estos fondos. No existe una estrategia general para el subsistema. Unas pocas comunidades han creado un sistema que funciona, pero se debe principalmente al hecho de que sus esfuerzos se enfocaron en establecer un programa sostenible de producción en lugar de un programa de conservación per se. El humedal de Abras de Mantequilla es un ejemplo. Fue creado como

<sup>39</sup> Tasas de 1.100 visitas en 2008; la tasa es de 8,00 USD.

<sup>40</sup> El alquiler de canoas es de 7,00 USD por 1.100 visitas en 2008.

<sup>41</sup> Las necesidades de financiamiento calculadas en (8) menos el financiamiento total disponible en (6).

un programa para apoyar a los agricultores y la conservación del humedal fue un producto derivado del mismo. El área depende en gran medida de un proyecto financiado por otras fuentes, lo cual crea incertidumbre acerca de la supervivencia de las reservas y de la planificación y gestión financiera a largo plazo. (La siguiente Tabla muestra un resumen del Tablero de Gestión Financiera aplicado a esta área piloto de APC).

**Tabla 6. Resumen del Tablero de Gestión Financiera aplicado a las APPRI y al subsistema de APC**

Componentes de la Tarjeta de Puntuación Financiera	Puntuación como % de la MPP	
	APPRI (promedio de áreas piloto)	APC (área piloto)
Componente 1: Marco legal, institucional y reglamentario	17	14
Componente 2: Planificación de negocios y herramientas para una gestión efectiva de costos	30	10
Componente 3: Herramientas para generación de ingresos de las AP	14	9
Total	20	11

### 1.8. *Tendencia básica de desarrollo del SNAP*

73. El MAE ha dado pasos importantes para fortalecer el actual sistema SNAP y proponer nuevas prioridades para su expansión bajo el patrocinio de un proyecto apoyado por el BM/GEF (Sistema Nacional de Áreas Protegidas), que concluyó en diciembre de 2007. Bajo este proyecto, el MAE fortaleció el marco legal y reglamentario para la cogestión de áreas protegidas; diseñó e implementó planes de gestión participativos y concesiones piloto para servicios en dos áreas protegidas prioritarias del PANE; consolidó el FAP para cubrir los costos recurrentes de hasta once áreas protegidas prioritarias; y consolidó el sistema de monitoreo e información para la gestión del SNAP.

74. A pesar de que el Proyecto BM/GEF se enfocó principalmente en aspectos de gestión del SNAP, también produjo importantes herramientas de planificación estratégica que han ayudado a definir las prioridades del MAE en términos de financiamiento de áreas protegidas, específicamente el Plan Estratégico del SNAP para el período 2007-2016, la Estrategia de Sostenibilidad Financiera del SNAP y el Estudio de valoración económica de los bienes y servicios del SNAP. El Plan Estratégico del SNAP para 2007-2016 enumera los principales objetivos, uno de los cuales es lograr sostenibilidad financiera a largo plazo del subsistema del PANE e implementar mecanismos financieros para manejo de otros subsistemas del SNAP. Como se describió anteriormente, el plan propone varias estrategias para lograr este objetivo, incluyendo la diversificación de mecanismos de generación de ingresos, nuevas herramientas de reinversión, una administración más enfocada en costo-beneficios y el establecimiento de nuevas alianzas con diferentes sectores y grupos de interés para generar procedimientos participativos de administración de AP. Juntos, estos documentos establecen la futura dirección de la política para el sistema de áreas protegidas del Ecuador y brindan las bases esenciales/fundamentos sobre los que se puede construir el proyecto. De hecho, desde entonces se ha elaborado una serie de políticas sobre el SNAP, según se describe en las secciones anteriores.

75. Sin embargo, el Proyecto BM/GEF no previó la generación de financiamiento para la implementación de estas herramientas, de manera que el problema de financiamiento del SNAP persiste. Una de las lecciones aprendidas es la necesidad de generar fondos para implementar planes y estrategias con miras a asegurar una gestión adecuada del SNAP. Sin el Proyecto GEF propuesto en el presente documento, el proceso de traducir esta visión estratégica en acciones prácticas y de implementar nuevas políticas será lento. Las áreas protegidas que ya forman parte del SNAP continuarán operando, pero con restricciones presupuestarias que limitarán la capacidad efectiva de conservar la biodiversidad. El proceso de ampliar el SNAP para incluir las APPRI y APC también se verá afectado. Tomando en cuenta las actuales tendencias y causas de pérdida de biodiversidad, este ritmo lento e inadecuado de consolidación del SNAP a nivel de línea base inevitablemente traerá como resultado la pérdida de biodiversidad con importancia a nivel global.



### *1.9 Solución deseada a largo plazo y barreras para alcanzarla*

76. Habiendo logrado importantes avances en los últimos años para consolidar su red de áreas protegidas, el Plan Estratégico del SNAP se encuentra priorizando la consolidación del SNAP para incluir áreas comunitarias protegidas de gobiernos regionales, áreas privadas y áreas comunitarias, así como para fortalecer las actuales 41 áreas protegidas estatales (PANE). A fin de consolidar y fortalecer el SNAP ampliado, es necesario crear la capacidad de asegurar un apoyo financiero estable y a largo plazo, así como mejorar la eficiencia de gestión de costos en las AP. El gobierno ha elaborado una serie de políticas, como la ENB, el PND y la Iniciativa Yasuní ITT que proporcionan una base sólida para alcanzar la sostenibilidad financiera del SNAP ampliado. De tener éxito, la Iniciativa Yasuní ITT tendría el potencial de financiar el SNAP en su totalidad, ya que 25% de los recursos estarían reservados para el SNAP, los cuales se estiman en alrededor de una cuarta parte de por lo menos USD 350 millones anuales. Sin embargo, ya sea que estos nuevos recursos se materialicen o no, el asunto importante es que existe una serie de barreras que impiden la consecución de la sostenibilidad financiera. Estas barreras se describen a continuación y se refieren a las políticas, capacidades y experiencias de una gestión financiera sólida dentro del SNAP. Es fundamental enfrentar estas barreras como una prioridad de manera que se aseguren capacidades nacionales sólidas que puedan desplegar recursos en caso de que la Iniciativa Yasuní ITT tuviere éxito. Si la Iniciativa no alcanzase todo el éxito deseado, al remover las barreras que se describen a continuación, el proyecto contaría con capacidades fortalecidas para un despliegue efectivo de los recursos que ya están disponibles y para identificar fuentes alternativas de financiamiento.

#### *1.9.1 Barrera 1: Las leyes, regulaciones, políticas y las responsabilidades/mandatos estatales no conducen a una sostenibilidad financiera en el largo plazo ni a una gestión rentable del SNAP*

77. *Asignación de recursos del presupuesto del gobierno en el SNAP:* Desde el proceso de descentralización de 2001, la gestión de las finanzas de las AP ha sido complejo, ya que los fondos del presupuesto del gobierno central han sido destinados a cada AP desde el Ministerio de Finanzas (MF) a través de diez Distritos Regionales (DR). Bajo el actual sistema, la asignación de recursos financieros no está guiada ni por prioridades de conservación nacional ni por eficiencia en la gestión, sino por el tamaño relativo del área y el nivel de amenaza que cada área enfrenta. Por otro lado, ni el MF ni el MAE, por medio de sus 10 DR, tienen un control financiero adecuado; y el SNAP, por su parte, no tiene la capacidad de generar informes financieros que proporcionen una contabilidad transparente de la generación y asignación de recursos.

78. *Asignación de ingresos autogenerados:* En términos de la asignación de ingresos autogenerados, como aquellos provenientes del turismo, el marco nacional legal y reglamentario actual sobre medio ambiente, específicamente el Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria (TULAS<sup>42</sup>), perpetúa las ineficiencias en la asignación de recursos financieros. Por ejemplo, el TULAS IX especifica que todos los ingresos generados por el turismo deberán ser devueltos a dos cuentas diferentes, una, gestionada por el MAE, y la otra, por el Distrito Regional. A su vez, los recursos asignados a la cuenta del MAE se distribuyen a todo el sistema con base en el tamaño de cada área y el nivel de amenazas; el criterio de asignación de recursos no incluye las prioridades de conservación nacional ni efectividad de gestión. Más aún, no hay suficiente flexibilidad en la reinversión de ganancias autogeneradas en infraestructura y equipo. Un acuerdo ministerial emitido en diciembre de 2009 autoriza reinvertir hasta 50%. Debido a la actual estructura administrativa y presupuestaria basada en DR, las áreas protegidas no son unidades financieras y administrativas independientes, y el SNAP no es una unidad ejecutiva de gastos. Por lo tanto, ha sido difícil responder a preguntas como cuánto gastar en las áreas protegidas, cuál es la estructura de gastos en cada área protegida, cuál es el principio de subsidios cruzados que

---

<sup>42</sup> El Libro IX del TULAS incluye regulaciones sobre las tasas de ingreso para cada área protegida dentro del SNAP (que hasta la fecha solo consiste de las áreas del PANE).

debe aplicarse, qué indicadores miden la calidad de gasto en términos de una gestión mejorada de las áreas protegidas, cómo cuantificar las necesidades de las áreas protegidas y cómo asignar recursos en las áreas protegidas. Finalmente, el marco legal y reglamentario no especifica claramente cómo usar los ingresos de otras actividades que no sean el turismo, como PSA y la comercialización de bonos de carbono.

79. *Maximizar el potencial de movilización de recursos de las AP:* A pesar de que el TULAS menciona concesiones de turismo dentro de las AP como un medio de generación de ingresos, la falta de una regulación clara al respecto limita el potencial total de movilización de recursos para proveer concesiones turísticas dentro de las AP. Las tasas de licencias para guías turísticos y permisos de operación turística constituyen una importante fuente de ingresos para las AP, pero aún es un potencial no explotado.

80. *Participación de los actores interesados en la gestión de AP:* Al momento, el TULAS restringe la participación de los propietarios privados y las comunidades en la gestión de las áreas públicas protegidas, lo cual, a su vez, limita las posibilidades de identificar los acuerdos de gestión más rentables. La actual limitada participación de los propietarios privados y las comunidades no está regulada. Si existiesen tales regulaciones, más propietarios privados y comunidades tendrían mayores responsabilidades para la gestión de AP a cambio de compartir los ingresos de los parques, con las debidas revisiones y balances. El Parque Nacional del Cajas es un ejemplo en el que se ha firmado un acuerdo de este tipo, que ha traído como resultado una forma menos costosa de manejar el AP.

81. *Inclusión de áreas privadas y comunitarias como AP dentro del SNAP:* A la fecha, los propietarios de áreas comunitarias y privadas que deseen dedicarse a objetivos de conservación solo pueden hacerlo declarando esas áreas Bosques Protectores, lo cual, según la Ley Forestal implica ciertas restricciones en el uso de recursos como la madera, pesca, agricultura, reinversión de ingresos, tributos, etc. Los actores privados dedicados a la conservación siguen siendo un grupo pequeño (representado por la Red de Bosques Privados). Estos actores privados enfrentan costos de oportunidad asociados con la decisión de escoger los objetivos de conservación para sus territorios en lugar de actividades que generan ingresos, como la agricultura, forestales y pesca. El actual marco legal y reglamentario brinda incentivos limitados a los actores privados que deciden dedicarse a los objetivos de conservación. Los incentivos actuales, codificados en la Ley Forestal y en la última Ley de Reforma a la Ley de Equidad Fiscal, incluyen: (i) exención del impuesto a la propiedad rural en territorios forestales cubiertos con Bosques Protectores, vegetación con especies madereras y otros tipos de bosques naturales o cultivados; (ii) exención de reforma agraria para territorios privados con Bosque Protector o producción permanente de bosques y otros territorios con planes de reforestación; y (iii) exención del impuesto a la renta para áreas de conservación pública o privada, local o regional. Para que las áreas privadas y comunitarias funcionen plena y efectivamente como áreas protegidas y para que se beneficien del financiamiento gubernamental, deben estar incluidas por ley dentro del SNAP. El MAE ha comenzado el proceso de diseñar los criterios para identificar e incluir Áreas Privadas Comunitarias (APC) y Áreas Protegidas Privadas (APPRI) dentro del SNAP. Este proceso debe completarse a fin de asegurar el pleno reconocimiento de estas áreas según la ley.

82. *Financiamiento de las propuestas de nuevos subsistemas del SNAP:* En la actualidad, el TULAS no tiene una guía clara para asegurar la sostenibilidad financiera de los nuevos subsistemas propuestos de áreas protegidas (esto es, APPRI, APC y APG). Cuando estas áreas formen parte del SNAP, se verán afectadas por las mismas debilidades de la actual ley que enfrentan las áreas del PANE. Una forma de evitar esta situación es permitir que las áreas de APPRI, APC y APG funcionen en una forma diferente por ley, y no se las obligue a ser parte del mismo grupo y sistema de asignación de recursos que el PANE. Se necesitan enmiendas adicionales al marco legal y reglamentario para asegurar que estas áreas protegidas se establezcan de forma adecuada, con los mandatos y recursos apropiados.

1.9.2 Barrera 2: Las instituciones e individuos responsables de la gestión de áreas protegidas no tienen capacidad de planificación financiera y de negocios, ni de gestión rentable de las AP

83. El MAE distribuye los actuales roles y responsabilidades institucionales de gestión del SNAP a nivel central y regional. A nivel central del MAE, la Dirección Nacional de Biodiversidad (DNBD) es responsable de la gestión del subsistema del PANE y se enfoca en estrategias, políticas y mecanismos para su futuro desarrollo. La gestión directa de las AP dentro del subsistema del PANE recae en los 10 Distritos Regionales del MAE, cada uno de los cuales tiene independencia técnica, administrativa y financiera sobre la gestión de las AP dentro de su jurisdicción.

84. Sin embargo, todos los niveles del MAE se ven afectados por una baja capacidad de planificación, coordinación y gestión financiera efectiva. En parte, esto se debe a severas limitaciones financieras que impiden al MAE tener todo su personal dedicado a la gestión de AP. Además, las personas que actualmente están contratadas no tienen las capacidades y conocimiento relacionados con las prácticas de conservación, movilización de recursos ni planificación financiera o de gestión. A pesar del hecho de que se supone que los fondos deben ser auditados por la autoridad central, no existe rendición de cuentas ni transparencia y procedimientos. Únicamente unas pocas áreas protegidas han actualizado y completado los planes de gestión y/o planes de negocios por medio de financiamiento de donantes.

85. El MAE no tiene los recursos para desarrollar y poner a disposición las herramientas de gestión necesarias para ayudar efectivamente al personal del AP a cumplir con sus responsabilidades. Existe un acceso limitado al monitoreo y evaluación de software e inadecuada conexión en línea entre todas las AP dentro del SNAP. No hay un plan sistemático para monitorear y evaluar el Plan Estratégico del SNAP. Esto restringe la capacidad de las autoridades de rastrear el logro de objetivos, medir el rendimiento y compartir experiencias a través del sistema.

86. Igualmente, los representantes del sector privado y las comunidades interesados en los objetivos de conservación carecen de la capacidad de desarrollar y manejar efectivamente los recursos necesarios para una operación exitosa de las áreas protegidas. Los actores privados y comunitarios no tienen capacidades para realizar todas las funciones necesarias de gestión, como la gestión de zonas de amortiguamiento, crear relaciones comunitarias, generar ingresos, etc.

87. La capacidad de personal en una AP individual de practicar una gestión colaborativa con las comunidades de las zonas de amortiguamiento, incluyendo áreas privadas y comunitarias, es limitada. Esto socava los esfuerzos de mejorar la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad dentro del AP. Una mala relación con las comunidades internas y vecinas que gozan de los derechos de usufructo incrementa la motivación de explotación de recursos de una forma no regulada e insostenible y, a su vez, incrementa las presiones sobre el AP. Esta situación es más común en AP públicas, cuando la gestión colaborativa con las comunidades es limitada debido a la ausencia de programas de beneficio mutuo y una gestión efectiva. En el caso de las áreas privadas y comunitarias, los intereses de los actores comunitarios y privados se internalizan de manera efectiva. Dos ejemplos de buenas prácticas en ese sentido son el área del humedal de Abras de Mantequilla y los esfuerzos colaborativos de conservación con la comunidad achuar.

88. Finalmente, muy pocos administradores de las AP públicas, los propietarios privados y las comunidades locales tienen experiencia con modelos de gestión que conserven la biodiversidad por medio de la generación de fuentes de ingreso alternativas (por ej., turismo, pago de servicios ambientales). La mayoría de gerentes de área de las AP del subsistema del PANE no conocen los bienes y servicios ambientales generados por el AP y no están familiarizados con los modelos de gestión de estos bienes y servicios con miras a movilizar recursos y cumplir con los objetivos de conservación. La tendencia, por lo tanto, es la subestimación del potencial de generación de ingresos.

1.9.3 Barrera 3: A nivel del sistema hay poco reconocimiento de la contribución del SNAP al crecimiento económico y la equidad; y esto se expresa en el poco apoyo de parte de los entes encargados de tomar decisiones y del público en general.

89. Aun cuando el Ecuador ha asignado 18,7% de su territorio nacional al SNAP, el sector ambiental recibe muy poca atención y muy pocos recursos presupuestarios. Por ejemplo, el Fondo de Áreas Protegidas (FAP) genera aproximadamente USD 600.000 por año para el SNAP lo que, en términos relativos, representó 0,0025% del PIB o 0,77% del presupuesto de 2008 del MAE. El gobierno no considera una prioridad estratégica la provisión del financiamiento para la conservación del SNAP. La percepción prevalente, particularmente en los ministerios y agencias no ambientales del Ejecutivo, es que las AP son una restricción al desarrollo económico. Las personas encargadas de tomar decisiones que tienen impacto en la situación financiera del SNAP, como el MF, no están plenamente conscientes de los beneficios ecológicos, sociales y económicos que ofrece el Sistema de Áreas Protegidas del Ecuador y, en este sentido, no le asignan recursos importantes, como se refleja en el actual presupuesto nacional.

90. A pesar de que la capacidad de gasto del Estado es limitada, especialmente la del gobierno central, se espera que el presupuesto nacional anual para el período de 2010 a 2013 aumente de USD 18 a USD 20 mil millones. De este monto, la cantidad asignada a inversión es 39,6%; el resto se asignará a gastos corrientes, tasas de interés y servicio de deuda. Los gastos corrientes, especialmente los salarios del personal de gobierno, se han incrementado en los últimos años y ahora representan 24,1% del total de gastos contemplados en el presupuesto formulado. El área de salud recibirá USD 1.244 millones en 2010 (5,8% del presupuesto total), mientras que el sector ambiental solo recibirá USD 102 millones (0,56% del presupuesto nacional).<sup>43</sup>

91. Hay muy poco conocimiento acerca de las contribuciones económicas del SNAP, a pesar de la reciente evaluación del tema.<sup>44</sup> Este estudio usó información de mercado para demostrar que los beneficios económicos del SNAP alcanzaron alrededor del 3% del PIB. Estos resultados llevaron al MAE a presentar el Plan Estratégico del SNAP 2007-2016 a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). Sin embargo, el impacto fue limitado porque las campañas fueron limitadas y la SENPLADES quiso centrarse en los beneficios económicos representados por flujos reales de ingresos, sin darle importancia a los beneficios económicos contenidos en los resultados del estudio. Además, el mencionado estudio solo se concentró en los valores de mercado de unos pocos bienes y servicios ecológicos seleccionados de áreas protegidas.

92. Esta falta de concientización acerca de las importantes contribuciones del SNAP a la productividad a largo plazo y los retornos en otros sectores económicos, como el turismo, la agricultura, pesca y energía hidroeléctrica, para nombrar unos pocos, la traspasa al sector privado y el público en general. Esto restringe ampliamente la capacidad de movilizar recursos adicionales para el SNAP, tanto del gobierno, como de inversionistas privados. También limita las posibilidades de diversificar las asociaciones de gestión del SNAP.

1.9.4 Barrera 4: Hay insuficientes experiencias respecto a mecanismos prácticos para diversificar los ingresos de las reservas y frenar los costos a través de asociaciones entre el Estado, las comunidades locales y los propietarios de reservas privadas

93. El SNAP no tiene suficientes fuentes de ingreso, ni siquiera para sus funciones básicas, y la mayoría de fondos que recibe es incierta y variable (Ver la sección sobre la Situación Financiera del SNAP). El Ecuador no ha evaluado ni ha desarrollado plenamente otras estrategias potenciales para la

<sup>43</sup> Observatorio de Política Fiscal, 2009 con apoyo de las NNUU.

<sup>44</sup> Salazar, R., Rodríguez F., et al, MAE, Valoración Económica de los Bienes y Servicios Ambientales y Estrategia Financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Quito, 2008

generación de ingresos para apoyar el SNAP. Además, existe poca experiencia con respecto a la movilización de nuevas fuentes de financiamiento para conservación por medio de asociaciones efectivas entre los encargados de la gestión de las reservas, las comunidades locales y los propietarios privados. Entre las potenciales fuentes alternativas de financiamiento están las siguientes:

94. *Ingresos por turismo*: Actualmente, los ingresos de los visitantes a las AP son la principal fuente de ingresos autogenerados para el SNAP. Sin embargo, es evidente que este potencial no está maximizándose. Por ejemplo, el SNAP no pone el adecuado énfasis en asumir inversiones estratégicas que puedan mejorar las instalaciones y atracciones turísticas. Como resultado de ello, los programas ecoturísticos en curso dentro de las AP no logran alcanzar todo su potencial.

95. *Pagos por servicios ambientales (PSA)*: El SNAP provee una gama de servicios ambientales esenciales para alcanzar los niveles de productividad y retornos en otros sectores económicos. Entre ellos, la provisión de agua para irrigación en la agricultura, consumo humano y energía hidroeléctrica; reservas de carbono; servicios de polinización, entre otros. Estos servicios, que están siendo provistos de manera efectiva y sin costo a los usuarios, no han sido evaluados en ningún área protegida dentro del SNAP. A pesar de que a nivel global hay ejemplos de mecanismos establecidos con base en el mercado para calcular estos valores financieros, en el Ecuador no ha habido esfuerzos para explorar y establecer tales mecanismos.

96. *Fondos Fiduciarios Ambientales*: En la actualidad, el Fondo de Áreas Protegidas (FAP) apoya a 11 de las 41 unidades de AP dentro del subsistema del PANE en el SNAP. Una inyección adicional de capital en el FAP apoyaría a algunas o todas las 30 unidades de AP, así como a las AP que forman parte de los nuevos subsistemas del SNAP (APPRI, APC, APG). La Iniciativa Yasuní ITT, propuesta por el gobierno en junio de 2007, constituye otra fuente de fondos que podría transformar de manera significativa la situación financiera del SNAP. El gobierno ha anunciado formalmente su intención de dejar la mayor reserva petrolera del país fuera de los límites de explotación de manera permanente. Casi mil millones de barriles de los campos petroleros de Ishpingo-Tambococha-Tiputini (ITT) están ubicados bajo el tercio oriental del Parque Nacional Yasuní, un área de alta biodiversidad que alberga dos tribus indígenas que viven en aislamiento voluntario del mundo exterior. Un tercio de los ingresos del gobierno ecuatoriano depende de las exportaciones petroleras. A cambio de su decisión de mantener el petróleo bajo tierra de manera indefinida en el campo Yasuní ITT, el Ecuador recibiría donaciones internacionales que se depositarían en un fondo de capital administrado por un fondo fiduciario internacional, con la participación de los principales donantes. Si es que la Iniciativa Yasuní ITT tiene éxito, el SNAP estaría totalmente financiado porque, bajo la Iniciativa, 25% de los recursos estarían reservados para el SNAP, esto es, un estimado de una cuarta parte de por lo menos USD 350 millones anuales.

97. Más importante aún, para que los nuevos recursos (producidos por los medios indicados anteriormente) se distribuyan de manera efectiva, de tal manera que aseguren la generación de beneficios ambientales globales, es esencial que no solo existan mecanismos para una participación equitativa de recursos, sino también una verificación efectiva de las acciones de conservación a nivel local. El PANE, las áreas privadas y comunitarias actualmente carecen de estas capacidades.

98. Con respecto a los costos, las áreas del PANE tienen poca experiencia en reducir los costos de gestión de las reservas por medio de la participación de las comunidades locales en tal gestión. De la misma forma, la asociación con los propietarios de tierras en las reservas privadas y con las comunidades en las reservas comunitarias, es otra forma efectiva de reducir los costos generales del SNAP para mantener las áreas protegidas. El MAE, como autoridad nacional líder en la gestión del sistema de áreas protegidas, debe desarrollar capacidades y experiencias prácticas de generación con estos modelos alternativos de gestión de reservas para aumentar significativamente el impacto de conservación del SNAP de la manera más rentable posible.

## 2. ESTRATEGIA DEL PROYECTO

99. Ecuador está emprendiendo un nuevo modelo de desarrollo, basado en el respeto a los derechos de la naturaleza, igualdad social y la utilización sostenible de recursos. Una parte clave de este modelo es el compromiso de desarrollar un Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) ampliado y sostenible financieramente, que incluirá subsistemas bajo diversos regímenes de gobierno y propiedad, y conservar un cohorte representativo del patrimonio natural del país. El Gobierno ha desarrollado un número de políticas como el Programa Socio Bosque, NBSP, PND, TULAS y la Iniciativa YASUNI ITT que proporcionan una base sólida para alcanzar la sostenibilidad financiera del SNAP ampliado. Sin embargo, al momento, una serie de obstáculos impiden la sostenibilidad financiera, incluyendo limitaciones de recursos y deficiencias en capacidades clave de gestión financiera y operacional, entre otras. El Gobierno de Ecuador ha solicitado el apoyo del GEF para remover estos obstáculos y establecer un marco para la eficiencia financiera y operacional del nuevo SNAP, facilitando la integración de sus subsistemas con estándares y eficiencias alineadas con las AP elegidas. Esto asegurará el financiamiento sostenible en el corto plazo y sentará las bases para la expansión futura a través de la incorporación de nuevas AP y la creación de corredores y paisajes de conservación para alcanzar los objetivos de conservación y el incremento de la recuperación del ecosistema.

100. Basado en evaluaciones llevadas a cabo a través de recursos DPP y consultas con los actores, la estrategia del proyecto perseguirá 3 enfoques principales que están alineados con la Estrategia de Sostenibilidad Financiera del SNAP y que además, acogen los nuevos lineamientos relacionados con la Constitución del 2008 en términos de los Derechos para la Naturaleza y con el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Estos enfoques son:

(i) diversificación de la generación de ingresos a nivel de las AP y de los sistemas a través de liberar barreras legales, regulatorias y de capacidad, que impiden diferentes mecanismos de ingresos o que actúan como trabas para la generación local de ingresos, y a través de la evaluación de mecanismos de generación de recursos;

(ii) mejoramiento de la efectividad operacional y, por ende, la efectividad de costos del manejo de AP, a través de la definición de un sistema basado en resultados para la asignación y reporte de recursos, gestión, planificación y el desarrollo de capacidades para asegurar que la inversión en AP está mejor manejada y vinculada con beneficios de conservación, entre otros;

(iii) reducción de las cargas de costos del SNAP al trabajar con zonas de amortiguamiento y comunidades para desarrollar opciones de formas de vida sostenible (y negocios) así como la reducción de amenazas desde la fuente; y al facilitar la participación en el manejo de AP. Con esto se logrará la reducción de costos administrativos, compartir la carga financiera de los costos de AP, y promover la distribución de beneficios.

101. El enfoque en estos tres elementos será beneficioso ya sea que se apalanquen o no nuevos recursos para el SNAP a través de la Iniciativa Yasuní ITT o de los programas REDD+. Si se negocian nuevos recursos, el enfoque del proyecto en estos 3 elementos asegurará que el SNAP esté en mejor capacidad para canalizar y utilizar efectivamente estos recursos eficientemente. Si no se materializan los recursos, las capacidades que el proyecto desarrollará asegurarán que los recursos existentes se utilicen de forma eficiente y efectiva, y que permitan la identificación de mecanismos alternativos de financiamiento.

102. Para desarrollar estos tres enfoques, el proyecto fortalecerá las capacidades claves a nivel institucional e individual, para diseñar y establecer el marco financiero y operacional del SNAP ampliado a través de:

(i) Crear un entorno favorable a través de lineamientos de apoyo legal, institucional y con respecto a las políticas, con las disposiciones, estructuras, responsabilidades y estándares institucionales adecuados

para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera del PANE, subsistemas privados y comunitarios del SNAP;

(ii) Fortalecimiento de las capacidades individuales e institucionales para la planificación, administración y monitoreo financiero basado en resultados, así como para mejorar el ingreso sostenible neto a largo plazo del SNAP;

(iii) Incremento de la apreciación societaria entre comunidades que viven en las áreas protegidas, autoridades públicas e inversionistas privados y públicos (nacionales e internacionales) de los beneficios de las AP y el valor de los servicios que proveen; y

(iv) Mejoramiento del conocimiento, habilidades y competencias, a través de la comprobación en el campo de modelos de administración costo-efectivos basados en la participación comunitaria y sociedades intersectoriales.

103. Para asegurar que el marco financiero y operacional resultante pase todas las pruebas de funcionamiento en la práctica, el proyecto trabajará en dos niveles complementarios: sistémico y local.

104. A nivel sistémico, el proyecto brindará asistencia técnica para la reformación legislativa y de políticas, y complementará las actividades de fortalecimiento institucional para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera del SNAP ampliado, por ejemplo a través de enfocarse no solamente en el subsistema existente de PANE, sino con el aseguramiento de que las áreas privadas y comunitarias que pasarán a ser parte del SNAP, también tengan prospectos mejorados para la sostenibilidad financiera. Como resultado, la sostenibilidad financiera permitirá al SNAP cumplir de manera más efectiva su rol de conservación de la biodiversidad única del Ecuador. El desarrollo de capacidades a nivel sistémico también incluirá un sistema total de estrategia de financiamiento, plan de desarrollo, cartera de financiamiento diversificado, y un sistema de gestión basado en resultados que vincula los gastos con los beneficios de conservación e incrementa las eficiencias. Las actividades a nivel sistémico se guiarán de las lecciones generadas en las áreas piloto.

105. Para complementar esto a nivel local, el proyecto apoyará intervenciones in situ que facilitarán la comprobación de los nuevos marcos políticos y legales en la práctica, y la experimentación y desarrollo de nuevas herramientas para mejorar la efectividad de gestión de las AP, incluyendo diferentes tipos de gobernabilidad y mecanismos financieros de las AP. Las demostraciones en campo ayudarán a desarrollar modelos financieros sostenibles y efectividad de gestión mejorada a través de (i) el desarrollo de diferentes enfoques de herramientas de gestión financiera, tales como planificación estratégica y de negocios, así como administración por resultados; (ii) la identificación y demostración de mecanismos de generación de ingresos para las operaciones de AP; y (iii) el establecimiento de asociaciones con comunidades locales en las AP y zonas de amortiguación para desarrollar iniciativas de negocio sostenibles con base en los potenciales de las AP, con el objetivo de reducir las amenazas y los costos de gestión. Estos modelos serán replicados a nivel sistémico y también contribuirán para el mejoramiento de los niveles de efectividad de gestión en estos sitios, reduciendo las amenazas en algunos de ellos, proveyendo así beneficios inmediatos a la biodiversidad.

106. Se analizó una lista preliminar de 45 sitios piloto (7 del APPRI, 8 del APC y 30 del PANE) durante la DPP, que contó con la participación de los actores principales. Se han seleccionado nueve áreas piloto, en representación de las áreas protegidas públicas, privadas y comunitarias para que las lecciones y experiencias se pueden aplicar a otras AP con contextos similares de apropiación dentro del SNAP. Los pilotos privados son, en efecto, 2 redes, uno formado por 12 reservas y la otra de 6 reservas. Incluso si todas estas áreas no son incorporadas al SNAP como un subsistema privado, el proyecto seguirá considerando a la red de reservas privadas como una entidad más fuerte con mayor capacidad para generar beneficios ambientales globales.

107. Los criterios de selección fueron: tamaño, representatividad de los ecosistemas, representatividad en la región, diversidad del hábitat, riqueza de especies, endemismo de especies, capacidad de respuesta a las amenazas, variedad de nichos ecológicos o zonas de vida silvestre, bienes y servicios ambientales, el valor potencial, conectividad, las amenazas, la presencia de comunidades indígenas y afroecuatorianas, la participación de las comunidades en la conservación de las áreas, la dependencia humana de los recursos naturales, y aspectos socioeconómicos de la población local y las comunidades que viven cerca o dentro de la AP. Se proporcionan detalles sobre la metodología y la selección final en el Anexo 1. En conjunto, las áreas piloto proporcionarán la experiencia práctica con el logro de la sostenibilidad financiera (a través de acuerdos de gestión costo-efectivos y más fuentes de ingresos) en una mezcla de contextos de gobernabilidad: público, privado y comunitario. Las principales características de las zonas piloto se detallan en el Anexo 1, Tabla 3 y se resumen en la siguiente tabla.

**Tabla 7. Características de las Áreas Protegidas Piloto**

AP Piloto (Categoría y año de creación)	Principales formaciones de vegetación	Especies Registradas		Área (Hectáreas)	Gobierno
		# Total	Endémicas		
Reserva Ecológica Mache Chindul (1996)	Bosque ecológico húmedo y subhúmedo, y Bosques secos	2.153	111	119.172	Público (PANE)
Reserva Ecológica Cayambe Coca (1970)	Bosque ecológico, Bosque ecológico montano, Bosque lluvioso montano, pastizal de paramo, pantano, matorral húmedo montano alto	787	>100	403.103	Público (PANE)
Galera San Francisco (2009) <sup>45</sup>	Ecosistemas marinos y costeros	NA	292	54.604	Público (PANE)
Reserva Ecológica Illinizas (1996)	Bosque ecológico, Matorral húmedo montano, Bosque lluvioso montano, Páramo herbáceo y seco, Gelidofitia	>668	145	149.900	Público (PANE)
Reserva de Vida Silvestre Chimborazo (1987)	Bosque ecológico montano alto; herbáceo y seco; Gelidofitia	>184	47	58.560	Público (PANE)
Reserva de Vida Silvestre Cuyabeno (1987)	Bosque húmedo tropical de llanuras; pantano	13.320	NA	603.380	Público (PANE)
Parque Nacional Yasuní (1979)	Bosque húmedo tropical de llanuras; pantano	3.796	NA	982.000	Público (PANE)
RAMSAR Abras de Mantequilla (2009)	Sistema forestal semideciduo montano bajo de los Andes	NA	NA	67.000	Comunitarias
Bosque Protector Mindo	Bosque húmedo premontano, montano y montano bajo. Bosque húmedo tropical. Bosque húmedo Oeste-mesotermal	NA	>50	13.000	Privado
Bosque Protector Manabí	Bosque Tropical Seco	NA	NA	20,000	Privado

108. Los beneficiarios directos del proyecto en el área piloto del Noroccidente de Pichincha son aproximadamente 12 familias (48 personas) reservistas de bosques privados que conservan aproximadamente 14000 hectáreas en el noroccidente. Sin embargo, el Noroccidente de Pichincha

<sup>45</sup> Este proyecto complementará el trabajo que se realizará a través de un proyecto BID/GEF relacionado que se desarrolla en esta AP. Dicho proyecto pondrá en marcha un régimen de gestión pesquera sostenible que reducirá las amenazas al AP y a su vez reducirá los costes de gestión. El proyecto del PNUD proporcionará la creación de capacidades en la planificación financiera y de gestión y el trabajo con el personal del AP y las comunidades de pescadores en otras actividades de reducción de costes. Así, los dos proyectos juntos podrán determinar los mejores enfoques para generar INS en un AP marina que tiene condiciones muy diferentes a las de las zonas terrestres. De este modo, los asuntos relacionados con el mar podrían ser incorporados en el marco financiero a nivel de sistema que se encuentra en definición en el proyecto GEF PNUD y así iniciar la replicación del subsistema marino. Del mismo modo, a través del piloto, este sistema financiero para el SNAP será capaz de incorporar directamente las lecciones aprendidas de otros pilotos marinos a través del proyecto del BID. El MAE coordinará las distintas iniciativas en desarrollo a fin de evitar cualquier duplicación con las actividades de este proyecto.



comprende el territorio de cuatro cantones: Quito, San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente y Puerto Quito, por lo que los beneficiarios indirectos son: en San Miguel de los Bancos, 18.000 habitantes; en Pedro Vicente Maldonado, 8.000, y en Puerto Quito, 17.000.

109. En cuanto al Humedal Abras de Mantequilla, los beneficiarios del proyecto son las siguientes asociaciones de productores agrícolas: Asociación “El Recuerdo”, Asociación “La Amalia”, Asociación Campesina “18 de Noviembre”, Asociación “Alianza Campesina”. Cada una de estas asociaciones de productores está formada por 40 socios en promedio. Es decir que las cuatro asociaciones cuentan con 160 socios jefes de familia, que representan directamente una población de 800 personas. Cada familia tiene un promedio de 5 miembros. Desde el punto de vista de la composición por género, el 52% de los miembros de las asociaciones son hombres y el 48% mujeres. Es importante diferenciar las asociaciones de productores de los recintos. Estos últimos son unidades territoriales mínimas, que albergan una mayor cantidad de población. Se puede afirmar que los recintos albergan alrededor de 60 familias en promedio. Esto significa que la población directamente involucrada en los 4 recintos es de 1200 personas.

110. El subsistema descentralizado de Gobiernos Autónomos (APG) no será un objetivo directo de la intervención de este proyecto. Como se describió anteriormente (Ver Sección 1.2), este subsistema requiere una iniciativa independiente y específica y recursos importantes para abordar de manera eficiente los asuntos complejos relacionados con la descentralización y la dinámica de la política y regulaciones ambientales necesarias para el progreso de este subsistema. En efecto, se están movilizand recursos a través de otros proyectos internacionales con ese fin. La exclusión de este subsistema del proyecto propuesto no afectará la estrategia propuesta en este documento. Más bien, se espera que el subsistema se beneficie de las experiencias obtenidas durante la ejecución del proyecto y que, posteriormente, se adapte más apropiadamente, en coordinación con el MAE y otros donantes, para abordar el complejo contexto de este particular subsistema, lo que garantizará la sostenibilidad en el largo plazo. El MAE establecerá acuerdos de coordinación con las iniciativas pertinentes a fin de abarcar adecuadamente la intervención en estas áreas.

## *2.1 Conformidad con la Política de GEF*

111. El proyecto es coherente con el Objetivo Estratégico 1 (OE1), del área focal de biodiversidad de GEF, que consiste en catalizar la sostenibilidad de los sistemas de áreas protegidas. Además, el objetivo del proyecto encaja muy bien con los Programas Estratégicos 1 y 3 (PE 1, PE 3) en el área focal de biodiversidad “El financiamiento sostenible de los sistemas de AP a nivel nacional” y “fortalecimiento de las redes terrestres de AP”.

112. De forma específica, el proyecto contribuirá con el PE 1 a través de asistencia técnica para: a) diseñar políticas y leyes apropiadas que permitan que las áreas protegidas puedan gestionar el flujo de ingresos de la totalidad de ingresos generados para inversión (Resultado 1); b) establecer planes de negocio que incluyan múltiples fuentes de financiamiento y que tengan una perspectiva de largo plazo donde coincidan los gastos y los ingresos (Resultados 2 y 3); c) consolidar las agencias de la gestión de áreas protegidas, con capacidad suficiente para gestionar las áreas protegidas con base en principios sólidos de planificación de negocios, así como los principios de conservación de la biología (Resultados 1 y 2), y d) lograr el pleno reconocimiento del apoyo a la conservación y gestión de áreas protegidas por parte de las comunidades que viven cerca de áreas protegidas (Resultados 3 y 4). Además, conforme al resultado del Producto 4 en el Resultado 4 del proyecto, también reconocerá y apoyará los esfuerzos de los actores privados que participan en la conservación.

113. El proyecto también contribuirá al objetivo del PE 3 de garantizar una mejor representación de los ecosistemas terrestres en los sistemas de áreas protegidas mediante la cobertura de brechas de ecosistemas. En la actualidad, el sistema de áreas protegidas que existe en Ecuador solo está

conformado por áreas públicas. La cobertura ecológica y la conectividad de este sistema pueden ser considerablemente mejoradas mediante el reconocimiento y la vinculación de las áreas privadas y las áreas de gestión comunitaria (que actualmente tienen la condición de bosques protegidos) como áreas protegidas pertenecientes al SNAP. La necesidad de incluir áreas protegidas privadas y comunitarias y municipales fue reconocida por la Constitución de 2008, pero estos subsistemas aún deben ser elaborados, y los mecanismos y las estructuras deben estar disponibles para hacerlos realidad. La intervención del proyecto a nivel sistémico y local cubrirá las situaciones y necesidades especiales de las áreas privadas y comunitarias para lograr sostenibilidad financiera y mejorar la efectividad de la gestión para que estas zonas puedan llenar vacíos en representación, rendimiento y conectividad. También incluirá actividades específicas para facilitar la replicación de cursos en el futuro subsistema de las AP de gobierno descentralizado y la coordinación con las intervenciones que se centran específicamente en este tipo de AP.

## 2.2 Meta, Objetivo, Resultados y Productos del Proyecto

114. El objetivo a largo plazo al que contribuirá el proyecto es mejorar la sostenibilidad del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, de modo que proporcione resultados de desarrollo a través de un medio ambiente sano y sostenible y que garantice los Derechos de la Naturaleza, o los derechos de los ecosistemas, según lo establecido en la Constitución de 2008. El objetivo inmediato del proyecto es probar en la práctica e institucionalizar un marco financiero y operacional para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador. El impacto del proyecto será medido a través de la utilización de instrumentos tales como la Tarjeta de Puntuación y la Herramienta de Seguimiento de Efectividad de Gestión, que serán los pilares de un Sistema de Administración por Resultados, Monitoreo y Evaluación integral que será implementado por el proyecto. El objetivo del proyecto se logrará mediante los siguientes resultados y productos.

### **Resultado 1: Leyes, normas y directrices institucionales para mejorar la sostenibilidad financiera del PANE, los subsistemas privados y comunitarios del SNAP se encuentran formalmente en funcionamiento con el soporte técnico del proyecto.**

115. Este componente del proyecto se centrará en las deficiencias en las leyes existentes y leyes reguladoras complementarias que constituyen una barrera para el financiamiento sostenible de las AP. También proporcionará asistencia técnica para fortalecer las estructuras institucionales y sistemas de incentivos para que sean una contribución más eficaz para la efectividad de la gestión y la sostenibilidad financiera del SNAP. De este modo, el Resultado implementará un entorno fortalecido caracterizado por: (i) marcos de gobernabilidad fortalecidos para un financiamiento sostenible de las AP (medidos mediante mayores puntuaciones en los 9 elementos del Componente 1 del Tablero de Gestión Financiera del PNUD), (ii) una ley del SNAP y normas complementarias, (iii) perfiles de competencia para dotación de personal y los procedimientos institucionales en el SNAP/MAE, adaptados a los nuevos marcos financieros a nivel de gestión central (MAE), a nivel de supervisión en las direcciones regionales, y en el ámbito del AP en las unidades de gestión de áreas AP, y (iv) las bases institucionales piloto para el financiamiento de redes de reservas privadas. Las actividades demostrativas previstas en las áreas piloto del proyecto darán forma a la elaboración de políticas y actividades de fortalecimiento institucional en este Resultado. Los cambios a nivel sistémico, a su vez, permiten la replicación de la estrategia del proyecto en otras áreas protegidas dentro del SNAP. Este Resultado se logrará a través de los siguientes Productos:

- Producto 1.1: Marco legal del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (ley y ley reguladora complementaria) *completado con los aportes técnicos del proyecto y aprobado por la Asamblea.*
- Producto 1.2: Las recomendaciones de política y directrices para mejorar la sostenibilidad financiera del SNAP han sido desarrolladas

- Producto 1.3: Las bases institucionales de SNAP son fortalecidas para brindar apoyo para lograr una mayor efectividad de la gestión y mejor viabilidad financiera

*Producto 1.1: Marco legal del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (ley y ley reguladora complementaria) completado con los aportes técnicos del proyecto y aprobado por la Asamblea.*

116. La nueva ley para las áreas protegidas reconocerá lo siguiente: (a) un sistema más eficiente para la asignación de recursos públicos a diferentes AP con base en la eficiencia de gestión y las prioridades nacionales de conservación, (b) un sistema eficiente para la reinversión de los ingresos autogenerados para satisfacer las necesidades del AP, incluyendo las necesidades de inversión, con base en el plan operacional del AP; (c) la diversificación de las posibilidades de movilización de recursos de las AP; (d) la participación de los propietarios privados de tierras y las comunidades en la gestión de AP, cuando represente el acuerdo de gestión más rentable; (e) la inclusión de las zonas privadas y comunitarias que mejoren la representación de los ecosistemas como AP en el SNAP sobre la base de criterios definidos, dotando a estas áreas el carácter de oficiales, lo que les permitirá el acceso al financiamiento del presupuesto central del gobierno y actuales mecanismos de financiamiento así como a los que se establecerán, y (f) más incentivos fiscales para los propietarios privados de tierras y las comunidades para que destinen sus tierras para conservación.

117. El gobierno ya ha comenzado el proceso de redacción de esta ley<sup>46</sup>. El proyecto apoyará este proceso mediante la realización de una revisión analítica de los principales vacíos jurídicos y políticos que plantean obstáculos al financiamiento sostenible de las AP. Entre las leyes a ser analizadas, se encuentran -pero no se limitan a-: la Ley Forestal, TULAS, la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria y el Código Ambiental (en proceso de elaboración). Las leyes y proyectos serán evaluados para determinar cómo pueden colaborar directamente a la sostenibilidad financiera del SNAP, y se propondrá enmiendas específicas para poner en marcha un nuevo marco legal propicio para el financiamiento sostenible de las AP. Además, una vez que las actividades estén bien encaminadas en las áreas piloto, las experiencias de estos pilotos serán utilizadas para dar forma a las enmiendas al marco legal.

118. Un equipo de asesores jurídicos llevará a cabo la revisión analítica, quienes también se encargarán de examinar las mejores prácticas en los marcos jurídicos para el financiamiento sostenible de las AP de la región y en todo el mundo. La revisión analítica estará seguida por un diálogo consultivo que incluirá aportaciones del gobierno, organizaciones no gubernamentales y centros de investigación con el fin de facilitar la reforma legal. El diálogo y el proceso de seguimiento estarán dirigidos por un grupo intersectorial con representantes del MAE, MEF, Ministerio de Turismo, RBPE, FUNDAR y otros actores del área de conservación como el TNC, CI, el PNUMA y ONG locales de conservación. Por último, como la aprobación final de la Ley está bajo la responsabilidad de la Asamblea y no del proyecto, se destinará recursos a la promoción y difusión de información relacionada con el nuevo marco legal a una amplia audiencia. Se espera que esto facilite el proceso de aprobación de la ley por el Gobierno y la Asamblea Nacional. Adicionalmente el progreso de la aprobación de la Ley será monitoreado de cerca durante la implementación del proyecto como parte del manejo de riesgo y acciones correctivas tomadas si el compromiso actual del Gobierno a este respecto cambia.

119. A medida que se aprenden lecciones de las intervenciones piloto mediante el Resultado 4, y se definen las políticas afines, cuando corresponda, el proyecto trabajará con el MAE para consolidar todavía más el marco normativo necesario para la implementación en todo el sistema SNAP.

---

<sup>46</sup> Los proyectos de ley ambiental están en preparación y se espera que generen normas y códigos durante 2010. De la misma forma, el 9 de noviembre de 2009, Lourdes Tibán, miembro de la Asamblea Nacional, presentó un proyecto de ley para una Ley Orgánica sobre Biodiversidad. (<http://www.asambleanacional.gov.ec/tramite-de-las-leyes.html>).

*Producto 1.2: Las recomendaciones de política y directrices para mejorar la sostenibilidad financiera del SNAP han sido desarrolladas*

120. Existirán dos líneas principales de acción bajo este producto. La *primera* es elaborar recomendaciones de políticas sobre mejoramiento de la sostenibilidad económica conforme a las lecciones aprendidas del trabajo realizado en los pilotos, y la *segunda* es elaborar una matriz de selección técnica ampliada para incorporar nuevas áreas al sistema SNAP.

121. Con respecto a la *primera línea* de acción bajo este producto, el proyecto llevará a cabo una revisión analítica y un proceso de consulta para definir recomendaciones y pautas que MAE pueda emplear para fortalecer políticas de sostenibilidad económica y efectividad de la gestión de SNAP. Las recomendaciones de política serán encauzadas por las experiencias generadas en las áreas piloto. Entre las áreas claves de políticas que se deben cubrir están incluidas las siguientes: (a) asignación de presupuesto esencial gubernamental a las AP según criterios definidos que incluyen efectividad de gestión y prioridades nacionales de conservación; (b) reinversión de los ingresos auto-generados de SNAP en las áreas protegidas; (c) gestión de convenios de turismo dentro de las AP y distribución de beneficios afines; (e) contabilidad transparente de la generación de recursos y asignación de recursos a nivel de SNAP y de las áreas protegidas individuales; e (f) incentivos fiscales para que los actores privados y comunitarios escojan metas de conservación.

122. Las recomendaciones y pautas sobre políticas serán elaboradas por un equipo de consultores examinando la experiencia en las áreas piloto del proyecto y aprovechando las mejores prácticas regionales e internacionales. Las recomendaciones y las pautas serán aprobadas mediante consultas con importantes grupos de interesados que representan los puntos de vista y los intereses de comunidades, propietarios de tierras privados, instituciones públicas, ONG nacionales e internacionales, e institutos de investigación.

123. En cuanto a la *segunda línea* de acción bajo este producto relacionada con la matriz de selección para incorporar nuevas áreas dentro de SNAP, MAE ya ha hecho progresos en cuanto a estimar las brechas ecológicas dentro de SNAP<sup>47</sup> como parte del compromiso de Ecuador con el Programa CBD de Trabajo a favor de las Áreas Protegidas (PoWPA) y con definir metas nacionales de conservación. Los progresos notificados en informes en 2008 se referían a las áreas protegidas que formaban parte del SNAP en ese momento, es decir, todas las áreas públicas protegidas del PANE. Esto incluyó el establecimiento de metas ecológicas y de protección, como por ejemplo, corredores ecológicos, restauración de ecosistemas cruciales, preservar elementos claves de biodiversidad, y analizar las brechas en la protección. Se determinó que una parte esencial de la estrategia para cerrar dichas brechas sería establecer corredores biológicos o ecológicos que consistan en mosaicos de áreas protegidas privadas y comunitarias y la promoción de usos sostenibles de la tierra con el fin de mantener intactos los bloques de hábitats dentro de los paisajes. Ello no solamente aumentaría el área con protección en términos absolutos, sino también aumentaría la conectividad entre las áreas protegidas establecidas y, por tanto, aumentaría la resiliencia general, específicamente en vista del cambio climático (2008)<sup>48</sup>. La incorporación de AP privadas y comunitarias, y de nuevas AP posibles en el futuro, se llevaría a cabo en parte de acuerdo a su función en esos corredores conectados. Como continuación del diagnóstico de brechas ecológicas y con el fin de adaptar estudios previos a la nueva política emergente en la Constitución y el Plan del Buen Vivir, MAE ha incluido una serie de criterios adicionales para seleccionar corredores claves y nuevas AP en el SNAP. Éstos incluyen integrar áreas protegidas para mantener funciones ecológicas, crear y fortalecer reservas binacionales y multinacionales, promover

---

<sup>47</sup> Brecha ecológica se refiere a la comparación entre la distribución de la biodiversidad y el estatus de protección/ conservación y su importancia dentro de un diagnóstico de brecha ecológica de país: Perspectiva (CI, WCS, TNC, CBD, Bird Life, WWF, WCPA (<http://www.cbd.int/doc/training/pa/wgpa-02/pa-2008-02-10-gap-en.pdf>))

<sup>48</sup> Taller técnico CBD que se realizó en Salinas, Ecuador (2008).

capital social y reparto de beneficios, y lograr que las comunidades indígenas y locales, y demás actores claves participen en las iniciativas de conservación de SNAP. Dichos criterios se utilizarán para establecer una matriz de selección mediante la cual, con el tiempo, se incorporarán nuevas áreas al SNAP.

124. Otro criterio esencial para seleccionar un área para que ésta forme parte del SNAP debe ser comparar los posibles beneficios de cerrar la brecha ecológica versus los costos adicionales de incorporar las áreas nuevas o promover el uso sostenible de la tierra en todo el paisaje dentro de los corredores. En concordancia con el Plan del Buen Vivir, estos beneficios no solamente incluirán beneficios ecológicos de aumentar la representatividad ecológica del SNAP y la resiliencia del ecosistema, sino otros como, por ejemplo, los posibles repartos de beneficios con las comunidades dentro de esas áreas. El proyecto trabajará con el MAE para expandir la matriz de selección elaborando criterios relacionados con esos costos y esos beneficios. Esto asegurará que la incorporación de las nuevas áreas en el SNAP maximicen los beneficios y encajen dentro del presupuesto general disponible en un momento dado.

125. Con dicha finalidad, el proyecto trabajará para evaluar los costos y beneficios de los diferentes modelos de gestión en los pilotos que se llevarán a cabo en el Resultado 4, y empleará el sistema de Administración por resultados (APR) que será elaborado bajo el Resultado 2. Se espera que de estos pilotos se puedan obtener cálculos aproximados de los costos de incorporar áreas privadas de diferentes tamaños y diferentes modelos de gobierno. Por ejemplo, los pilotos arrojarán luz sobre si los costos de gestión de reservas privadas pueden ser cubiertos por turismo o necesitan mayores incentivos para cubrir el costo de oportunidad de la no producción. De igual manera, el trabajo en Abras de Mantequilla aportará información sobre los costos de gestión en las reservas comunitarias, mientras que los pilotos PANE indicarán la relación costo-beneficio de los diferentes mecanismos para generar recursos y de trabajar con las comunidades en áreas protegidas por el Estado mediante medios de subsistencia alternativos y acuerdos con gestión de parques. La información del sistema de Administración por resultados presentará los beneficios afines de cada uno de dichos enfoques.

126. Paralelamente, se apoyará a una serie de talleres técnicos y consultas para completar el diagnóstico de brechas ecológicas y analizar eso junto con las brechas de financiamiento que serán actualizadas en el Resultado 2. El modelado de generación de recursos, basado en parte en los estudios de valoración del Resultado 3, también se elaborará con el fin de brindar cálculos más precisos de la posible disponibilidad de recursos a los niveles de sistema y de sitio. Esto incluirá monitoreo del progreso de la Iniciativa Yasuní ITT que se espera brinde un importante porcentaje de posibles ingresos para el SNAP en un periodo de 30 años. Considerar los posibles ingresos a nivel de sistema, así como también a nivel de sitio, servirá para definir cuántas AP que no tienen posibilidad de generar ingresos, pero son cruciales para cubrir brechas de conservación, pueden incluirse en SNAP, por ejemplo, gracias a subsidios cruzados.

127. Con base en los resultados de dichas consultas, el modelado, experiencias de áreas piloto, y el diagnóstico de posibles ingresos a niveles de sistema y de sitio, el proyecto elaborará criterios de sostenibilidad financiera probados en campo y trabajará con MAE para incluirlos en la matriz de selección para incorporar áreas nuevas en el SNAP. De esta forma, la ampliación de SNAP puede lograrse sobre una sólida base financiera, asegurando así que se respeten los nuevos requisitos Constitucionales.

*Producto 1.3: Las bases institucionales de SNAP son fortalecidas para brindar apoyo para lograr una mayor efectividad de la gestión y sostenibilidad financiera*

128. De manera simultánea a la definición del marco legal para el SNAP, el proyecto trabajará para fortalecer las bases institucionales para la implementación de la ley, la implementación de

recomendaciones de política, la operacionalización del sistema de administración por resultados (Resultado 2) y para tablas de personal a largo plazo necesarias para la sostenibilidad financiera. El MAE actualmente está pasando por reformas institucionales que tendrán como consecuencia la definición de nuevas estructuras, procedimientos y procesos. El énfasis de estas reformas en curso es capacitar a instituciones nacionales para que se encarguen del nuevo sistema descentralizado de gestión ambiental (Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental - SNDGA). Este proceso comprende el tema mucho más amplio de la gestión ambiental, y, como parte de esto, el SNDGA tiene la obligación de crear una base dinámica de apoyo institucional para el SNAP. El proyecto complementará este proceso poniendo énfasis específicamente en el fortalecimiento de la capacidad de esas instituciones recientemente configuradas con respecto a sostenibilidad financiera y administración por resultados del SNAP.

129. Este producto proveerá, por lo tanto, asistencia técnica y apoyará a un número de talleres en el que se analizarán los resultados de las fichas de puntaje con el fin de determinar aspectos clave que pueden ser incorporados al proceso de reforma de manera de promover las capacidades de gestión financiera del SNAP. Esto tomará en cuenta no solamente los nuevos procedimientos y procesos en el MAE, sino que también cubrirá las direcciones regionales y los pilotos de AP. Tomará en cuenta aspectos como, por ejemplo, definir perfiles del personal necesarios para la gestión financiera del SNAP, e identificar un plan para ir acumulando recursos de personal con el tiempo. También tomará en cuenta incentivos posibles que podrían prepararse para el personal que haya aumentado la eficiencia en función del costo a nivel del sitio (según lo evaluado por medio del sistema de Administración por Resultados). Además, a medida que se identifican mejores prácticas emergentes en las áreas piloto y se las codifica mediante una serie de manuales en el Producto 2.4, se irán incorporando las lecciones aprendidas a los procedimientos y manuales institucionales. Esto podrá incluir la definición más clara de los procedimientos para presentar informes sobre ingresos y gastos brindada por las Direcciones Regionales al MAE.

130. Simultáneamente al trabajo en el MAE, el proyecto también trabajará para fortalecer las bases institucionales de la Red de Bosques Privados (RBPE) a fin de reproducir las experiencias de las áreas piloto generadas conforme al Resultado 4. Se calcula que la RBPE tiene unos 50 miembros que representan a 70 reservas, y la reproducción de lecciones a través de la red asegurará beneficios globales adicionales con el tiempo, independientemente de si las reservas privadas se incluyen en un SNAP ampliado. El proyecto fortalecerá la red de bosques privados por medio de dos enfoques complementarios. La primera *línea de acción* es por medio de administración por resultados, la cual optimizará el criterio relacionado con gastos e inversión, mejorando así el logro de objetivos y metas.

131. La *segunda* es por medio del fortalecimiento del acceso de la red a mecanismos específicos de financiamiento. Un mecanismo clave será el programa Socio Bosque. Actualmente, la red RBPE no se ha beneficiado de esta fuente de financiamiento debido a que los diferentes requerimientos han limitado el acceso (existencia de planes de gestión; documentación relativa a la tenencia de la tierra, etc.). El proyecto trabajará con la Red para lograr una mejor comprensión de este mecanismo y herramientas específicas de guía que faciliten que los miembros tengan acceso a los recursos. Los recursos de Conservación Internacional se utilizarán para apoyar a un grupo de propietarios de reservas privadas de las áreas piloto para que accedan a recursos de Socio Bosque y con ello aumentar la sostenibilidad financiera, así como también para desarrollar las capacidades y las herramientas de guía para que la Dirección de la Red lo reproduzca en otras reservas.

132. El proyecto también trabajaría con la Red para explorar posibles mecanismos de financiamiento, como, por ejemplo, un fondo rotativo que se podría establecer con aportes económicos de los agricultores que participan en las áreas piloto del proyecto bajo el Resultado 4. De acuerdo a los cálculos iniciales, se ha visto que los propietarios de reservas que participan en áreas piloto están dispuestos a aportar para un mecanismo de financiamiento como, por ejemplo, un fondo rotativo a fin de

posibilitar que nuevas reservas puedan reproducir las lecciones aprendidas. Los proyectos del piloto financiados por medio de ese Resultado, junto con los resultados de los Resultados 2 y 3, brindarán información sobre la viabilidad de dicho fondo rotativo, pues proporcionarían la estructura de distribución de ingresos que podría posibilitar la capitalización del fondo y establecer objetivos generales. Se reservarían pequeñas cantidades de recursos del proyecto para elaborar el diseño de un fondo, si este diagnóstico es favorable, y para movilizar recursos para una capitalización inicial.

133. El diseño contemplaría las condiciones previas de un fondo rotativo. Por ejemplo, para poder acceder al fondo rotativo, los aspirantes deberían ser miembros de la RBPE. Tendrían que estar de acuerdo con la estructura de asignar reintegros al fondo para hacer otros préstamos a otros propietarios de reservas privadas. Otros criterios serían que los préstamos se adjudiquen para actividades identificadas, como cumplir criterios de rentabilidad, sostenibilidad, participación y replicabilidad. Un fondo de este estilo fortalecería efectivamente la red de la RBPE, ya que crearía incentivos económicos y atraería a nuevos miembros a la red. También brindaría un posible modelo para APPRI dentro del SNAP.

**Resultado 2: Capacidades fortalecidas para realizar planificación financiera, gestión y monitoreo por resultados, para mejorar los ingresos netos sostenibles de SNAP a largo plazo.**

134. Este componente de proyecto se centrará en mejorar la capacidad de planificación de negocios dentro de SNAP y poner a disposición herramientas para una gestión rentable. El énfasis se pondrá en la gestión financiera. Se prestará atención a la planificación de gestión en la medida que esto pueda reducir los costos de gestión y mejorar la salud financiera del SNAP. La planificación de negocios debe estar incluida dentro de un eficaz plan de gestión, y la capacidad actual en las áreas PANE es baja tanto para elaborar como para aplicar planes de gestión, además de planificación de negocios. La situación en términos de capacidades similares en áreas privadas y comunitarias es todavía peor (como quedó señalado por el Tablero de Gestión Financiera cuando fue aplicado a un subgrupo de PANE, en áreas privadas y comunitarias). En el nivel central, MAE tiene una capacidad limitada para gestionar cuestiones financieras a nivel de sistema y carece de acceso a herramientas tecnológicas para una planificación, gestión y coordinación financieras efectivas. El componente, por tanto, desarrollará y brindará las herramientas apropiadas para la gestión, planificación de negocios, y monitoreo y evaluación. También capacitará a personal de MAE, y de las AP públicas, privadas y comunitarias en cuanto al uso eficaz de dichas herramientas.

135. El resultado final de este Resultado será (i) capacidades fortalecidas y acceso a herramientas para planificación de negocios y gestión rentable del subsistema de AP públicas (medido por los 5 elementos del Componente 2 del Tablero de Gestión Financiera de PNUD); (ii) capacidades fortalecidas y acceso a herramientas para planificación de negocios y gestión rentable para AP privadas (RBPE) y AP comunitarias (Abras de Mantequilla) (medidas por los 5 elementos del Componente 2 del Tablero de Gestión Financiera actualizado del PNUD); (iii) un aumento en el porcentaje de AP con Planes de Gestión y Planes de Negocios actualizados; (iv) un aumento en el porcentaje de personal de las unidades de AP públicas, la unidad central de MAE, direcciones regionales de MAE, RBPE, Abras de Mantequilla con destrezas requeridas de gestión financiera y sistema de monitoreo y evaluación (M&E) conforme a resultados; (v) habilidad mejorada para rendir cuentas y vincular gastos con la efectividad de la gestión de las AP dentro de SNAP; y por medio de ello, (vi) proporcionar evidencia o base para que haya una asignación de recursos más eficiente y eficaz. Este Resultado se logrará por medio de los siguientes Productos:

- Producto 2.1: El plan estratégico del SNAP que cubre subsistemas públicos, comunitarios y privados ha sido elaborado y en uso
- Producto 2.2: Los Planes de Gestión y de Negocio para las áreas piloto han sido elaborados y están en uso

- Producto 2.3: El sistema de administración y M&E por resultados para supervisar asuntos administrativos, financieros y técnicos ha sido instalado y en funcionamiento
- Producto 2.4: Programa de capacitación para planificación financiera y administración y M&E (presupuestación, planificación operacional, monitoreo, elaboración de informes, rendición de cuentas y administración por resultados)

*Producto 2.1: El plan estratégico del SNAP que cubre subsistemas públicos, comunitarios y privados ha sido elaborado y en uso*

136. El Plan Estratégico existente para SNAP, que cubre el periodo 2007-2016, fue preparado en 2007 y solamente cubría las 36 áreas públicas protegidas que existían en ese momento. Desde entonces, la cantidad de áreas públicas protegidas ha aumentado a 41. Además, las áreas privadas y comunitarias protegidas ahora tienen respaldo de la Constitución para que se las incluya en el SNAP ampliado. Este producto, por lo tanto, se centrará en actualizar el Plan Estratégico existente para SNAP con el fin de abordar las brechas de representación ecológica, aumentar la resiliencia del ecosistema, y optimizar la producción de bienes y servicios de ecosistema por parte de SNAP. El Plan Estratégico a nivel de sistema constará de tres subplanes, y cada uno de ellos abordará la dirección estratégica del subsistema público (PANE), del subsistema privado (APPRI) y del subsistema comunitario (APC), respectivamente. El desarrollo del Plan Estratégico para el SNAP será un proceso para determinar las metas de dirección y expansión del sistema SNAP a corto, mediano y largo plazo. Examinará el marco de políticas y jurídico, así como también el ambiente actual y futuro que encara el SNAP. Definirá metas para cada uno de los subsistemas, y guía sobre cómo deben alcanzarse las mismas. En el caso de AP públicas, las metas estarán relacionadas con mejorar la efectividad de cómo se manejan las AP para alcanzar metas de conservación y sostenibilidad financiera. Para las AP privadas y comunitarias, además de dichas metas, el Plan Estratégico abordará metas de expansión a corto, mediano y largo plazo, así como también el proceso que se debe seguir para facilitar que dichos subsistemas se vuelvan componentes operativos del SNAP.

137. Por otra parte, el Plan Estratégico examinará los posibles costos de hacer realidad las metas para todo el sistema. El análisis existente de la brecha financiera que encaran las AP fue realizado en 2003. No solamente está desactualizado, sino que no analiza las brechas financieras en el SNAP ampliado con los nuevos subsistemas. Este producto de proyecto definirá la metodología para determinar los fondos necesarios según situaciones básicas y óptimas del nuevo SNAP. Por otra parte, se explorarán las necesidades financieras conforme a una situación adicional: la de los costos de conservación conforme a un clima cambiante. Ecuador ha identificado diferentes escenarios de cambio climático en su Comunicación Nacional al CMNUCC. El proyecto trabajará de cerca con este equipo a fin de abordar las consecuencias que tienen para la conservación de la biodiversidad los diferentes escenarios con aumento de la temperatura, precipitaciones y del nivel del mar pronosticados en diferentes regiones del país. Los cambios en patrones de precipitaciones y temperatura, al igual que en el nivel del mar, pueden requerir que se tomen acciones de gestión adicionales en las diferentes áreas protegidas. De ser necesario, se preparará para los diferentes subsistemas una metodología modificada para evaluar el financiamiento necesario conforme a los 3 escenarios diferentes. La metodología se aplicará luego a todas las AP -públicas, privadas y comunitarias - una vez que se haya acordado la matriz de selección (Producto 1.2).

138. El producto posteriormente examinará las diferentes proyecciones de ingresos para todo el sistema SNAP, conforme a las experiencias en las AP piloto, y tomando en cuenta los últimos acontecimientos en virtud de la Iniciativa Yasuní ITT. Este diagnóstico, junto con el análisis de brecha financiera ya mencionado y las mayores capacidades de planificación financiera (Producto 2.4) se empleará para elaborar un Plan de Negocios para la implementación a corto, mediano y largo plazo del Plan Estratégico actualizado. Fundamentalmente, el proceso de elaborar el Plan Estratégico será sumamente



consultivo y asegurará la representación y la participación de las partes interesadas del gobierno y de la comunidad del subsistema PANE, todos los miembros de RBPE, así como también de representantes de áreas privadas que todavía no son parte de RBPE, y representantes de las AP comunitarias.

*Producto 2.2: Los Planes de Gestión y de Negocio<sup>49</sup> para las áreas piloto han sido elaborados y están en uso*

139. Este producto se centrará en las áreas piloto seleccionadas. De las áreas públicas que han sido seleccionadas como sitios piloto, solamente 1 área no tiene plan de gestión (MR Galera San Francisco). Esto será desarrollado mediante el proyecto afín IDB GEF que se centra en áreas marinas protegidas. Las 5 áreas restantes tienen plan de gestión, pero éstos están desactualizados. En el caso de la Red del Bosque Nuboso Noroccidental (que representa un subsistema privado), solamente 3 de las 12 reservas dentro de esta red tienen planes de gestión, y éstos también deben ser actualizados. El área piloto de Manabí (que también representa el subsistema privado) consta de 6 reservas, ninguna de las cuales tiene plan de gestión. Una cuestión adicional que debe ser tomada en cuenta para los planes de gestión en reservas privadas es que RBPE ha utilizado su propia metodología para elaborar esos planes de gestión y hace falta analizar, adaptar y estandarizar esa metodología con la utilizada en el resto de las áreas piloto. La estandarización consolidaría las características generales del SNAP pero respetando a la vez las especificidades individuales de cada subsistema. Para Abras de Mantequilla (área piloto comunitaria), si bien existe un plan de gestión, no fue elaborado utilizando metodologías estándar, y los interesados locales no consideran que el mismo sea una herramienta práctica. Por consiguiente, no se está implementando. Por lo tanto, hace falta demostrar la importancia de un plan de gestión bien definido para maximizar el éxito de las iniciativas de conservación.

140. Este producto, por lo tanto, se centrará primero en elaborar/ actualizar los Planes de Gestión para las áreas piloto. En el caso de áreas piloto de PANE, el proyecto trabajará con el personal de las AP y los interesados locales, siguiendo metodologías consultivas estándar para finalizar y/o actualizar los planes de gestión, según corresponda. Los principales interlocutores de las 2 áreas piloto privadas serán los representantes de las reservas de bosques privados y otras comunidades locales, y para el área comunitaria, será FUNDAR y otros representantes comunitarios.

141. El plan de gestión brindará el marco esencial de políticas para la elaboración de Planes de Negocios para las áreas piloto. En este momento, todos los Planes de Negocios disponibles están desactualizados. Los Planes de Negocios<sup>50</sup> aclararán cómo deben cubrirse los costos de implementar los Planes de Gestión. Otro insumo clave en la preparación de Planes de Negocios serán los estudios de valoración económica llevados a cabo en las áreas piloto conforme al Resultado 3. El proceso de preparación del plan de gestión y del Plan de Negocios será dirigido por equipos conformados por personal de las AP / representantes de áreas privadas / representantes de áreas comunitarias (según sea el caso), y complementados por expertos en materias específicas. El objetivo será no solamente elaborar esos productos, sino también capacitar al personal actual durante el proceso de preparación. La implementación de los planes de gestión y de negocios será dirigida por las unidades administrativas de AP en las áreas piloto de PANE, por RBPE y los propietarios de reservas en las áreas piloto privadas y por FUNDAR en el área piloto comunitaria.

*Producto 2.3: El Sistema de administración y M&E por resultados para supervisar asuntos administrativos, financieros y técnicos está instalado y en funcionamiento*

---

<sup>49</sup> Los términos Plan de Gestión y Plan de Negocios se utilizan en el proyecto como los definen las pautas de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza para Planificación de Gestión de Áreas Protegidas (2003).

<sup>50</sup> El término Plan de Negocios se utiliza según lo definen las Pautas para Planificación de Gestión de Áreas Protegidas de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN por sus iniciales en inglés) (2003), como sigue: **Planes de Negocios** son planes para ayudar al área protegida a ser más autosuficiente económicamente. Dichos planes examinan la “base de clientes”, bienes y servicios, y la estrategia de mercadeo y de implementación para el área protegida.

142. Este producto se enfoca en el desarrollo de un sistema para planificación, monitoreo y evaluación de un plan de administración por resultados para el SNAP, que es compatible con los sistemas que el gobierno utiliza actualmente<sup>51</sup>. El Sistema APR proveerá una mejor perspectiva de los costos y beneficios de las AP que forman parte del SNAP y así poder constituirse en una guía para futuras asignaciones de recursos en el SNAP. Además, dará forma a la matriz de selección del Producto 1.3. Bajo el concepto del modelo de administración por resultados adoptado por la OECD, el proyecto evaluará las necesidades del SNAP y analizará la compatibilidad con los sistemas nacionales actuales. Luego, diseñará un nuevo sistema que será puesto a prueba en las áreas piloto del PANE, así como en los pilotos privados y comunitarios. Debido a que las necesidades de los subsistemas del PANE, APPRI y APC son distintos, se elaborarán sistemas a la medida de cada uno. El sistema para las áreas del PANE será implementado por el MAE, en el caso de las áreas privadas, se encargará el RBPE y para el área comunitaria (Abras de Mantequilla), FUNDAR estará a cargo.

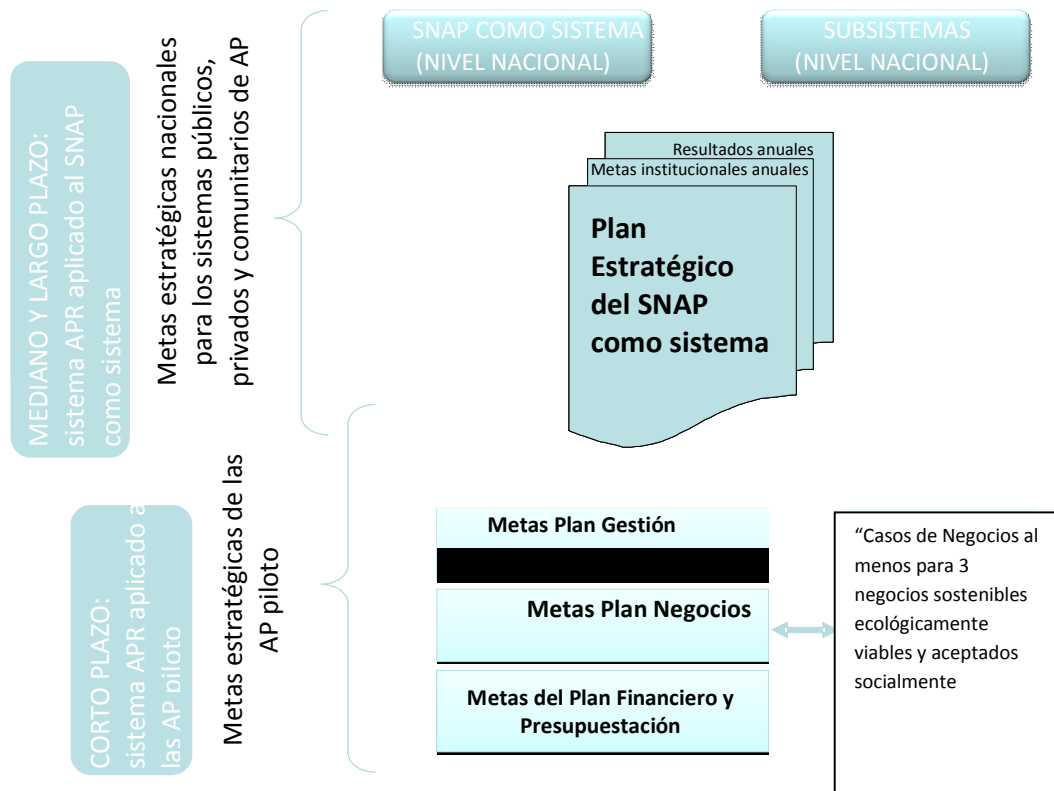
143. Inicialmente, el sistema será utilizado como una herramienta para monitorear y evaluar los resultados e impactos del proyecto en las áreas piloto. Como se muestra en el siguiente gráfico, el objetivo del sistema APR en el corto plazo será monitorear el cumplimiento de los resultados a nivel de AP piloto. Los indicadores ecológicos y financieros y la línea de base y valores objetivos asociados del historial del proyecto serán integrados en el sistema y monitoreados. También se incluirá todos los datos de línea de base e información objetiva obtenida para los sitios piloto mediante la aplicación del Tablero de Gestión Financiera del PNUD y la METT. Los informes anuales del Proyecto, informes de monitoreo y resultados de las visitas de campo también serán cargados al sistema, así como los hallazgos de las evaluaciones intermedias y finales independientes. El sistema funcionará como una herramienta para monitorear el cumplimiento de los Planes Estratégicos, Planes de Gestión y Planes de Negocio elaborados a través del proyecto. Será capaz de generar reportes sobre diferentes indicadores en cualquier momento, dependiendo de la frecuencia de carga de información, que proveerá un proceso transparente para la gestión financiera de recursos y la habilidad para informar a todos los actores sobre el funcionamiento de las AP e instituciones relacionadas.

144. Una vez que el sistema se encuentre completamente en funcionamiento y aplicado en las áreas piloto para administración por resultados y actividades del proyecto de M&E, el proyecto renovará el sistema para evaluar el desempeño del SNAP a nivel sistémico (es decir, cubriendo todas las áreas protegidas dentro del SNAP). Como parte del proceso de renovación de la aplicación del sistema prototipo de APR de las áreas piloto al SNAP ampliado, todas las AP en el SNAP deben cumplir con la herramienta de tipo METT que se les proveyó para proveer información sobre la efectividad de gestión. Para lograr esto, se realizará una serie de talleres para definir una metodología adecuada para medir la efectividad de gestión y será subsecuentemente aplicada a todas las AP. Además, cada AP definirá los indicadores ecológicos como parte de la parte de los resultados del APR. Como se muestra en el siguiente gráfico, el objetivo del sistema APR a mediano y largo plazo será monitorear el cumplimiento de las metas estratégicas a nivel nacional respecto del SNAP.

---

<sup>51</sup> Por ejemplo, el sistema SIGEF que se utilice para ejecutar pagos de acuerdo a la planificación operacional de las instituciones, y SIGOB, utilizado por la Presidencia para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del gobierno.

**Gráfico 7. Alcance del Sistema APR a corto, mediano y largo plazo**



145. El proceso para desarrollar el sistema será liderado por un equipo de expertos, representantes de la unidad central del MAE (DNDB) y las direcciones regionales, representantes del SIGEF y SIGOB y representantes de las áreas protegidas piloto. Además de desarrollar el sistema, el proyecto impartirá capacitación integral a los socios participantes en la implementación del sistema en el Producto 2.4.

*Producto 2.4: Programa de capacitación en planificación financiera y administración y M&E (presupuestación, planificación operacional, monitoreo, elaboración de informes, rendición de cuentas y administración por resultados)*

146. El objetivo de este producto será proveer la capacitación necesaria para dar apoyo a los Productos 2.1, 2.2 y 2.3. Se adoptará un enfoque capacitación de capacitadores, con énfasis en un grupo relativamente pequeño de personal del MAE DNBA (5), personal de Direcciones Regionales del MAE (12), personal de las AP piloto (20), personal de la RBPE (2) y personal de FUNDAR (2). Se espera que las personas capacitadas impartan capacitación a otras personas y establezcan las bases para replicar la estrategia general del proyecto dentro del SNAP. Por ejemplo, se esperará que las 17 personas capacitadas del MAE capaciten, a su vez, a aproximadamente 100 miembros del personal. El proyecto será el soporte para la planificación, monitoreo y evaluación de la capacitación llevada a cabo por el grupo central de capacitadores. El programa de capacitación estará relacionado con el centro gubernamental educativo del MAE y se harán esfuerzos a lo largo del proyecto para integrar el programa de capacitación al centro educativo, asegurando un post-proyecto de soporte en las áreas financiera e institucional. El programa de capacitación beneficiará directamente a cada subsistema y al

SNAP en su totalidad, y se anticipa que estos beneficiarios continuarán brindando soporte al programa de capacitación. El contenido de la capacitación se relacionará con las siguientes áreas:

- Conceptos de Administración por Resultados
- Planificación Estratégica
- Planificación de gestión
- Planificación de negocios
  - Planificación financiera
  - Presupuestación por resultados
- Gestión de proyectos
  - Planificación operacional
- Monitoreo y Evaluación
  - Rendición de cuentas
  - Elaboración de informes

147. Para apoyar el programa de capacitación y con el fin de facilitar la replicación de la estrategia del proyecto en otras áreas protegidas dentro del SNAP, se elaborará manuales técnicos y guías para uso y aplicación por parte de administradores de áreas protegidas comunitarias, públicas y privadas. Estos materiales serán esenciales para desarrollar un entendimiento común entre los distintos socios (personal del sector público, propietarios de terrenos, comunidades) acerca de los conceptos y principios críticos para determinar la sostenibilidad financiera del SNAP. Los manuales y guías harán uso de las experiencias generadas en las AP piloto como casos de estudio y se espera que cubran los siguientes temas:

- Administración por Resultados
- Monitoreo y Evaluación
- Establecimiento de negocios responsables
- Negociación de asociación transectorial
- Mecanismos alternativos de financiamiento

**Resultado 3: El valor del SNAP se reconoce mejor en comunidades establecidas en áreas protegidas, autoridades del sector público e inversionistas privados y públicos (nacionales e internacionales)**

148. Este resultado se enfoca en permitir que los actores clave del SNAP (MAE, Direcciones Generales y gerentes de AP) negocien recursos mejorados de los inversionistas públicos y privados. El Banco Mundial/Proyecto GEF realizó una valoración económica de los bienes y servicios generados por el SNAP<sup>52</sup>. Este resultado se fundamentará y utilizará los resultados de este estudio para apalancar más apoyo de una mayor cantidad de socios para el SNAP. Mediante el fundamento y la elevación del perfil de estos valores económicos, los actores clave serán capaces de (i) movilizar más financiamiento del estado<sup>53</sup>; (ii) movilizar más contribuciones financieras del sector privado; (iii)

*Producto 3.1: Situar las valoraciones económicas específicas realizadas para complementar el estudio existente*

149. Se llevó a cabo una valoración económica del SNAP en 33 de las 36 áreas públicas protegidas que formaban parte del SNAP en 2008, para obtener un estudio basado en la valoración para incidir en el

---

<sup>52</sup> *Estudio de la Valoración Económica de los Bienes y Servicios del SNAP* (producto del proyecto del BM/GEF *Sistema Nacional de Áreas Protegidas* bajo el componente de fortalecimiento institucional)

<sup>53</sup> En la actualidad, el gasto del gobierno en temas ambientales representa el 0.38% de los gastos totales en el presupuesto de 2009 (Ministerio de Economía y Finanzas, Ejecución Presupuestaria Resumen Anual, información de SIGEF).

Plan Estratégico del SNAP. Al mismo tiempo que constituye una evaluación relevante de los valores económicos de los bienes y servicios a nivel macro, es de uso limitado para elaborar planes de negocio y facilitar negociaciones específicas sobre movilización de recursos para las áreas piloto del proyecto por las siguientes razones:

- El estudio se limitó a la evaluación de los 5 principales bienes y servicios<sup>54</sup> que fueron seleccionados con base en la percepción y criterios subjetivos obtenidos en talleres con el equipo técnico de las áreas protegidas.
- La valoración se enfocó principalmente en los servicios hidrológicos prestados por el SNAP. Para la evaluación de los niveles de agua, se aplicó un proceso matemático de atribución de datos a la estación comparable más cercana. Sin embargo, para los sitios piloto del proyecto, la evaluación debe considerar datos más precisos.
- Aunque la metodología de valoración es internacionalmente aceptada, muestra un escenario estático y no toma en cuenta información sobre la capacidad de carga y para obtener escenarios futuros de la distribución de bienes y servicios ambientales.
- El estudio no cubrió los valores económicos de bienes y servicios generados por áreas protegidas privadas y comunitarias.

150. Por lo tanto, se realizará estudios objetivos a micronivel en las áreas piloto para corregir estas deficiencias y demostrar la importancia, el valor y el potencial de cada una de áreas protegidas piloto para la economía local y nacional. Los estudios de valoración económica se inspirarán en una iniciativa regional liderada por el PNUD para destacar la contribución de servicios de biodiversidad y de ecosistemas para el crecimiento y la equidad en América Latina y el Caribe (Ver el recuadro 1). El enfoque comparará la contribución de las AP piloto en sectores económicos en dos escenarios diferentes - (1) el negocio como escenario habitual en que la efectividad de gestión es baja y no hay sostenibilidad financiera, y (2) el escenario de gestión de ecosistemas sostenibles en el que la sostenibilidad financiera está asegurada y los planes de gestión son correctamente aplicados. El objetivo es demostrar la contribución económica de las áreas protegidas bien administradas, proporcionando así la base para movilizar apoyo financiero para un sólido sistema de áreas protegidas.

151. Los estudios resaltarán las principales fortalezas y debilidades de cada zona piloto a los legisladores y, finalmente, facilitarán la elaboración de políticas o regulaciones que permita aprovechar este potencial económico. Cada área piloto ofrece un conjunto único de circunstancias y posibilidades económicas. No todas las áreas tendrán necesariamente valores de uso comercial y el potencial económico de algunas áreas puede yacer en valores de existencia y legado. Los estudios micro servirán para llevar dichas distinciones a la vanguardia y liderar el desarrollo de diferentes estrategias financieras para adaptarse a las distintas AP piloto. Los estudios, por lo tanto, proporcionarán al personal del MAE y los administradores de la AP mejor información sobre las posibilidades económicas para mejorar la elaboración de planes de negocios (resultado 2) y el establecimiento de modelos de generación de ingresos sostenibles (resultado 4), así como para entrar en negociaciones para obtener más recursos (Producto 3.4). El Recuadro 1, a continuación, detalla la metodología sugerida para ser utilizada.

---

<sup>54</sup> El estudio considera la distribución de agua: almacenamiento y retención; biodiversidad: reproducción y belleza escénica, regulación del agua, biodiversidad: refugio de especies, regulación de gases atmosféricos: fijación de carbón y almacenamiento.

### **Recuadro 1: Propuesta de metodología de Estudios de Valoración Económica en las AP piloto**

El método sugerido para los estudios de valoración económica que se realizarán en las AP piloto (Producto 3.1) se inspirará en una iniciativa regional liderada por PNUD para destacar la contribución de los servicios de biodiversidad y ecosistemas para el crecimiento y la equidad en América Latina y el Caribe. Esto será discutido con representantes del gobierno, ONG, académicos e investigadores nacionales durante la fase de inicio del proyecto antes de determinar los términos de referencia definitivos para los estudios. La experiencia de los esfuerzos regionales de PNUD también serán aprovechados como insumos para la preparación de los estudios en las AP piloto del proyecto. La metodología propuesta se describe a continuación.

#### **Parte 1:**

1. Preparar un modelo conceptual de todas las interacciones existentes entre las AP piloto y la economía (preferiblemente dividida en sectores productivos). El modelo debe ser conciso y descriptivo antes que analítico o matemático. Particularmente, se debería hacer énfasis en diferenciar los beneficios directos e indirectos de los bienes y servicios generados en los ecosistemas situados en las AP piloto, así como los usos directos e indirectos de los insumos generados en dichos ecosistemas. Las relaciones de sustitución y complementariedad deben constituir una parte fundamental en la construcción de este modelo.
2. Dentro del modelo, identificar los instrumentos de política o estrategias actuales (tal como son en la actualidad) que generan financiamiento para la gestión de áreas protegidas (por ejemplo, entradas a las AP).
3. Con base en el modelo conceptual, identificar los **insumos** ambientales reales y potenciales que las áreas piloto específicamente proveen a la economía. Este análisis debe ser de carácter sectorial y debe hacer especial énfasis en la siguiente lista de sectores económicos: silvicultura, pesca, turismo y el turismo asociado con el sector de servicios, agricultura y energía hidroeléctrica.
4. Una vez más, con base en el marco conceptual, identificar los bienes y servicios ambientales actuales y potenciales que las AP piloto ofrecen a los asentamientos humanos, tales como protección contra desastres naturales, abastecimiento de agua, valores a la propiedad, recreación y, en general, efectos de bienestar social no incluidos en el análisis sectorial en el punto anterior.

#### **Parte 2:**

5. Seleccione, en consulta con las autoridades y socios nacionales y locales, los insumos y bienes y servicios ambientales más estratégicos a ser analizados más a fondo en este estudio. La Parte 1 debería ser el insumo clave en esta consulta.
6. Realizar una evaluación económica de los insumos y servicios ambientales estratégicos de las AP piloto. El análisis debe ser organizado por sector económico, y debería analizar no sólo los indicadores de generación de ingresos (ingreso actual y potencial), sino también otros indicadores como empleo, efectos distributivos, ingresos fiscales y balanza comercial. La evaluación debe abarcar 2 escenarios diferentes para cada sector -es decir, comparando el nivel y la naturaleza de los impactos en el negocio, como escenario actual (en el que se administre las AP como lo son en la actualidad) en comparación con el escenario de gestión de ecosistemas sostenibles (en las que las AP son bien administradas).
7. Evaluar los costos de administrar las AP piloto. Esto debería aclarar las diferencias entre los gastos actuales en la gestión, los costos de las necesidades básicas de gestión, y los costos de las necesidades de gestión óptima. El análisis debería considerar también los indicadores de eficiencia de este gasto (por ejemplo, los costos por hectárea o por km de costa) y comparar las medidas equivalentes de experiencias internacionales.
8. Utilizar las evaluaciones de servicio/beneficio (actividad 6) y coste (actividad 7) para determinar cómo y en qué condiciones el SEM producirá un mayor beneficio neto que BAU, básicamente tratando de cuantificar las relaciones esbozadas en el punto 3. Se espera que el escenario óptimo genere más valor económico.
9. Proporcionar argumentos económicos para la toma de decisiones SEM a nivel local para una selección de las interacciones específicas que no se reflejan fácilmente en el enfoque sectorial. Los casos serán elegidos como parte de la consulta con tomadores de decisiones. Este objetivo puede ser entendido como la medición real de las relaciones esbozadas en el punto 4.
10. Con base en el análisis específico realizado para las AP piloto, hacer sugerencias concretas para conseguir financiamiento adicional para la gestión sostenible de estas áreas, diferenciando entre instrumentos específicos, como impuestos, tasas y cargos y estrategias más amplias como certificación, REDD, etc.

#### **Parte 3**

11. Elaborar un conjunto de mensajes económicos y políticos clave simples pero efectivos respaldados por datos fidedignos de los resultados del análisis previo. Por ejemplo: SEM es un elemento favorable para el crecimiento;
12. Realizar un taller al principio y al final del estudio para explicar a los socios nacionales y las agencias gubernamentales pertinentes sobre los resultados, las metodologías y el uso de instrumentos económicos.

*Producto 3.2: Evaluación del stock de biomasa de los PANE realizados*

152. Este producto se centrará específicamente en el valor económico de las AP del PANE contenido en las reservas de carbono. La conservación de los bosques y las actividades de restauración en las áreas protegidas pueden reducir exitosamente las emisiones de gases de efecto invernadero, conservando la biodiversidad y contribuyendo al bienestar humano. La evolución reciente en el ámbito internacional en el otorgamiento de un valor de mercado a las reservas de carbono (se sugiere que los incentivos financieros para mantener y mejorar estas reservas de carbono podría convertirse pronto en una realidad (en el marco del mecanismo de incentivos financieros de REDD)). Este producto, por lo tanto, aplicará una metodología internacional acordada para determinar las reservas de carbono en el sub-sistema del PANE (que cubre las 41 áreas) que permite a los responsables de tomar decisiones explorar mejor los nuevos mecanismos internacionales de financiamiento como REDD y/o aumentar el financiamiento del gobierno otorgado al SNAP como parte de estrategias nacionales de mitigación/adaptación al cambio climático.

153. El principal objetivo de las evaluaciones de la biomasa es aprovechar los mecanismos alternativos de generación de ingresos para las AP. La evaluación de la biomasa proporcionará información sobre la cantidad de carbono que ha sido absorbido y almacenado en las AP. El proyecto utilizará las metodologías de expertos actualmente disponibles (midiendo el diámetro de los árboles, el diámetro del eje y la expansión de las raíces) para comparar estas medidas con las tablas internacionales reconocidas para determinar la cantidad de carbono absorbido y almacenado en las AP de PANE. La información de biomasa será útil para MAE y Ecuador para negociar el financiamiento (en el futuro) de iniciativas de REDD +. Aunque existen pocos ejemplos de este tipo de negociación a la fecha, las autoridades del MAE consideran que los nuevos reglamentos de carbono en los países industrializados constituyen un mercado potencial para el carbono almacenado en las AP del PANE.

154. Los anteriores proyectos de GEF no han incluido evaluaciones de la biomasa. En la actualidad, hay un proyecto FAO-GEF en reformulación que se propone centrarse en la reforestación con las comunidades indígenas de Chimborazo. Se mantendrá estrecha colaboración con este equipo en las metodologías de medición de la biomasa para mejorar las sinergias entre las dos iniciativas. Del mismo modo, este producto está estrechamente vinculado con el piloto propuesto en Mache Chindul (Ver el Resultado 4, Producto 4.1)

*Producto 3.3: Campaña de comunicación basada en el valor económico y social del SNAP implementada para demostrar los beneficios tangibles*

155. Este producto elaborará y aplicará una estrategia de comunicación innovadora basada en los beneficios económicos que la conservación del SNAP puede contribuir a las poblaciones urbanas y rurales, identificadas por las valoraciones económicas en los productos 3.1 y 3.2 (por ejemplo, el suministro de agua para la generación de energía y la agricultura, control de inundaciones, regulación del clima, las oportunidades de empleo a través del turismo en las AP y la diversidad genética). Es importante señalar que una de las recomendaciones finales formuladas por MAE en el final del proyecto GEF-3 fue la de preparar y realizar una amplia campaña de comunicación que lamentablemente no se ha llevado a cabo. La idea de esta campaña es comunicar en términos de comprensión general los beneficios que cada área ofrece a todo el país, así como los beneficios (de agua, según la medida GEF 3 y el carbono, como se medirá en el GEF 4) que el SNAP ofrece en su totalidad y puede proporcionar a Ecuador y el mundo.

156. El objetivo de la campaña de comunicación es concientizar sobre los beneficios del SNAP, entre el público en general, sectores productivos y el gobierno nacional. La campaña de comunicación se desarrollará en dos niveles. El primer nivel será a nivel nacional a través de informes que explican el impacto de las mayores contribuciones realizadas por las áreas protegidas y los procesos ecológicos en

estas zonas, en la economía y la sociedad en general. La segunda será a nivel de las aportaciones de cada AP, con base en los estudios de valoración (productos 3.1 y 3.2) relacionados con los bienes y servicios directos e indirectos, y para las actividades productivas y de bienestar social.

157. La campaña se ajustará a los siguientes usuarios: (i) las comunidades que viven en zonas de amortiguamiento, a fin de lograr una mayor participación en las actividades de conservación, destacando la conexión entre una AP bien mantenida y su bienestar, (ii) Los sectores productivos que se benefician de bienes y servicios ambientales generados por la AP a fin de mostrar la contribución a la productividad a largo plazo, (iii) los gobiernos locales para destacar los servicios generados por las AP para los asentamientos humanos, tales como abastecimiento de agua y la protección del litoral; (iv) los ministerios del Gobierno para poner de relieve que el aumento de los ingresos fiscales para el SNAP debe ser visto como una inversión en infraestructura ecológica esencial; y (v) la opinión pública, a fin de aumentar la conciencia y la demanda de productos ecológicamente responsables.

158. El desarrollo de la campaña de comunicación se llevará a cabo a través de varias reuniones de mesa redonda dirigida por MAE. Las alianzas se buscarán con las organizaciones internacionales de conservación y, en el plano nacional, de empresas socialmente responsables. El proceso también implicará a los gobiernos locales y provinciales, los trabajadores del parque y el personal local de MAE.

159. La campaña de comunicación estará orientada a ayudar a equilibrar los objetivos de financiamiento y promover la conservación como una necesidad para un futuro sostenible. La campaña reforzará la capacidad de negociación de las áreas protegidas y el compromiso de las industrias o empresas que se benefician actualmente de las áreas protegidas. Además, la campaña será apoyado por la información generada en los resultados 3.1 y 3.2, e incorporará los beneficiarios y actores involucrados. Por último, la campaña será difundida a través de los medios de comunicación masiva, tales como anuncios en televisión, radio, prensa y folletos disponibles en cada centro de información en todas las áreas protegidas que forman el SNAP.

*Producto 3.4: Se han desarrollado las capacidades de las partes interesadas para negociar el financiamiento con diferentes socios*

160. Este producto creará capacidades en el personal del MAE, DNBD y de los parques locales en las AP piloto para negociar una mayor financiamiento de los inversores potenciales, con base en las evaluaciones técnicas elaboradas en los productos 3.1 y 3.2 y basándose en los materiales de información preparados en el producto 3.3.

161. Parte de la razón que justifica presupuestos mal negociados para las AP es que existe una barrera de comunicación importante entre las personas que asignan los recursos y las que los solicitan. Como primer paso para superar esta restricción, el personal de DNBD, direcciones regionales y AP piloto necesitan desarrollar su propia comprensión de la contribución económica de las AP (Producto 3.1) y también los procesos y criterios aplicados para la asignación de recursos dentro del Ministerio de Finanzas. Del mismo modo, los que asignan presupuestos al SNAP y los subsistemas necesitan entender el contexto en el que se aplica una terminología diferente a la gestión de las AP. En varios casos, la terminología - como planes de negocio - tiene significados muy diferentes en el mundo de las finanzas y el mundo de la gestión de AP, y ello representa una verdadera barrera de comunicación entre los diferentes campos de especialización. Así, además de la creación de capacidades dentro de la DNBD en valoración económica y procesos de presupuestación, se elaborará una serie de folletos cortos que contenga terminología clave y los conceptos relacionados con la gestión de las AP y la sostenibilidad financiera en el contexto del Ecuador, la nueva Constitución y procedimientos gubernamentales para asignación de presupuesto.

162. En relación con lo anterior, el personal de DNBD, direcciones regionales y AP piloto necesitan mejorar sus habilidades de negociación. Por lo tanto, este producto proveerá capacitación en habilidades



de negociación. Esto incluiría sesiones prácticas para explorar los diferentes tipos de estilos de negociación y las habilidades que los miembros del personal podrían desarrollar; los principales pasos en los procedimientos de negociación y los tipos de información que tendrían que preparar con antelación para facilitar las negociaciones en diferentes contextos (internacional, regional, local, privado, público, etc.) Esto se basará en los avances y la información de los resultados del sistema de administración por resultados en el Resultado 2 y la estrategia de comunicación en el producto 3.3.

163. Una vez que estas habilidades se han consolidado y con base en las recomendaciones de los estudios de valoración en las AP piloto (Productos 3.1 y 3.2) sobre importantes beneficios económicos proporcionados por cada AP piloto, el proyecto apoyará las negociaciones con los “usuarios” pertinentes de estos beneficios. A menudo, hay diferencias en la percepción de cada sector sobre los mismos temas y comprensión diferente de la terminología. Por ejemplo, el personal del sector financiero podría ver los beneficios estrechamente como flujos de ingresos reales, mientras que el personal involucrado con el sector de biodiversidad biológica entiende los beneficios en términos de flujos de ingresos actuales y futuros, así como prestaciones sociales. Por lo tanto, el proyecto convocará debates de mesa redonda para abordar los asuntos de terminología.

164. Se espera que, a través de estas negociaciones, se llegue a acuerdos en cada una de las AP piloto para movilizar recursos adicionales de las fuentes potenciales siguientes: (i) fuentes públicas, como el MEF, los gobiernos locales, Ministerio de Turismo, Ministerio de Energía, (ii) recursos privados, (iii) empresas del sector privado como parte de sus responsabilidades sociales corporativas, (iv) REDD internacional + esquemas para evitar la deforestación; y (v) el fondo de propuestas en el marco de la Iniciativa ITT Yasuní.

**Resultado 4: Modelos de gestión rentables que sean replicables para obtener ingresos netos sostenibles son probados en el terreno a través de la comunidad y de los enfoques de asociación del sector.**

165. La “sostenibilidad financiera” de las Áreas Protegidas se refiere a la capacidad para satisfacer todos los costos asociados con la gestión de un **sistema** de áreas protegidas. Esto incluye la provisión de recursos suficientes y predecibles para cubrir los costes de gestión de las AP **constituyentes** para que cumplan sus objetivos de conservación. Esto implica la revisión de los ingresos y gastos de todo el sistema con el objetivo de (i) maximizar los ingresos/recursos/ingresos predecibles y (ii) reducir al mínimo los costes de gestión, ambas orientadas a cumplir los objetivos de conservación del AP. El Resultado se trata de abordar estos dos enfoques sobre el terreno, a través del desarrollo y prueba de modelos en diferentes escenarios para definir una serie de modelos para promover la sostenibilidad del SNAP entero. Para ello este resultado se centrará en desarrollar modelos de gestión rentable y neta de generación de ingresos sostenibles en el piloto del AP para la replicación a otras áreas y escalable para todos los sub-sistemas del SNAP.

166. Estos modelos abordarán los desafíos relacionados con los temas de “oferta” para generar más ganancias -o ingresos- y los desafíos de la “demanda” para definir con precisión las necesidades de financiamiento de las AP, los gastos administrativos y mantenerlos lo más bajos posible. En cuanto a la “demanda”, el proyecto financiará los factores pre-requeridos que aseguren la contención de costos, tales como: (i) desarrollar el proceso sistemático de definir los costes y la identificación de formas rentables para satisfacer los costos mínimos (pre-requisito para una buena planificación financiera); (ii) permitir que los administradores de AP tomen decisiones financieras estratégicas, tales como reasignación de gastos para que sean compatibles con las prioridades de la administración, así como la identificación de las reducciones de costes adecuada y los problemas de flujo potencial efectivo. La intención es fortalecer las capacidades en las áreas piloto, que serían luego traspasadas a otras AP en el SNAP a través de capacitación.

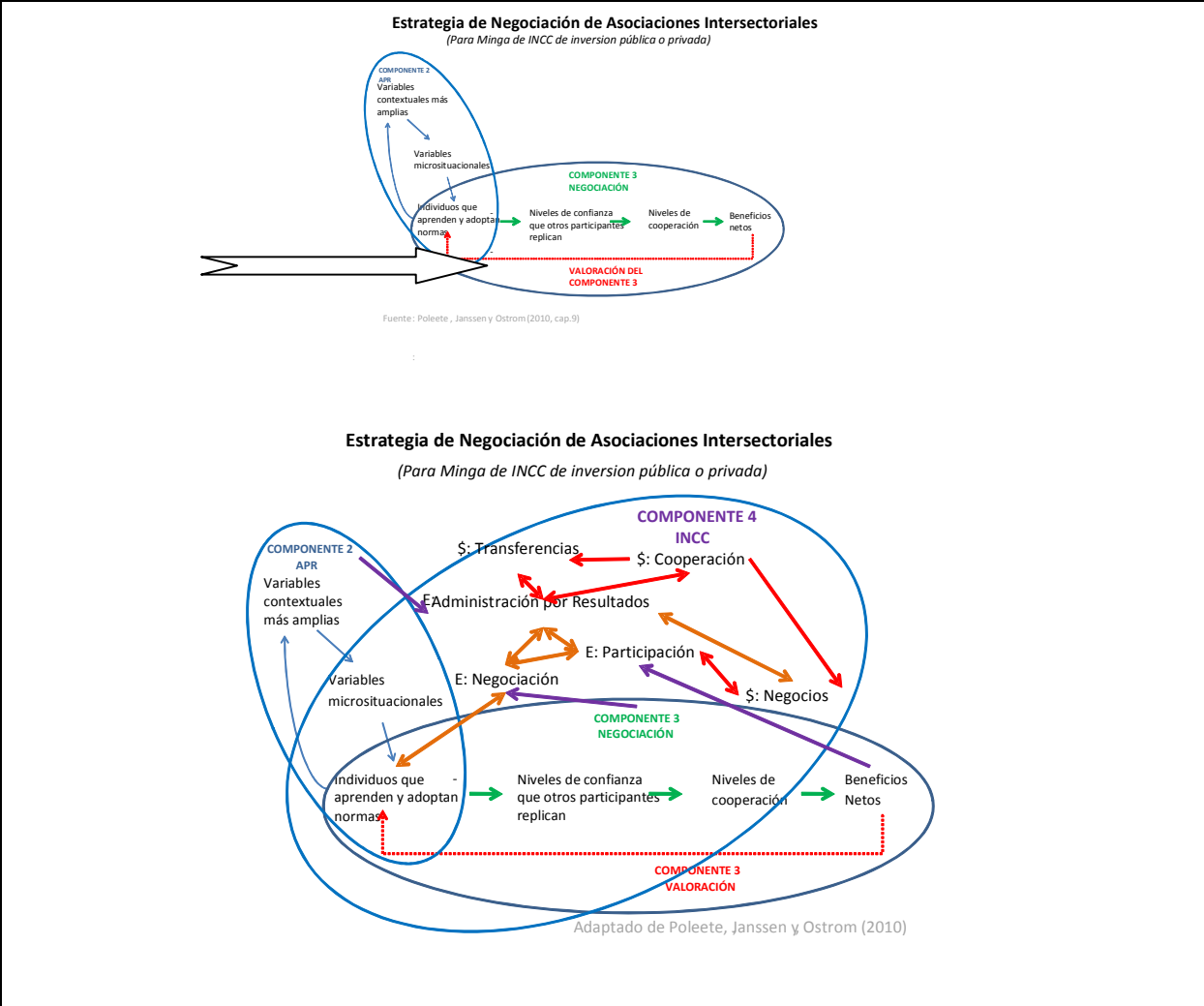
167. Por el lado de la “oferta”, el resultado ensayará diferentes modelos en el terreno para lograr mayores ingresos, equilibrar la oferta y la demanda en las AP. Pondrá en marcha lo siguiente: (i) oportunidades de generación de ingresos ecológicamente sostenibles, económicamente viables y socialmente aceptables y (ii) desarrollará enfoques y estrategias a nivel de cada ubicación para incrementar los ingresos netos sostenibles (INS) para cada piloto AP.

168. Tanto las oportunidades de generar ingresos como las estrategias de contención de costos aumentarán la sostenibilidad financiera de las AP mediante: (i) la participación de los usuarios que viven en las áreas protegidas de recursos locales en las actividades que reduzcan las presiones sobre la base de recursos naturales y que a la vez satisfagan sus necesidades de ingresos; (ii) la negociación participativa, la distribución de beneficios y formas comunitarias para reducir los costes en los que ha incurrido la unidad administrativa del AP para el control ecológico de actividades perjudiciales (de contención de costos), y (iii) generación de contratos para invertir en nuevas fuentes de ingresos que más tarde puedan volver a invertirse en la gestión y mantenimiento del AP. Se espera que el aumento de los ingresos netos sostenibles (INS) de cada AP piloto -y reducir así la brecha financiera- aumente la efectividad de la gestión dentro de la zona y a su vez mejore la consecución de los objetivos de conservación. El sistema de administración por resultados desarrollado a través del Resultado 2 y la negociación y la valoración provistas a través del Resultado 3 facilitará el cumplimiento de esta premisa.

169. Los modelos rentables para aumentar el INS proporcionarán las primeras experiencias que se pueden replicar en el resto del SNAP. Para facilitar esta tarea, además de ensayar modelos específicos, este Resultado también incluirá una evaluación de cada enfoque y definirá sitios de replicación potencial. Los modelos también serán la base sobre la cual se pueda elaborar los planes de negocio a largo plazo para el SNAP, sus sub-sistemas y las AP piloto a través del Resultado 2. El Resultado 1 se centrará en las reformas legales necesarias para garantizar que estas nuevas fuentes de ingresos puedan ser efectivamente reinvertidas en el mantenimiento y la conservación de las AP. Así, aunque este Resultado 4 pondrá a prueba modelos específicos en el terreno, los Resultados 1 y 2 proporcionarán las capacidades sistémicas para la replicación y para la sostenibilidad y, por tanto, incrementarán la contribución del proyecto a la captación de beneficios globales.

170. Las oportunidades de generación de ingresos “oferta” y los enfoques de contención de costos “demanda” se desarrollarán sobre la base de los principios constitucionales de protección de los derechos de la naturaleza a la vez que reconoce los derechos, libertades y justicia para los habitantes cercanos a las AP. Con este fin, los enfoques y las metodologías variarán en su aplicación a los pilotos APPRI, APC y PANE.

171. Durante los debates de preparación del proyecto celebrado con el comité de preparación del proyecto, el MAE y SENPLADES determinaron que las oportunidades de generación de ingresos seleccionadas y enfoques de contención de costos y los pilotos también estarían en consonancia con el Enfoque de Capacidades de Amartya Sen (1992, 1999) y el trabajo de Elinor Ostrom que muestra cómo la propiedad común puede ser controlada exitosamente por las asociaciones de usuarios por medio de complejas asociaciones intersectoriales. El siguiente gráfico muestra estos enfoques, comparándolos con los diferentes componentes de este proyecto.



172. Los Resultados 2 y 3 proporcionarán las bases de la administración por resultados (APR), negociación y valoración para la creación de Iniciativas de Negocios de Ciudadanos Corporativos (INCC) para probar los enfoques que abarcan no sólo la “oferta” sino también la “demanda” de la generación de ingresos netos sostenibles. Estas INCC son esencialmente acuerdos formales entre diferentes socios para llevar a cabo actividades de generación de ingresos y/o contención de costos y las empresas en línea con los valores naturales y las capacidades de carga de cada AP. El Resultado 3 mejorará la selección de estos negocios potenciales a través de su producto de valoración y el establecimiento de asociaciones a través del producto de negociación. El sistema de administración por resultados del Resultado 2 facilitará la supervisión de las INCC seleccionadas y el flujo de recursos a las mismas para las actividades iniciales.

173. El proyecto identificará, seleccionará y aplicará las INCC. El proceso de selección se llevará a cabo con el apoyo del programa de Pequeñas Donaciones del GEF, que ahora maneja con éxito los fondos de varias fuentes y trabaja con las comunidades en todo el país. El DPP contribuirá a la preparación de metodologías diferenciadas para los pilotos dentro de cada sub-sistema, apoyado por los comités técnicos para evaluar los diferentes enfoques necesarios. El comité técnico del proyecto supervisará estas actividades y aprobará las metodologías correspondientes, modelos y actividades que serán piloteadas. Del mismo modo, el proceso de selección de las INCC para recursos (donaciones) para la aplicación de los pilotos seguirá el proceso de selección desarrollado por el DPP.

174. Los modelos a ser ensayados y la selección de INCC ocurrirá durante el año 1 y una parte del 2, sobre la base de los avances iniciales de los Resultados 1, 2 y 3. Estos incluyen una serie de instrumentos clave de política que deben ser establecidos primeramente por el proyecto. Un ejemplo sencillo es el Código del Medio Ambiente que afectará a la selección final y el diseño de cada modelo. Otro es el proceso de actualización de los planes de gestión en el Resultado 2, que proporcionará una mejor estimación de los costos y facilitará también la consulta con las comunidades para definir los mejores enfoques para la participación en las estrategias de gestión y reducción de amenazas. Se espera que a mediados del año 2, los pre-requisitos para estos modelos se hayan cumplido, para que la INCC pueda ser seleccionada durante la segunda mitad del año 2, y esté en completo funcionamiento a principios del año 3, de manera que los pilotos puedan estar en pleno funcionamiento y seguimiento durante mínimo tres años completos (36 meses).

175. Si bien cada piloto demostrará modelos de financiamiento y gobernabilidad de INCC específicos, una serie de intervenciones planificadas son actividades comunes a todos los sitios. Entre ellas: (i) apoyar el establecimiento y funcionamiento de una Comisión Consultiva Ampliada para el proyecto que más tarde pueda ser incorporada como la base de un comité de gestión que se espera sea obligatoria según una nueva ley del SNAP, (ii) realizar estudios de marketing para orientar el desarrollo de negocios de generación de ingresos basados en la valoración, sensibilización, negociación y actividades de fomento de asociación en cada piloto en el Resultado 3, (iii) la selección final y la aplicación de los negocios y la definición de enfoques de participación en los beneficios entre las comunidades, sector privado y la gestión de las AP, (iv) definir las estructuras adecuadas, protocolos, sistemas operacionales y capacidades para las asociaciones de gestión colaborativa en cada sitio, (v) apoyar el desarrollo de infraestructura limitada de AP y equipos necesarios para mejorar las operaciones del AP y contribuir al éxito de las manifestaciones en cada sitio, y (vi) realizar evaluaciones para determinar la efectividad de cada modelo en el aumento del INS, y para determinar el potencial de replicación. En el inicio del proyecto, se llevarán a cabo reuniones y talleres con las partes interesadas en cada sitio a fin de ajustar el diseño final de la intervención y establecer los derechos y obligaciones de cada parte.

176. Como las barreras específicas que enfrentan son diferentes para áreas públicas (PANE), privadas y comunitarias, los pilotos se han dividido en tres productos principales: (i) Desarrollo de modelos de ingresos netos (casos de negocio) seleccionados, financiados y en producción en áreas piloto del PANE; (ii) Desarrollo de modelos de ingresos netos (casos de negocio) seleccionados, financiados y en producción en áreas protegidas piloto privadas, (iii) Desarrollo de modelos de ingresos netos (casos de negocio) seleccionados, financiados y en producción en áreas comunitarias piloto. Un cuarto producto que será financiado en gran parte a través de recursos del MAE será desarrollado para pilotaje de modelos de Ingresos Netos Sostenibles (casos de negocio) en un AP del gobierno local. Esta será seleccionada una vez que las negociaciones finales para los proyectos de otros donantes concluyan. El MAE establecerá acuerdos de coordinación con estos proyectos, a fin de abarcar adecuadamente la intervención en AP piloto del gobierno descentralizado.

*Producto 4.1. Modelos de ingresos netos sostenibles (casos de negocio) seleccionados, financiados y en funcionamiento en áreas PANE piloto*

177. El enfoque para mejorar el INS en el PANE sería una mezcla de nuevas oportunidades de ingresos y una mayor participación de las comunidades en la gestión para la contención de costos. Se implementarían oportunidades de generación de ingresos dentro de los pilotos PANE mediante el establecimiento de Iniciativas de Negocios de Ciudadanos Corporativos (INCC), constituidas en asociación con el Gobierno, una entidad privada o pública (nacional o internacional) y una comunidad dentro del AP (asociaciones intersectoriales). Estos negocios se desarrollarán con base en el potencial de los recursos naturales de dicha AP y sobre la base de (i) estudios de mercado realizados para el recurso que ofrezca un potencial económico más favorable (resultado 3) y (ii) cuando proceda, la capacidad de carga y sostenibilidad a nivel de captación, si las oportunidades de negocio implican la extracción de

recursos naturales. La creación de estas asociaciones también se vería facilitada por el trabajo sobre el desarrollo de asociaciones intersectoriales y las negociaciones emprendidas en cada piloto PANE conforme al resultado 3. Utilizando los resultados de los Resultados 1 y 2, el MAE supervisará los modelos para asegurar que son gestionados de acuerdo con la ley y el uso de técnicas adecuadas para asegurar la APR.

178. Una vez establecidos a través de acuerdos adecuados, las INCC tendrían derecho a presentar sus iniciativas en un proceso de selección, en respuesta a una convocatoria de propuestas. El mecanismo que se utilizará para la selección, desembolso y supervisión se basa en el muy eficaz modelo de Pequeñas Subvenciones<sup>55</sup>. La selección de los modelos será supervisada por el DPP y realizada a través de un proceso competitivo liderado por instituciones académicas locales, nacionales e internacionales, organizaciones no gubernamentales, investigadores y organizaciones públicas o privadas que ya participan con el DPP, y otras instituciones respetadas capaces de garantizar que los acuerdos comunidad-sector público-empresa privada serían beneficiosos no sólo en el crecimiento de los ingresos del AP en el corto o largo plazo, sino con base en la sostenibilidad a largo plazo para el SNAP a nivel global. Se determinará la identificación definitiva utilizando los avances iniciales de los Resultados 1, 2 y 3 durante la ejecución del proyecto. Sin embargo, en un esfuerzo para poner en marcha el proceso para determinar el diseño y la viabilidad de este Resultado, la identificación previa de oportunidades para la generación o aumento del ingreso neto sostenible en cada zona piloto PANE fue liderada por el Comité Técnico Consultivo convocado en fase de preparación del proyecto por parte del MAE como parte de la DPP. Esto incluyó a representantes de (i) el Grupo Nacional de Trabajo sobre Biodiversidad (NBWG) que incluía a varios especialistas en gestión de AP, (ii) instituciones académicas, y (iii) organizaciones no gubernamentales, incluyendo representantes de la Comisión de la UICN sobre Parques Nacionales y Áreas Protegidas. Este proceso indica que los modelos de generación de ingresos en el PANE enfocarían su trabajo en energía, agua, turismo y sectores de producción agrícola, como sigue:

179. *Ingresos provenientes del turismo*: En la actualidad, las ganancias por concepto de entrada de visitantes a AP son la principal fuente de ingresos autogenerados para el SNAP. Sin embargo, es evidente que este potencial no está siendo maximizado. En los pilotos del PANE que tienen este potencial, el proyecto realizará inversiones estratégicas para mejorar las instalaciones y atracciones para el turismo con la participación de las comunidades y las INCC de reciente creación para que los programas de ecoturismo en curso dentro de las AP alcancen su pleno potencial. Los pilotos del PANE previamente identificados para esto son los siguientes:

- a) En **Chimborazo**, el proyecto orientará el turismo hacia la zona haciendo énfasis en su calidad de “montaña más alta del Ecuador” y desarrollará la producción de alpaca con las comunidades locales como parte de la atracción. En concreto, la idea a ser probada en la práctica durante la ejecución del

---

<sup>55</sup> Esto se creó en el Ecuador a través del apoyo de GEF y desde entonces se ha ampliado para incluir otros recursos. La participación, la democracia, la flexibilidad y la transparencia son las piedras angulares del enfoque del DPP. Al examinar las iniciativas de medios de vida sostenibles, el DPP considera los aspectos sociales, ambientales y culturales de los habitantes de una zona, y hace mucho énfasis en la comprensión de los medios de subsistencia de una comunidad y el modo en que cambian y se adaptan a nuevas condiciones, influencias y adoptan múltiples estrategias para obtener medios de subsistencia. En las zonas de alta pobreza, es de suma importancia estudiar los medios de subsistencia y medios de vida de las familias a fin de generar alternativas sostenibles, garantizando la armonía con la conservación y la gestión de los recursos naturales. Como tal, la metodología del DPP busca fortalecer la generación de iniciativas innovadoras que sean flexibles y sensibles a las necesidades de la comunidad, que les permitan fortalecer las actividades tradicionales en algunos casos, mientras que en otros casos introduzcan nuevas tecnologías que sean compatibles con los sistemas ancestrales de medios de subsistencia. Con esto en mente, el DPP apoyará este resultado a través de una convocatoria de propuestas, que incluye las áreas seleccionadas. El DPP identificará y seleccionará las propuestas de proyectos comunitarios que apunten a reducir las presiones sobre los recursos naturales y fortalezcan la conservación de la biodiversidad, basados en proyectos comunitarios que integren mecanismos de sostenibilidad financiera y la gestión de las áreas seleccionadas. El DPP aprovechará la experiencia de su Comité Directivo Nacional para la selección del modelo NSI en este resultado.

proyecto es la posibilidad de camélidos andinos y actividades turísticas<sup>56</sup>. Hay una serie de caminos que van hacia/desde Quito, así como al menos 2 o 3 vías alternativas para llegar al AP desde otras direcciones. El proyecto se basará en las infraestructuras existentes y la promoción del turismo se centrará en la ubicación única de la reserva a lo largo del ecuador, por lo que es una de las “montañas más cercanas al cielo”.

- b) En **Cuyabeno/Yasuní**, el proyecto se centrará en atraer turistas interesados en ver un poco de la diversidad genética más diversa del planeta, pues la cantidad y variedad de las especies es mayor que en cualquier otro ecosistema terrestre. Sus bosques acogen más especies de árboles y arbustos por hectárea que cualquier otra parte del mundo (664 especies) y, consecuentemente, representan una diversidad aún mayor de vida silvestre, haciendo de esta un área de gran interés científico y potencial turístico.

180. *Pagos por servicios ambientales (PSA)*: Las áreas piloto del PANE proveen una amplia gama de servicios ambientales que son críticos para la productividad y retornos en otros sectores de la economía. Entre los ejemplos, se incluye suplementos hídricos para agricultura por irrigación, consumo humano e hidroelectricidad; almacenamiento de carbón; servicios de polinización, entre otros. Estos servicios son provistos de manera efectiva de forma “gratuita” a los usuarios y el proyecto explorará de forma exhaustiva los enfoques para aumentar las ganancias por la prestación continua de estos servicios mediante diferentes mecanismos en las 3 áreas del PANE.

- a) En **Mache Chindul** el proyecto trabajará con las comunidades y la administración del parque para mejorar el uso de la tierra y reducir la deforestación y la conversión de tierras marginales en tierras de cultivo y pastos. Esto se basará en una experiencia similar en la zona vecina de la Reserva Biológica de Bilsa donde una ONG, Fundación Jatun Sacha, ha trabajado con el gobierno y los socios internacionales para preservar 2.000 hectáreas de bosque tropical. Basándose en la experiencia de la Fundación Jatun Sacha, el proyecto proporcionará asistencia técnica a las comunidades para la realización de prácticas de uso sostenible de la tierra. También pondrá en marcha un mecanismo de pequeñas donaciones para proveer apoyo financiero a las comunidades para modificar el uso del suelo y garantizar la distribución justa y transparente de los recursos a todas las familias participantes. Además, se creará un sistema de monitoreo y verificación de estas prácticas de uso sostenible de la tierra y el efecto que tienen en la deforestación evitada. Esto incluiría la aplicación de métodos internacionalmente reconocidos para el establecimiento de líneas de base históricas de las tasas de deforestación de las AP y la medición de la reducción de la deforestación, la degradación y la pérdida de las reservas de carbono durante la vida útil del proyecto. A medida que las negociaciones de nuevas fuentes de financiamiento para conservación avanza, como la Iniciativa Yasuní ITT y programas REDD+ gestionados a nivel nacional, los mecanismos para la transferencia de recursos y establecimiento de verificación por parte del proyecto puede garantizar la implementación efectiva de nuevos recursos.
- b) En **Los Ilinizas**, el proyecto trabajará con los residentes de las comunidades locales e indígenas para la conservación de las principales fuentes de agua y mejoramiento del uso del agua a fin de garantizar que servicios hidrológicos de agua río abajo proporcionados por la reserva no se comprometan. A cambio, el proyecto explorará la posibilidad de negociar los pagos de uno de los principales usuarios potenciales de agua río abajo, que es un proyecto hidroeléctrico que se está planificando en la parte inferior de los bosques en la base de la reserva. Las transferencias de recursos a las comunidades para mejorar la gestión de los recursos de agua serán canalizadas a través de un mecanismo de pequeñas donaciones.
- c) En **Cayambe-Coca**, el proyecto llevara a cabo la protección de las cuencas hidrográficas por parte

<sup>56</sup> Fusionado con el segundo depende de la comercialización del primero, como en el caso de la región de Arequipa, Perú. Ver Cox, *Politics of Conservation and Consumption: the Vicuña Trade in Peru*, 2003, disponible en [http://etd.fcla.edu/UF/UFE0001367/cox\\_a.pdf](http://etd.fcla.edu/UF/UFE0001367/cox_a.pdf)

de las comunidades residentes dentro de la reserva a cambio de una compensación financiera de los proveedores municipales de agua río abajo. Esto incluirá negociaciones entre el MAE y los municipios correspondientes. Las transferencias de recursos a las comunidades para la gestión de las cuencas hidrográficas se canalizará a través de un mecanismo de pequeñas donaciones. Estos mecanismos podrían ser similares a los utilizados en la experiencia FONAG (en Quito) o los mecanismos ETAPA utilizados en El Parque de El Cajas (Cuenca).

181. También hay una serie de planes de pagos de compensación económica que se están preparando en Ecuador relacionadas con bienes y servicios ambientales. Por ejemplo, el nuevo Código Ambiental en proceso de preparación establecerá un sistema subnacional de servicios ambientales como parte del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental. Esto será manejado por la Dirección Nacional del Ambiente que recibirá instrucciones de buscar una compensación económica con la calificación de los servicios ambientales. Una vez que la nueva ley esté lista, el comité técnico del proyecto podría evaluar mejor qué mecanismos adicionales son legalmente viables.

182. Simultáneamente con las oportunidades de generación de ingresos en los pilotos del PANE ya mencionados, el proyecto explorará asociaciones entre el estado, socios privados y la comunidad en la gestión de las AP (Cuyabeno y Galera) como se indica a continuación:

- a) **En Cuyabeno/Yasuní**, el piloto trabajará con las comunidades indígenas dentro de la reserva para desarrollar modelos de gestión participativos que se puedan replicar posteriormente en otras áreas públicas protegidas (PANE) por medio de financiamiento privado y eventualmente público. Aprovechará las lecciones aprendidas en las experiencias de TNC en la zona de la Amazonía ecuatoriana, que incluyen enfoques de producción sostenible con comunidades indígenas y desarrollo de la capacidad en marcos jurídicos, gestión y otros temas relacionados que apuntan a brindar la base para una mayor participación en la gestión de AP. El proyecto trabajará con estas iniciativas para evaluar y codificar experiencias de manera de replicar los respectivos mecanismos y herramientas en la reserva Cuyabeno PANE. El proyecto trabajará con las Naciones Indígenas que viven en 3 zonas: Cuyabeno, Recay y Cofán-Bermejo durante 2010 y 2011 para codificar las experiencias hasta la fecha y fomentar la coordinación entre el MAE, Fundación Natura, las comunidades Cofán y Shuar con el fin de desarrollar nuevos modelos en los cuales las comunidades participen en la gestión y el control del área (PANE) pública (Cuyabeno/Yasuní). TNC cofinanciará esto y brindará apoyo técnico mediante sus programas que ya están funcionando.
- b) **En Galera San Francisco**, el proyecto se basará en el trabajo que será llevado a cabo mediante un proyecto IDB/GEF afín, el cual establecerá un sistema de gestión sostenible de pesqueras que reducirá las amenazas a las AP. Se espera que esto disminuya los costos de gestión. El proyecto del PNUD trabajará con estos comités de pesqueras para hacerlos participar en funciones clave de gestión, como, por ejemplo, patrullaje para reducir todavía más los costos. En tal sentido, el proyecto trabajará en Galera San Francisco para suministrar equipos de comunicación para exploradores de parques marino-comunitarias. Eso les garantizará seguridad, y además minimizará los costos de gestión. Trabajarán con el equipo directivo de las AP para aplicar los conceptos de ingresos netos sostenibles (NSI por sus iniciales en inglés) y administración por resultados elaborados por medio de este proyecto del PNUD, aplicándolos a las condiciones muy diferentes del AP marina. De esa forma, el proyecto busca iniciar la replicación directa de las lecciones aprendidas al subsistema marino que es el énfasis del proyecto del BID. De igual manera, por medio de este piloto, el sistema financiero del SNAP podrá incorporar directamente esas lecciones aprendidas por medio del proyecto del BID. El MAE coordinará las diferentes iniciativas que se están elaborando para así evitar cualquier duplicación con las actividades de este proyecto.

*Producto 4.2 Modelos sostenibles de ingresos netos (casos de negocio) seleccionados, financiados y en funcionamiento en áreas protegidas privadas piloto.*

183. El enfoque para aumentar el NSI (ingreso neto sostenible) en áreas privadas sería trabajar con los propietarios privados de tierras que se han unido para formar sus propias redes de conservación y apoyarlos para que identifiquen e implementen medidas con el fin de aumentar los ingresos destinados a conservación y frenar los costos de gestión de la conservación. Al trabajar en asociación con propietarios privados, el costo incurrido por el sistema para hacer realidad áreas protegidas privadas totalmente funcionales que generen beneficios de conservación se reducirá, pues estos socios están mejor posicionados para llevar a cabo acciones de conservación en sus tierras con el debido apoyo técnico y financiero de parte del proyecto.

184. El proyecto ha identificado dos redes de reservas privadas de bosques como áreas piloto: el Bosque Nuboso de Mindo/ Noroccidente y Manabí. Cada una de estas áreas está compuesta por una red de reservas privadas dentro de la Red de Bosques Privados (RBPE); son 12 y 6 reservas respectivamente. El proyecto apoyará a los propietarios de tierra privados para que aumenten la producción en las porciones de sus tierras que no están puestas aparte para conservación, utilizando medios que son compatibles con la biodiversidad. Esto se haría con la intención de a) aumentar las ganancias para que compensen el costo de oportunidad de sus tierras puestas aparte, y b) reducir la presión en dichas tierras. Entre los modelos de producción sostenible que deben ser probados, se encuentran los sistemas de agro-silvicultura y la gestión de turismo sostenible (pues ya hay muchas personas que visitan esos sitios). Cuando corresponda, se formarán asociaciones con las comunidades vecinas para apoyar la gestión del turismo y la participación en otros aspectos de la gestión de las reservas. También se considerará la reforestación con especies nativas como medio de mejorar la conectividad entre las áreas establecidas para conservación. Además, se prepararán programas de educación ambiental con los propietarios de las reservas para generar un amplio apoyo local para las reservas. Al mismo tiempo que optimiza la habilidad para autofinanciar la gestión de reservas, el proyecto apoyará a los propietarios privados para que logren acceder a los fondos existentes, como, por ejemplo, el Programa Socio Bosque, que está diseñado para ofrecer incentivos económicos a los propietarios privados para que conserven los bosques naturales.

185. La identificación y la selección de los modelos se llevará a cabo consultando con los expertos académicos, ONG, investigadores, y organizaciones internacionales para asegurar que los modelos de gestión para las áreas piloto privadas sean beneficiosos no solamente en términos de ingresos a corto plazo, sino también de sostenibilidad a largo plazo. El PNUD, gracias a enfoques del programa de pequeñas donaciones (SGP), será responsable de adjudicar recursos a la Red de Bosques Privados (RBPE). El MAE brindará supervisión para asegurar que los recursos sean adjudicados a iniciativas que tienen grandes posibilidades de replicación para las APPRI y todo el SNAP. MAE llevará a cabo evaluaciones técnicas con el fin de mantener el énfasis en la meta de sostenibilidad financiera del SNAP en conjunto. Las actividades sostenibles de generación de ingresos serán evaluadas anualmente con el fin de medir el desempeño. Se suministrarán recursos para un intercambio regular de conocimientos y experiencias entre las áreas piloto y otras reservas privadas con el fin de facilitar la replicación después del proyecto.

186. El proyecto estará apoyando a esas áreas piloto en asociación con otros cofinancistas, a saber, TNC, CI y RBPE, y ésta última hará un aporte importante en tiempo y por medio de la pericia de los miembros de su red.

*Producto 4.3 Modelos sostenibles de ingresos netos (casos de negocio) seleccionados, financiados y en funcionamiento en áreas comunitarias piloto.*

187. Este producto busca aumentar el ingreso neto sostenible para la Reserva, principalmente dando apoyo a medios de subsistencia y prácticas alternativas con el fin de reducir las amenazas a los humedales y aumentar la participación de las comunidades en los esfuerzos de conservación y, de ese modo, reducir los costos de gestión. En ese sentido, este piloto estaría firmemente arraigado en los



principios relacionados con las teorías de Ostrom de que la propiedad común puede ser gestionada exitosamente por asociaciones de usuarios. FUNDAR (Fundación para el Apoyo Comunitario en Conservación de Humedales en Abras de Mantequilla) dirigiría la implementación del piloto; sin embargo, varias organizaciones afines tendrán una participación directa. Entre ellas, se encuentran la Asociación “El Recuerdo”, “La Amalia”, Asociación Campesina “18 de Noviembre” o Asociación Campesina “Alianza Campesina”. Asimismo, el piloto estaría apoyado por la Municipalidad de Vinces y el Consejo Provincial de Los Ríos. También aprovecharía las experiencias exitosas del Programa de Pequeñas Donaciones en la reserva.

188. En concordancia con la estrategia general del proyecto, el énfasis es preservar el ecosistema de los humedales a la par que también se mejora la calidad de vida de la población que reside en los límites del humedal, gracias a desarrollar actividades productivas rentables y sostenibles. La estrategia consiste, entonces, en diversificar la base de producción agrícola (para inocuidad de los alimentos y seguridad alimentaria) con el resultado esperado de que, en el humedal, se desarrolle progresivamente la agroecología, y además se recupere el suelo y se empleen mejor los recursos, especialmente el agua. El proyecto además enfatizará el reemplazo gradual de los químicos más peligrosos y el desarrollo y la promoción de producción orgánica y biológica. El principal vehículo por el cual se entregarían nuevas prácticas es aprovechando el Fondo de Crédito Comunitario existente y expandiéndolo para consideraciones de conservación de la biodiversidad (ver más abajo).

189. El trabajo para reducir las presiones sobre la biodiversidad del humedal tendría cuatro líneas de acción principales. La *primera* sería trabajar con agricultores a pequeña escala en los bordes de los humedales para identificar e implementar prácticas agro-ecológicas más sostenibles y, de ese modo, reducir el impacto sobre los humedales producido por los usos de la tierra aguas arriba, particularmente los que implican agroquímicos. Esto incluiría llevar a cabo estudios de mercado y de cadena de abastecimiento para identificar los productos y las prácticas de producción más favorables; capacitar en procesos de certificación orgánica para los productos seleccionados; y establecer e implementar parcelas piloto para prácticas y productos agrícolas nuevos. El área específica para producción agro-ecológica se determinará en el plan de gestión actualizado (bajo Resultado 2) y mediante consultas que se realizarán en el año 1 del proyecto. Para fines del proyecto, se espera que, gracias a la gestión agro-ecológica, al menos 50 hectáreas de tierras adyacentes a los sitios clave de humedal cuenten con certificación de producción orgánica (representan los subcomités de 10 familias con un promedio de 5 miembros por familia). Se esperará la replicación gracias a la expansión del sistema de créditos (ver más abajo), gracias a cursos de capacitación y a trabajar con las municipalidades para asegurar que se elaboren normas municipales para regular o prohibir el uso de químicos peligrosos y fomentar la producción y el consumo locales de los productos agro-ecológicos.

190. La *segunda* línea de acción buscaría reducir las presiones sobre la población de peces. Hasta la fecha, no se conocen totalmente los detalles sobre el impacto y los tipos de presiones (como sucede generalmente en las áreas comunitarias). Por consiguiente, el proyecto elaborará dicha información mediante los ejercicios comunitarios exigidos en la elaboración del plan de gestión del Resultado 2, así como también mediante estudios de valoración que deben realizarse como parte del Resultado 3. El proyecto apoyará estudios sociales y ecológicos a fin de establecer a) los índices máximos de extracción sostenible de las pesqueras en los humedales, y, b) implementos y técnicas de pesca apropiados que promuevan la sostenibilidad. La aplicación de esas nuevas técnicas estaría apoyada mediante capacitación, así como también microcrédito disponible para comprar nuevos implementos. El proyecto también trabajaría para elaborar normas municipales y ministeriales para reglamentar los implementos de pesca y los volúmenes de pesca.

191. Una *tercera* línea de acción apoyaría el desarrollo de un plan para asegurar que las actividades de ecoturismo estén fundamentadas en un sólido conocimiento del ecosistema y contemplen beneficios para la población residente en la zona. Esto también incluirá un estudio de viabilidad de una empresa de

ecoturismo que dé apoyo a asociaciones públicos-privados en vías de formación. En la actualidad, solamente entre 20 y 30 personas visitan mensualmente la reserva; sin embargo, durante los festivales del humedal —particularmente en septiembre— cerca de 3.000 personas visitan el área. Si bien existe alguna infraestructura, se necesita más infraestructura (servicios básicos, como áreas para comer, baños e instalaciones de comunicación). Se estima que contar con infraestructura adecuada podría multiplicar por 10 la cantidad de visitantes mensuales. FUNDAR tiene acuerdos con inversionistas locales privados que construyeron un hotel de ecoturismo. La Fundación coordinará y conseguirá apoyo (en forma de inversión privada) para construir instalaciones turísticas vitales, establecer vínculos con operadoras de turismo nacionales e internacionales en los humedales, y proporcionar programas de capacitación para microempresas comunitarias de turismo.

192. La *cuarta* línea de acción sería aumentar la protección de las masas de agua dentro del humedal mediante reforestación de los cursos fluviales con especies nativas, no solamente prevenir la sedimentación, sino también formar corredores de vida silvestre. El proyecto hará participar a los expertos académicos locales (Universidad de Los Ríos) y al gobierno local (Municipio de Vinces) a fin de definir acciones ambientales específicas que deben llevarse a cabo, para que se puedan aprovechar al máximo las “mingas” comunitarias (trabajo comunitario voluntario) y otros recursos disponibles. Durante las entrevistas realizadas por la DPP en Abras de Mantequilla, los miembros de la comunidad mencionaron las siguientes actividades como probables iniciativas para esta línea de acción: Organizar *mingas* para reforestación, guardianía de parques, guía turística, educación ambiental para los niños de la comunidad, capacitación para adultos, establecimiento y gestión de criaderos de especies nativas de peces, entre otras. Las comunidades además informaron verbalmente el cálculo de que aproximadamente el 3% del humedal se encuentra bajo presión por la deforestación. Mediante las acciones ya mencionadas, el proyecto esperaría restaurar al menos 200 hectáreas de vegetación original a lo largo de las riberas fluviales, el equivalente de 0.3% del humedal. El proyecto, por lo tanto, reforestaría aproximadamente 10% de las zonas críticas; las cifras exactas las dará el proyecto mediante la elaboración del plan de gestión.

193. A fin de financiar la implementación de esas actividades, las líneas de acción ya mencionadas estarían ligadas a un mecanismo de financiamiento específico para actividades nuevas de producción y conservación, el cual se basa en un mecanismo de crédito ya existente establecido por FUNDAR en la década de 1990. El proyecto capitalizará más este sistema de microcrédito para poder expandir la cobertura a más familias y desarrollar ventanas de financiamiento específicas para actividades de conservación seleccionadas. El nuevo mecanismo de crédito prepararía un contrato que comprometa al beneficiario a) a dedicar el equivalente de un día por mes a actividades de conservación que sería definido mediante un plan de gestión actualizado y entregado mediante las mingas tradicionales; y, b) a entregar un retorno del 10% de los ingresos netos (que asciende a US\$39/beneficiario<sup>57</sup>) para cubrir el trabajo de conservación. El desembolso de recursos para capitalización se haría en dos pagos; el segundo pago ocurriría posteriormente a la mitad del periodo y depende de una evaluación de la efectividad de este mecanismo. En total, se espera que la ampliación de este fondo cubra 3000 créditos que beneficiarían a 7.000 personas (se basa en 267 créditos por semestre, con una familia que recibe 2 créditos por año y un promedio de 5 miembros por familia).

### 2.3 Indicadores, Riesgos y Supuestos del Proyecto

194. Los indicadores del proyecto se dan en el Marco de Resultados del Proyecto en la Sección 3. Están incluidos los Indicadores de Objetivos y Resultados del Proyecto junto con sus valores de línea de base y meta, y los medios de verificación. Los indicadores de progresos para Productos y actividades

---

<sup>57</sup> Con una tasa de interés pagadera de 12% con una tasa de retorno neto de 15% para los productores comunitarios, se espera una tasa bruta de retorno de 27%, y con un 2% de créditos impagos, se esperan unos ingresos netos de 2.704.000, lo cual da 390 por beneficiario.

específicos serán desarrollados y medidos como parte del plan operativo anual y de los ejercicios de informes sobre progresos.

195. A nivel de Objetivo, el proyecto medirá el aumento en la efectividad de cada área protegida y, por ende, su aporte a los indicadores GEF 4, utilizando una serie de tarjetas de puntuación para áreas protegidas. Dado el énfasis del proyecto en el marco de finanzas y operativo, se está poniendo especial énfasis en el aumento en las calificaciones del Tablero de Gestión Financiera del PNUD. Durante la preparación del proyecto, se aplicó esta Tarjeta de Puntuación a una muestra de áreas protegidas y se volverá a aplicar a mitad del periodo y al final del proyecto. A fin de señalar mejoras en los nuevos subsistemas, se hará más hincapié en el aumento de la capacidad financiera de dos subredes de la Red de Bosques Privados en Ecuador, por ejemplo, según lo evaluado mediante mejorar el Puntuación Promedio Total, utilizando un Tablero de gestión del PNUD adaptado para el subsistema de APPRI.

196. Como medición adicional del impacto del proyecto en la sostenibilidad del SNAP de Ecuador, se utilizará la reducción de la brecha entre los fondos disponibles y los niveles necesarios para que la dirección cumpla con las normas básicas establecidas para el SNAP y sus AP como indicador a nivel de objetivo. Esto será complementado por la existencia de fondos específicos para conservación de la biodiversidad en las AP comunitarias de Abras de Mantequilla, mediante mecanismos replicables a otras AP en el subsistema de APC.

197. El marco financiero y operativo consolidado desarrollado por medio del proyecto para el nuevo SNAP se traducirá en aumentos en la puntuación total del tablero de gestión financiera. A mediano y largo plazo, esto aumentará la efectividad de la gestión de las áreas protegidas individuales, a medida que vaya mejorando la gestión y la planificación financieras, y mejore la generación y la distribución de ingresos. El tablero de gestión METT fue aplicado a una muestra seleccionada de AP para evaluar la línea de base con el fin de brindar un punto de referencia para indicar este aumento en la efectividad de la gestión como resultado de este marco general. Esto volverá a aplicarse para verificar las mejoras a mitad de periodo del proyecto y como parte de la Evaluación Final. También se acordará una herramienta de efectividad de la gestión para medir todas las AP que forman parte del SNAP y se la aplicará a 34 AP de muestra a mitad de periodo y al final del proyecto.

198. Como medición final del impacto que tiene el proyecto en la sostenibilidad ecológica y de la biodiversidad del SNAP de Ecuador, cuya importancia es mundial, el proyecto contará la cantidad de hectáreas de AP privadas, comunitarias y públicas en ecosistemas clave que han sido incorporadas al SNAP conforme a la matriz de selección expandida y adoptada formalmente. Esto, junto con los indicadores ya mencionados, proporcionará un insumo para medir el aporte del proyecto al Resultado Esperado del Programa Estratégico SO1-SP1 de GEF 4.

199. A nivel de Resultados, se utilizará más el tablero de gestión financiera. Además de la calificación total que mide la sostenibilidad financiera a nivel de sistema, este tablero de gestión presenta un desglose detallado de los componentes clave en esta sostenibilidad y los diferentes elementos necesarios para ponerlos en práctica. El diseño del proyecto ha sido moldeado por el presente análisis y los Resultados específicos fueron creados para abordar esos componentes y elementos cruciales para Ecuador. Por ende, se espera que no todos los elementos y componentes del tablero de gestión muestren progresos iguales. Como tal, el nivel de Resultados empleará las calificaciones disgregadas como indicadores para los elementos dentro del componente que se identifique en el Resultado dado. Esto será complementado por otros indicadores. Los detalles se presentan en la Matriz del Marco Lógico y están resumidos a continuación:

200. Resultado 1: El funcionamiento de leyes, normas y pautas institucionales para mejorar la sostenibilidad financiera del PANE, los subsistemas privados y comunitarios del SNAP será medido mediante las puntuaciones aumentadas en 9 elementos del Componente 1 del Tablero de Gestión

Financiera del PNUD - marcos de Gobernabilidad Fortalecida para financiamiento de AP sostenibles. Además, será medido mediante la aprobación de la Ley General del SNAP y reglamentos de respaldo (incluyendo estrategias y normas para todo el sistema general, así como también para los subsistemas privados y comunitarios del SNAP); perfiles de competencias del personal y procedimientos institucionales en el SNAP/MAE que están personalizados conforme a los nuevos marcos financieros en los niveles de Dirección Central (MAE), de supervisión en las direcciones regionales, y de Guarda Parques; y fundaciones institucionales piloto para financiar redes y subsistemas de reservas privadas, incluyendo el acceso al financiamiento del programa Socio Bosque y, por lo menos, un mecanismo más de financiamiento.

201. Resultado 2: Las capacidades fortalecidas de planificación financiera y administración y monitoreo por resultados, que están establecidas para mejorar la contabilidad de ingresos netos sostenibles del SNAP, se medirán mediante una puntuación aumentada en 5 elementos del Componente 2 del Tablero de Gestión Financiera del PNUD. Esto se complementará con capacidades fortalecidas en planificación de negocios y otras herramientas para la gestión rentable de dos subgrupos de la RBPE y Abras de Mantequilla conforme a la medición mediante los 5 elementos del Componente 2 del Tablero de Gestión Financiera adaptado del PNUD; un % aumentado de Áreas protegidas con planes de gestión y planes de negocios actualizados en el PANE y la RBPE; un aumento en % de dotación de personal del personal técnico administrativo del SNAP (en todo el sistema; a nivel de sitio de AP y de la RBPE) con las habilidades necesarias para la gestión financiera y el sistema de M&E por resultados; y mejora en la justificación y evaluación de gastos ligados con la efectividad de gestión de las AP del SNAP.

202. Resultado 3: El mayor reconocimiento del valor del SNAP entre las comunidades que viven en áreas protegidas, las autoridades públicas y los inversionistas privados y públicos (Nacionales e Internacionales) será medido por el aumento en el presupuesto asignado por el Gobierno Nacional para el SNAP; el **aumento** en el % de recursos asignados al presupuesto a partir de nuevos mecanismos de financiamiento basados en recursos internacionales (Yasuní ITT y mercados de carbono); aumento de las visitas por año a las AP Piloto, como resultado de las estrategias de mercadeo implementadas (dentro de la capacidad de carga determinada); y aumento en el Presupuesto a partir de nuevas fuentes basado en asociaciones intersectoriales en las AP Piloto.

203. Resultado 4: El análisis en campo de los modelos de gestión rentables y replicables mediante enfoques comunitarios y de asociaciones intersectoriales será medido por el % de mejora en Herramientas para la generación de ingresos demostrado por una mayor puntuación en los 7 elementos del Componente 3 del Tablero de Gestión Financiera del PNUD; una menor brecha de financiamiento mediante la mejora de los ingresos netos en las AP Piloto; y se seleccionan indicadores específicos de pilotos que deben ser desarrollados como iniciativas CBSI.

204. Los riesgos relacionados con el proyecto fueron evaluados durante la fase de preparación del proyecto y se han internalizado medidas de mitigación de riesgos al diseño del proyecto. Se han identificado diez riesgos principales de llevar a cabo el objetivo del proyecto, y están resumidos a continuación junto con las medidas de mitigación incluidas en el diseño del proyecto. Otros supuestos que guían el diseño del proyecto están elaboradas en el Marco Lógico. El proyecto se fundamenta en supuestos que implican la estabilidad política y económica continuada del país, así como también el compromiso continuado expresado por el gobierno nacional y otros interesados clave con desarrollar el marco integrado del SNAP.

**Tabla 8. Riesgos y Mitigación**

Riesgo	Calificación	Estrategia de Mitigación
Un marco institucional y político incierto en el Ecuador, incluyendo para el sector ambiental, podría poner en peligro los cambios sistémicos y de acciones en el terreno en las AP que se exige que lleven a cabo el objetivo del proyecto.	Alta	La Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador está reformando la estructura del Estado, lo cual podría cambiar la estructura administrativa que apoya al PANE y a los nuevos subsistemas propuestos del SNAP (APPRI; APC; APGS). Estos cambios podrían posiblemente resultar en reveses y pérdida de foco sobre los cambios que se desean en cuanto a políticas, procesos institucionales, y capacidades institucionales. No obstante, la inestabilidad no es un tema nuevo en el país, y la forma de mitigar los impactos de estos riesgos es mantener un diálogo con una variedad de actores nacionales que han participado en la creación del Plan Estratégico del SNAP. Por ejemplo, el Fondo de Áreas Protegidas (FAN) podría cambiar como consecuencia de la mencionada reforma. Sin embargo, el cofinanciamiento comprometido está asegurado a través del Ministerio de Ambiente, que ha incluido el monto comprometido por el FAN en su carta de cofinanciamiento. Durante la fase de desarrollo del proyecto, el PNUD ha forjado un diálogo no solamente con autoridades políticas y una serie de funcionarios gubernamentales, sino también con otros actores no gubernamentales. La Red de Bosques Privados y la ONG FUNDAR son socios cruciales en este proceso. Además, el PNUD ha formado alianzas con otras ONG internacionales que trabajan en áreas protegidas del Ecuador, como, por ejemplo, TNC y CI. También ha mantenido un diálogo con otros donantes que apoyan a las AP en el Ecuador, como KfW, BID y FAO. En los debates del proyecto, también han participado expertos e investigadores independientes. Este apoyo amplio ayudará a garantizar que el proyecto pueda incidir en cualquier proceso nuevo implementado para cambiar estructuras administrativas de maneras que apoyen el objetivo del proyecto y no lo debiliten. A tal efecto, el proyecto ha incluido productos específicos para facilitar y guiar procesos y cambios para alinearlos con el fin de superar las barreras a la sostenibilidad financiera.
No se cristalizan los compromisos de cofinanciamiento, con lo cual se hace difícil financiar las actividades del proyecto que son cruciales para la realización efectiva del objetivo del proyecto.	Baja	El PNUD ha mantenido el diálogo con posibles socios cofinancistas a lo largo de la fase de desarrollo de proyecto. Se han llevado a cabo consultas para determinar cómo se puede asignar mejor la cofinanciamiento de recursos dentro de la estrategia del proyecto para cumplir el objetivo del proyecto. Es claro que existen muchas áreas para sinergias con socios cofinancistas y eso es lo que motiva a cada socio cofinancista a participar en el proyecto. Ese espíritu de diálogo abierto y de reforzar mutuamente los objetivos de conservación compartidos se mantendrá con todos los socios cofinancistas. En términos de cofinanciamiento de la RBPE y FUNDAR, estos actores han tenido una fuerte participación en cuanto a determinar intervenciones de proyecto en las áreas piloto y se han convencido de los beneficios de la estrategia del proyecto con respecto a la conservación y bienestar local. Más aún, en los informes anuales PIR se solicitan informes de cofinanciamiento, y por ende serán monitoreados como parte del seguimiento en la implementación.
Factores externos como, por ejemplo, cambios en política internacional sobre pagos por servicios ambientales a través de mercados de carbono o Yasuní ITT	Media	Esto no es tanto un riesgo directo para la realización del objetivo del proyecto. Incluso si estos factores externos son un obstáculo para la capacidad de movilizar más financiamiento para conservación a través del REDD <sup>+</sup> y de la iniciativa Yasuní ITT, el proyecto de todas formas habrá implementado una política y un ambiente institucional que sustentan la sostenibilidad financiera. También será capaz de demostrar sostenibilidad financiera en áreas piloto a través de fuentes financieras actualmente disponibles. Sin embargo, si REDD <sup>+</sup> y la iniciativa Yasuní ITT se convierten en realidad, la situación financiera del SNAP se

Riesgo	Calificación	Estrategia de Mitigación
obstaculizan la capacidad de movilizar fondos para conservación a partir de esas nuevas fuentes		encarrilará en una trayectoria completamente diferente. No solo habrá un importante incremento de recursos, sino que también se contará con sistemas y capacidades para distribuir eficientemente esos recursos. Además, los sistemas y capacidades incorporadas por el proyecto podrían disipar las posibles reservas en la comunidad de donantes sobre la capacidad de asimilación del país.
Falta un alto nivel de apoyo político para el enfoque del proyecto de fortalecer la sostenibilidad financiera del SNAP, y ello podría dificultar que se obtenga la aprobación de leyes, normas y pautas institucionales para la sostenibilidad financiera del SNAP.	Media	El proyecto le sigue de cerca a otro proyecto GEF que fue notable por su éxito en juntar a los actores nacionales en torno a un plan estratégico para el SNAP. De este modo, el apoyo político para el SNAP es en la actualidad mucho mejor que en años anteriores. El proyecto construirá sobre estas bases enfatizando los beneficios económicos y de equidad ofrecidos por el SNAP (específicamente por las AP piloto) mediante sus diagnósticos técnicos y actividades de extensión asociadas bajo el Resultado 3. Garantizará que esos beneficios se conviertan en condiciones más fáciles de entender por las personas con poder decisorio. Además, debido a que ha incorporado los principios del nuevo modelo emergente de desarrollo (plasmado en la nueva constitución y PND), es probable que el apoyo político continúe y aumente, pues estos principios están demostrados mediante intervenciones piloto.
Los interesados del sector público están aceptando que se dé un enfoque comercial (administración por resultados ligada a una buena planificación financiera y asignación de recursos) a la gestión de las AP.	Media	El proyecto demostrará el éxito de este enfoque en las áreas piloto y garantizará que se dé amplia publicidad a esto para revelar los beneficios de dar un enfoque comercial a la gestión de las AP. Se espera que haya poca disposición para aceptar nuevos enfoques, y el proyecto abordará esta cuestión dedicando recursos a capacitar en los nuevos enfoques y a poner a disposición manuales y otros materiales que puedan ayudar al personal gubernamental a superar esa renuencia motivada por la falta de conocimiento.
Los representantes de autoridades públicas convencionales (sectores productivos de Economía y Finanzas) no quedan convencidos de los beneficios económicos del SNAP que son resaltados por el sector ambiental.	Alta	Ya se ha llevado a cabo un estudio de los valores económicos del SNAP conforme a un proyecto del GEF del Banco Mundial que se finalizó recientemente. El estudio resultó ser útil para centrar la atención política en el SNAP y tuvo éxito en el desarrollo y la aprobación de un plan estratégico para el SNAP. Sin embargo, todavía queda algo de escepticismo. El PNUD se asegurará de aportar la pericia y el enfoque que se busca mediante una iniciativa regional <sup>58</sup> que apunta a evaluar los beneficios económicos y de equidad en maneras que tengan sentido para las autoridades públicas convencionales. El enfoque debe destacar que las AP son la infraestructura ambiental esencial de muchos sectores económicos que sigue dándose por sentada y no se está haciendo suficiente para reinvertir en el mantenimiento y en la conservación de dicha infraestructura. Por otra parte, preparará a los interesados de áreas de conservación tradicionales para que estén mejor equipados para negociar con las personas del sector de finanzas usando las conclusiones

<sup>58</sup>Biodiversidad y Ecosistemas: Por qué son importantes para un crecimiento sostenido y equidad en América Latina y el Caribe

Riesgo	Calificación	Estrategia de Mitigación
		de esos estudios con el fin de justificar mejor el caso para aumentar las asignaciones de recursos de AP al SNAP.
Las comunidades no están convencidas de los beneficios que ofrece el SNAP para su bienestar.	Media	El proyecto asegurará que la evaluación de los beneficios de las AP ponga igual énfasis en que las AP mejoren el bienestar de comunidades locales. Para este importante grupo de interesados, se elaborarán especialmente métodos y materiales de extensión.
Los inversionistas privados no están convencidos de qué beneficios tiene para ellos un sistema de AP mejor financiado y manejado.	Alta	El proyecto garantizará que se destaquen los beneficios que generan las AP a los sectores de producción suministrando varios servicios de ecosistema “sin costo”. El proyecto apoyará debates de mesas redondas con inversionistas específicos para asegurar que se aprecien y entiendan a cabalidad estos beneficios.
Las comunidades y los propietarios de bosques privados no están del todo decididos a adoptar los enfoques mejorados para controlar costos y generar ingresos propuestos por el proyecto.	Media	Los propietarios de bosques privados de las áreas piloto privadas y representantes de comunidades de las áreas piloto comunitarias han participado activamente en la fase de desarrollo del proyecto y ven el valor de la estrategia del proyecto, por lo menos a un nivel amplio. El proyecto aprovechará esto para lograr la aceptación de los enfoques y modelos específicos propuestos para las áreas piloto. El mejor medio para garantizar la adopción espontánea es asegurar que los nuevos enfoques/modelos que se ofrecen sean económicamente viables y socialmente aceptados (además de ser viables ecológicamente). Por ello, todos los nuevos enfoques/modelos serán estudiados desde estos tres ángulos, aportando la mejor pericia nacional e internacional, y consultando con representantes de comunidades y propietarios de bosques privados, para asegurar que la adopción de los nuevos modelos es lo que más les conviene a largo plazo.
Un clima cambiante a largo plazo podría afectar el balance ecológico en el SNAP de tal manera que los modelos rentables actuales ya no lo sean conforme a un clima modificado.	Baja	El proyecto asegurará que la pericia en cambio climático y los impactos de éste en el SNAP estén activamente involucrados en todas las actividades pertinentes del proyecto (por ejemplo, determinar las necesidades financieras generales del SNAP, elaborar planes de negocios para las áreas piloto, seleccionar enfoques/modelos para control de costos y generación de ingresos). Eso servirá para asegurar que exista una base de capacidad para revisar y evaluar los enfoques/modelos a la luz del cambio climático que se puedan desarrollar más a futuro, si surgiera la necesidad.
Calificación promedio	Media	

#### 2.4 Evaluación del Costo Incremental

205. En un escenario “sin mayores cambios”, es probable que el SNAP de Ecuador siga estando compuesto principalmente por AP públicas (áreas PANE). Las áreas del PANE no harán realidad su verdadero potencial en términos de generar beneficios de biodiversidad mundial y de conservar efectivamente la biodiversidad de importancia mundial que el sistema alberga. Esto se debe principalmente a una debilidad persistente en la situación financiera y a la efectividad de la gestión de esas áreas. Por otra parte, no se cristalizará el potencial para mejorar la representación ecológica del SNAP reconociendo y apoyando los esfuerzos de conservación en áreas ecológicamente importantes que son áreas comunitarias o de propietarios privados. Cualquier beneficio de conservación mundial que

se esté generando en esas áreas en la situación de ‘todo como de costumbre’ es puramente el resultado de esfuerzos espontáneos realizados por distintas comunidades y por propietarios privados de tierras. Estos beneficios pueden aumentar de manera considerable si se apoyan los esfuerzos realizados por esos actores independientes en pro de la conservación, pero no de manera desarticulada, sino como una parte integral de una estrategia dirigida por el gobierno para reconocer e incluir a esas áreas comunitarias y privadas. Durante la donación para preparación de proyecto (DPP), los interesados nacionales llevaron a cabo un mapeo de los esfuerzos de conservación de línea de base por parte del gobierno, los donantes, ONG, y actores privados. A continuación, se los presenta en una lista.

**Tabla 9. Programas de línea de base del gobierno, ONG, donantes, actores privados que están relacionados con aumentar la conservación por medio de las áreas protegidas**

Resultado de Proyecto Relacionado	Recursos de línea de base	Breve descripción del proyecto	Presupuesto US\$
Leyes, normas y pautas institucionales para mejorar la sostenibilidad financiera del SNAP	MAE	Establecer los límites apropiados de cada AP (y así enlazar con las asignaciones de presupuesto).	14.311
	FAP	Establecer los límites apropiados de cada AP (y así enlazar con las asignaciones de presupuesto).	229.854
<b>Total – Resultado 1 Financiamiento de Línea de Base</b>			<b>244.165</b>
Fortalecer las capacidades para planificación, gestión y monitoreo financiero por resultados en las AP del SNAP.	UNDP	Programa para la conservación y gestión sostenible del patrimonio natural y cultural de la Reserva de Biosfera de Yasuní (2008- 2011)	618.000
	UNIFEM		172.064
	Hábitat		72.904
	UNESCO		562.886
	FAO		860.516
	UNWTO		237.200
	MAE	Programas educativos, actividades de capacitación.	24.916
	FAP	Programas educativos, actividades de capacitación.	27.200
	KfW	Fortalecer el SNAP en aspectos prioritarias con participación responsable de actores locales y regionales (2001-2015)	5.807.334
	MAE		946.050
	GTZ		5.961.600
	Otros		2.394.749
<b>Total – Resultado 2 Financiamiento de Línea de Base</b>			<b>17.685.420</b>
Concienciación e inversión de inversionistas públicos y privados en el SNAP	KfW	Fortalecer el SNAP en áreas prioritarias con participación responsable de actores locales y regionales	7.743.113
	MAE		1.261.400
	GTZ		7.948.800
	Otros		3.192.998
<b>Total – Resultado 3 Financiamiento de Línea de Base</b>			<b>20.146.311</b>
Modelos de gestión de rentabilidad en las AP f	MAE	Actividades de conservación y gestión de las Áreas (incluye actividades de gestión básica en las AP)	1.397.649
	FAP	Actividades de conservación y gestión de las Áreas, suministro de infraestructura; incluye actividades de gestión	440.515
	MAGAP	Conservación de biodiversidad marina y costera en el Ecuador (Esto incluye el proyecto PROPESCAR fundado por el BID)	3.150.000
	MAE		1.150.000
	USAID		13.000.000
	GEF		4.230.000
	FAN-GIATF	Proyectos que serán financiados a través del Fondo de Fideicomiso de Galápagos para el control de especies invasoras reducen los costos de gestión del Servicio de Parques Nacionales de Galápagos	3.740.000
	GTZ	Mejorar las condiciones de vida de la población y la gestión y la conservación de los recursos naturales no renovables en las RBGS a través de medios de subsistencia (cacao y producción y mercadeo de hongos de cardo) (2009-2012)	1.298.355
	UNDP	Actividades de sustentos de comunidades y participación en	927.000
	UNIFEM	la conservación y en la gestión de la Reserva Biosfera del	258.097



Hábitat	Yasuni (RBY). (2008-2011) Esto es financiado a través del fondo español MDFG	109.356
UNESCO		844.330
O		
FAO		1.290.774
UNWTO		355.800
KfW	Fortalecer el SNAP en áreas prioritarias con la participación de actores locales (2011-2015)	5.807.334
MAE		946.050
GTZ		5.961.600
Otros [1]		2.394.749
<b>Total – Resultado 4 Financiamiento de línea de base</b>		<b>47.301.608</b>
<b>Gran Total de Financiamiento de Línea de Base</b>		<b>85.377.504</b>

[1] Municipalidades y ONG

206. El escenario Alternativo del GEF es colocar al SNAP en una senda de mayor sostenibilidad financiera y de mayor efectividad de gestión abordando las barreras clave (Ver Sección sobre Obstáculos) que impiden que no sólo las AP públicas (PANE), sino también las AP comunitarias y privadas puedan materializar esas metas. A través del financiamiento del GEF, que será complementado con financiamiento gubernamental (MAE, FAP), ONG internacionales (TNC, CI), una ONG nacional (FUNDAR), y propietarios privados de tierras (mediante la Red de Bosques Privados - RBPE), la estrategia alternativa optimizará de manera considerable la capacidad de Ecuador de proteger mejor la biodiversidad de importancia mundial para futuras generaciones.

207. Resumen de costos: Habrá un incremento considerable de costos asociados con abordar las barreras y realizar esos beneficios. Se estima que el costo de las medidas adicionales que se deben implementar es de US\$ 85.377.504 millones. Algunas de las intervenciones en curso en la línea de base (ver la Tabla más arriba), que continuarían independientemente de la alternativa GEF, son, sin embargo, cruciales para la realización de los beneficios mundiales conforme al Escenario Alternativo (como, por ejemplo, que el gobierno gaste en el mantenimiento de las áreas del PANE y en la reforma institucional dentro del MAE). Como tales, esos esfuerzos se están considerando como cofinanciamiento en concordancia con las políticas del GEF sobre Costo Incremental y Cofinanciamiento. Por otra parte, se ha movilizó cofinanciamiento de TNC, CI, FUNDAR y RBPE para sufragar los costos del Escenario alternativo (si desea detalles sobre los aportes de cofinanciamiento, remítase a la sección de presupuesto). Se está solicitando al GEF un aporte de 6,4 millones de dólares para reunir el costo total del proyecto.

208. Entre los beneficios globales esperados que se van a concretar mediante este proyecto, se cuentan, a corto plazo, una mayor habilidad de nueve áreas piloto protegidas para conservar la biodiversidad de importancia mundial dentro de sus límites, incluyendo 1.388.719 hectáreas dentro de seis AP públicas, los territorios de dos redes de reservas privadas que en total son 33.000 hectáreas, y 67.000 hectáreas de humedales de AP con gestión comunitaria. Todas estas áreas han sido seleccionadas debido a que abarcan ecosistemas de importancia mundial que actualmente no están suficientemente representados en el SNAP. Esas áreas piloto tienen altos niveles de especies y diversidad de hábitat, e importantes cantidades de especies endémicas. Un resumen de dichas cantidades, cuando las hay, aparecen en la Tabla 7 de este Documento de Proyecto, se presenta un resumen de dichas cantidades, si se dispone del mismo, y en el Apéndice 1 Tabla 3, se presentan más detalles. Por otra parte, a largo plazo, se realizarán otros beneficios mundiales gracias a fortalecer a todo el SNAP (un área total de 4.767.260 hectáreas de AP terrestres y 1.411.000 ha de AP marinas), y mediante la replicación en otras AP públicas, privadas y de gestión pública en todo Ecuador. El área de los humedales de Abras de Mantequilla, que fue declarado sitio RAMSAR en el año 2000 (uno de once en Ecuador), tiene posibilidades de ser un modelo para que lo repliquen otras AP de gestión comunitaria en el nuevo subsistema de APC, mientras que las dos redes de bosques privados servirán como modelo para el nuevo subsistema de APPRI.

Además, el establecimiento de nuevas AP de gestión comunitaria y privada, muchas de las cuales limitan con unidades de AP del PANE, generarán beneficios para la biodiversidad dentro de esas áreas actuando como zonas de amortiguación/cercas sociales y mejorando la conectividad. Finalmente, se generarán beneficios ambientales mundiales indirectamente, mediante la seguridad ecológica añadida brindada a las AP, pues la generación de flujos financieros mayores y estables permitirá que el SNAP lleve a cabo las funciones de gestión de la conservación necesarias para mitigar las amenazas a la biodiversidad, tanto a nivel de sistema como de zona.

209. Beneficios locales y nacionales esperados: Entre los beneficios nacionales se cuentan una mayor capacidad nacional para cumplir con los compromisos nacionales por la conservación de biodiversidad en virtud de la CBD y el Programa de Trabajo en Áreas Protegidas. También se devengarán beneficios económicos directos a las comunidades locales que participarán en la demostración de modelos de sostenibilidad de generación de ingresos en las áreas piloto a través de pequeñas donaciones y créditos suministrados bajo los auspicios del proyecto.

## 2.4 Rentabilidad

210. En concordancia con la guía del Consejo del GEF sobre evaluar la rentabilidad de proyectos<sup>59</sup>, el equipo de desarrollo del proyecto dio un enfoque cualitativo a la identificación de la alternativa con el valor y la factibilidad máximos para lograr el objetivo del proyecto. Con inversión del GEF, el proyecto apoyará el desarrollo de mecanismos financieros para el SNAP que permitirán un financiamiento a largo plazo para la conservación de aproximadamente 18.8% del área total de tierras del Ecuador, facilitando así la conservación de ecosistemas sumamente importantes. Al apoyar la sostenibilidad económica de los subsistemas del SNAP, el proyecto ayudará a incrementar el área total de superficie protegida, lo cual a la vez reduce el riesgo de sostenibilidad a largo plazo del sistema más extenso en conjunto. Al mismo tiempo, la inversión del Estado combinada con recursos autogenerados representa una importante contraparte para nuevas inversiones por parte de otros grupos. Además, el proyecto apoyará el establecimiento de nuevos subsistemas de AP para AP privadas y de gestión comunitaria, lo cual permitirá que nuevos interesados asuman la responsabilidad directa financiera y de gestión de las AP que forman parte del sistema nacional más amplio. Eso servirá para distribuir la carga y el riesgo de financiar la gestión de las AP en una base más amplia de actores que el enfoque actual que se basa únicamente en las asignaciones presupuestarias del gobierno. Esto además reducirá todavía más los costos de manejar AP públicas creando nuevas AP privadas, vecinas con gestión comunitaria y privada que funcionarán como zonas de amortiguación y reducirán las presiones humanas, y los costos de controlarlas.

211. En particular, el marco por resultados en el Resultado 2 (Producto 2.2) es esencialmente una herramienta para asegurar rentabilidades debido a que permitirá que las asignaciones de recursos se basen en la entrega de beneficios de conservación que fueron alcanzados mediante los enfoques más rentables. Las acciones que debe implementar el proyecto pueden demostrarse adecuadamente dentro de las áreas piloto. Si los mecanismos nuevos e innovadores de financiamiento son exitosos, y si se demuestran exitosamente las acciones de gestión, entonces, el SNAP podrá trasladar las innovaciones a mayor escala a las áreas restantes con fondos internos o externos, con el paso del tiempo y, así, reducir de manera importante los costos de gestión. Además, el diseño del proyecto buscó la colaboración con las AP que tienen acciones de línea de base e inversiones orientadas a lograr el objetivo del proyecto. Las AP del PANE demuestran una línea de base significativa en términos de planes de gestión<sup>60</sup> que permitirán que el incremento del GEF se centre principalmente en las 2 AP del APPRI y 1 AP de APC

<sup>59</sup> Análisis de rentabilidad en proyectos del GEF, GEF/C.25/11, 29 de abril de 2005

<sup>60</sup> Como ya se mencionó, de las 7 áreas públicas que fueron seleccionadas como áreas piloto, solamente 1 área carece de plan de gestión (Galera San Francisco MR) Las 6 áreas restantes tienen todas planes de gestión. Si bien están desactualizados, la tarea de actualizarlos (a través de Producto 2.2) es menos costosa que tener que empezar desde cero, como sucede con las 2 áreas privadas y el comunitario.

restantes, para los aspectos de planificación de la gestión total en vez de en todos los 9. Finalmente, la justificación para concentrar las actividades del proyecto en una cantidad pequeña de AP es que eso permitirá una mejor respuesta a las barreras existentes para la gestión eficaz y se espera que produzca un aumento mayor en las puntuaciones METT por dólar invertido que si, por ejemplo, las acciones del proyecto hubiesen sido distribuidas entre las 41 AP del PANE. Este aumento en efectividad debería traducirse en un aumento de ingresos y un aumento de flujos económicos a otras AP, a largo plazo.

212. Los mecanismos sistémicos (política/normativa) e institucionales (incluidos los recursos humanos) serán mejorados para trabajar de manera más eficaz, lo cual dará un apalancamiento importante a los recursos y reducirá la duplicación. El proyecto pondrá énfasis en la creación de redes intersectoriales como mecanismo para fomentar y adquirir sinergias, ahorrar en costos de capacitación, y también maximizar los impactos. El desarrollo coordinado de la capacidad de las instituciones y las AP individuales del SNAP evitará la duplicación de costos de capacitación y superposición innecesarias en cuanto a pericia, y permitirá que se consoliden normas y enfoques de la planificación y la gestión financiera en diferentes instituciones, de manera que se puedan determinar las rentabilidades de diferentes categorías de gestión de AP. Esto, a su vez, reducirá los costos y el derroche de recursos financieros. El desarrollo de la capacidad a un nivel de sistema incluirá una estrategia de financiamiento, un plan de negocios y una carpeta de financiamiento diversificada en todo el sistema, así como también un sistema de administración por resultados que enlace los gastos con los beneficios de conservación y aumente las eficiencias. Apoyar los nuevos planes e instrumentos de acción estratégica servirá para realinear y optimizar el sistema de AP basado en el Plan Estratégico del SNAP y la Estrategia de Sostenibilidad Financiera. Por lo tanto, el proyecto mejorará la capacidad del sistema de AP de obtener recursos económicos suficientes, estables y a largo plazo, y de asignarlos de manera oportuna.

213. Los pilotos del proyecto también son rentables de diversas maneras. Los sitios piloto fueron seleccionados empleando varios criterios relacionados con la rentabilidad, como, por ejemplo, oportunidades para el cofinanciamiento<sup>61</sup>. Además, los sitios fueron seleccionados debido a su alto potencial de generación de ingresos, junto con su importancia en cuanto a biodiversidad en el sistema de las AP. Las demostraciones de pilotos, por lo tanto, desarrollarán la capacidad efectivamente, a la vez que captan ingresos y beneficios tangibles de las AP para la biodiversidad y, así, aumentan todavía más el aporte del proyecto a la captación de beneficios mundiales. Por otra parte, el proyecto apoyará la implementación de cogestión colaborativa y descentralizada entre varios interesados a través de las APPRI, y los subsistemas de las APC, demostrando con ello su potencial como estrategia rentable para compartir responsabilidades y costos de gestión de las AP, a la par que elimina barreras para la gestión eficaz de las AP. Además, el proyecto creará mecanismos de financiamiento adicionales que se probarán en estos pilotos y que aportarán fondos apalancados al sistema de las AP, aumentando el beneficio por dólar invertido. Los pilotos son medios rentables para determinar la viabilidad económica de los resultados del proyecto antes de tomarlos en cuenta para desarrollarlos a mayor escala. La información sobre costos de estos pilotos añadirá información importante para respaldar la decisión de reproducir las mejores prácticas del proyecto a lo largo de áreas geográficas y temáticas más grandes.

214. La rentabilidad también se monitoreará como una parte integral del proceso de monitoreo y evaluación. El presupuesto del proyecto permite auditoría financiera independiente de manera anual. Además, la rentabilidad está garantizada mediante un proceso recomendado de gestión de proyecto que buscará la mayor rentabilidad. Las normas del PNUD y del MAE emplean un proceso transparente de licitación de bienes y servicios basado en una competencia justa y abierta, y en la elección de alternativas de mejor valor y mejor precio. La adquisición será manejada por el PNUD en coordinación con el MAE, asegurando la aplicación de todas las normas vigentes. Para todas las adquisiciones de personal y la selección de contratistas, se emplea un comité independiente.

---

<sup>61</sup> Ver apéndice 1 para criterio de selección de zonas.

215. Además, en la ausencia del proyecto (el costo de no hacer nada), las AP existentes seguirán careciendo de recursos suficientes para su mantenimiento, y el establecimiento de nuevos subsistemas se verá severamente paralizado. El SNAP continuará dependiendo de las bajas asignaciones gubernamentales o de las donaciones internacionales en disminución; rara vez se beneficiará de la participación o del financiamiento del sector privado; no podrá desarrollarse ni beneficiarse de los usos productivos sostenibles dentro de sus límites, y seguirá contando con una colaboración mínima de los propietarios vecinos en actividades de conservación y de reducción de amenazas. El sistema actual es poco eficaz, pues apenas cubre los gastos del SNAP. Este escenario pone en peligro la biodiversidad única que se encuentra en el SNAP. En contraste, al final del proyecto, el SNAP y sus subsistemas utilizarán un marco de planificación y gestión financiera para todo el sistema para asignar eficientemente los costos a usos prioritarios en todo el sistema y para eliminar la duplicación de esfuerzos. Finalmente, el proyecto desarrollará mercados a favor de los más pobres para servicios ambientales que tendrán un impacto positivo en las poblaciones vulnerables, aumentando los niveles de equidad por medio de actividades rentables, una medida que reducirá el riesgo de invasión en las AP que tienen actividades económicas alternativas.

## *2.5 Apropiación de País: Elegibilidad del País y Orientación del País*

### *2.5.1 Elegibilidad del País*

216. Ecuador firmó el Convenio sobre la Diversidad Biológica de la ONU (UNCBD por sus iniciales en inglés) el 9 de junio de 1995 y se convirtió en Parte del Convenio el 23 de febrero de 1993. Ecuador también ha cumplido eficientemente diversos requisitos de diagnóstico y presentación de informes conforme al Convenio. Por lo tanto, es idóneo para recibir fondos del GEF. Es idóneo para recibir asistencia para desarrollo del Banco Mundial y del PNUD.

### *2.5.2 Orientación del País*

217. Como ya se mencionó, Ecuador publicó su Política y Estrategia Nacional de Biodiversidad (PENB) en 2007<sup>62</sup>, la cual no solamente llevó a cabo un análisis de los recursos naturales en el Ecuador, sino que también estableció los posibles riesgos para la biodiversidad y de los usos de ésta, además de identificar las prioridades de intervención con relación a la biodiversidad y las medidas de gestión necesarias para lograr las metas descritas en la presente política. Para este proyecto, son de particular pertinencia, las políticas relacionadas directamente con el fortalecimiento del SNAP, pues el proyecto se ajusta a las recomendaciones de fortalecer la representación de los ecosistemas no cubiertos por el SNAP, resolver los conflictos sobre la tenencia de la tierra, desarrollar mecanismos para una conectividad funcional de las áreas protegidas, promover el uso sostenible de las zonas de amortiguación, y evitar el desarrollo de minería, petróleo, agricultura y acuicultura en las áreas protegidas.

218. Además, el proyecto ofrece un mecanismo para actuar respecto del llamado de la PENB a diversificar la base de ingresos del SNAP mediante la implementación y el desarrollo de actividades que promuevan el uso sostenible de los recursos naturales, actividades de impacto controlado, como el turismo, la preservación de los servicios ambientales y los “paraguas” comerciales, y otras actividades de bajo impacto.<sup>63</sup> La PENB considera diseñar incentivos económicos, servicios de comercio y certificación, y ambientales dirigidos primordialmente a áreas protegidas clave y a ecosistemas en peligro que tienen una abundante biodiversidad.<sup>64</sup> También identifica varias fuentes de financiamiento, como, por ejemplo, los intercambios de deuda por naturaleza, pagos de suma total por bienes y servicios ambientales, donaciones, transferencias intersectoriales de ingresos fiscales de la propiedad y de

---

<sup>62</sup> Decreto Ejecutivo No. 2232 del 9 de enero de 2007, publicado en Registro Oficial No. 11, del 30 de enero de 2007

<sup>63</sup> Ibid., Páginas 71 y 72

<sup>64</sup> Ibid. Pág. 75

servicios ambientales para financiar el trabajo del sector público y la inversión local privada y el comercio sostenible.<sup>65</sup>

219. La vinculación entre el proyecto y las prioridades nacionales queda todavía más demostrado por la pertinencia de la Política y el Plan Estratégico para Áreas Naturales Protegidas<sup>66</sup> y el Plan Nacional de Desarrollo (PND)<sup>67</sup>. Como ya se trató en detalle en el Resultado 4, el PND demuestra el compromiso del Ecuador con las cuestiones ambientales y, específicamente, con la necesidad de fortalecer y consolidar la implementación del SNAP y los mecanismos económicos que aseguren su sostenibilidad financiera. Además, enfatiza la necesidad y la factibilidad de mecanismos alternativos para implementar beneficios económicos para el SNAP. El proyecto complementa esto y brinda una oportunidad única de apoyar al Ecuador en sus esfuerzos por convertir esto en realidad.

220. Como estableció la Constitución de la República del Ecuador de 2008, el proyecto es un paso decisivo hacia la cristalización de *Sumak Kawsay*<sup>68</sup> y los Derechos de la Naturaleza. Además, el objetivo del proyecto es totalmente compatible con el nuevo modelo de desarrollo del país, basado en el respeto de los derechos de la naturaleza, la equidad social, y el uso sostenible de los recursos. Esta nueva visión implica una ruptura con la visión antropocéntrica predominante del desarrollo y constituye un tremendo desafío en el contexto mundial actual. Específicamente, enfatiza establecer una base sólida de política pública para la sostenibilidad pragmática y el crecimiento económico de las AP, apartándose de depender del modelo sacrificado y explotador del uso del patrimonio natural del país y adoptando el uso sostenible, creando un flujo de Ingresos Netos Sostenibles Sistémicos para el SNAP y para la sociedad ecuatoriana.

221. En la práctica, el proyecto propuesto sustenta elementos clave del Plan Estratégico del Ecuador para el SNAP (2007-2016), particularmente su meta de “Mejorar la sostenibilidad financiera del PANE y analizar mecanismos para la gestión de otros subsistemas del SNAP”. El Plan propone varias estrategias para lograr esa meta, todas ellas apoyadas por el proyecto, El Plan también propone el establecimiento de tres subsistemas nuevos de AP para permitir AP privadas, gestionadas por la comunidad y regionales, y reconoce que es necesario apoyar alternativas de desarrollo sostenible en las AP y en sus zonas de amortiguación como mecanismo para fortalecer la participación social en la gestión del SNAP, mitigar conflictos, y contribuir al reparto equitativo de los beneficios.

222. Un producto del Plan Estratégico del SNAP es la Estrategia de Sostenibilidad Financiera (ESF)<sup>69</sup> del SNAP. Hasta la fecha, la implementación de la ESF sigue sin financiamiento, y por lo tanto el proyecto propuesto representa el principal mecanismo para implementar la ESF. El proyecto propuesto también trabajará en coordinación con el Fondo de Áreas Protegidas (FAN), que actualmente brinda 20% del presupuesto total del sistema protegido del Ecuador. El FAN también ha sido responsable de obtener dinero fresco para el SNAP de fundaciones privadas (p.ej., Moore y MacArthur); ha trabajado junto con ONG nacionales para obtener contribuciones de las compañías petroleras con el fin de apoyar proyectos de conservación y ha creado una subcuenta especial para recibir donaciones individuales (muchas personas en el Ecuador desean contribuir para la protección del ambiente, pero no quieren donar dinero directamente al gobierno). El Gobierno del Ecuador ha solicitado al FAN que dé orientación sobre cómo se puede gastar más eficazmente ese dinero, lo que incluye orientación sobre políticas de gestión de áreas protegidas. El proyecto propuesto trabajará junto con el FAN para identificar prioridades en cuanto a gastos y estrategias de rentabilidad a nivel de sistema, y para generar contribuciones adicionales a los mecanismos financieros ya existentes.

---

<sup>65</sup> Ibid. Pág. 75

<sup>66</sup> Acuerdo Ministerial No. 009, publicado en el Registro Oficial, Suplemento No. 343, 22 de mayo de 2008.

<sup>67</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2007 - 2010, Registro Oficial Suplemento No. 310, 7 de abril de 2008.

<sup>68</sup> Sumak Kawsay la palabra Quichua que significa “la vida en su máxima expresión en armonía con la naturaleza”.

<sup>69</sup> La estrategia es un producto del proyecto del Banco Mundial/ GEF Sistema Nacional de Áreas Protegidas

223. El contexto jurídico actual demuestra el compromiso del Ecuador con fortalecer el SNAP y ofrece una oportunidad sin igual para demostrar el potencial que puede hacerse realidad mediante el elemento innovador expuesto en la singular cláusula sobre los Derechos de la Naturaleza de la Constitución de 2008. Las líneas estratégicas establecidas en la PENB y en el PND demuestran todavía más los esfuerzos que realiza el Ecuador por lograr la sostenibilidad financiera de la conservación de la biodiversidad, con énfasis especial en las áreas naturales protegidas, a saber, el SNAP.

## 2.6 Sostenibilidad

224. Sostenibilidad Ambiental: El proyecto apoyará la viabilidad a largo plazo de la biodiversidad de importancia mundial en el Ecuador optimizando el marco financiero y operativo del SNAP. Basándose en los Derechos de la Naturaleza de la Constitución de 2008 de proteger los ciclos vitales reproductivos, el proyecto evitará/mitigará los impactos negativos de las amenazas clave para las AP mediante el diseño y la aplicación de: i) Implementar administración por resultados y M&E, como marcos de interés para la cooperación internacional. ii) Solicitar cooperación para ayudar a cubrir el escenario integral de US\$ 12,2 millones por año. iii) Crear sociedades comerciales a favor de la sostenibilidad y dirigidas hacia la conservación y el desarrollo. iv) Cubrir el escenario financiero básico con recursos fiscales. v) Garantizar recursos para cubrir gastos corrientes en las AP. Todos esos insumos fomentarán el diseño y la aplicación de mecanismos, iniciando interacciones estratégicas entre los diversos interesados con el fin de permitir el control social y garantizar la sostenibilidad. El proyecto se centra en una estrategia de negociación que fomenta el crecimiento sostenible en términos económicos y de gestión, a la par que sigue teniendo un carácter participativo, y finalmente se reflejará en indicadores de conservación mejorados y sostenibles. A corto plazo, se mejorará la efectividad de la gestión de las AP existentes y la viabilidad a largo plazo de los ecosistemas bajo protección. Se pronostican más aumentos en la representatividad de los ecosistemas a mediano y largo plazo mediante la creación y la inclusión formal de los nuevos subsistemas de APPRI, APC y APGS mediante los productos 1.1; 1.2; 1.3; productos 2.1; 2.2; 2.3; 2.4; productos 3.1; 3.3; 3.4; y productos 4.2 y 4.3. Finalmente, complementando la protección más sostenible de los ecosistemas existentes, el proyecto también contribuirá a la sostenibilidad ambiental de conjunto en el Ecuador mejorando la gestión ambiental de las áreas privadas y comunitarias, especialmente las que rodean a las AP y actúan como zonas de amortiguación y los corredores que conectan AP.

225. Sostenibilidad Financiera: Asegurar la sostenibilidad ambiental e institucional no es suficiente si el sistema SNAP no puede lograr la sostenibilidad financiera a largo plazo. En la actualidad, las áreas protegidas en el Ecuador no están suficientemente financiadas y sin este proyecto tienen pocas posibilidades de crear los mecanismos necesarios para garantizar suficiente financiamiento a largo plazo. Las barreras financieras, por lo tanto, limitan los esfuerzos por asegurar la conservación de la biodiversidad en el patrimonio de AP existente, así como también la meta a largo plazo de expandir el patrimonio de AP para cubrir las brechas ecológicas. El proyecto diseñará e implementará cambios jurídicos y de políticas para que las instituciones de gestión de AP y las Unidades individuales de AP dentro del subsistema del PANE existente y los futuros subsistemas de APPRI, APC y APGS estén en mayor capacidad de generar, manejar y asignar recursos financieros. En coordinación con el programa de pequeñas donaciones (SGP) y con interesados relevantes, el proyecto implementará actividades piloto que pondrán a prueba el potencial, determinarán normas y desarrollarán capacidades para las actividades de generación de ingresos escogidas que garanticen la sostenibilidad financiera.

226. Al final del proyecto, la brecha entre los niveles de financiamiento para las unidades de AP dentro de los diferentes subsistemas del SNAP y el presupuesto exigido para la gestión eficaz de esas AP habrá disminuido. A corto plazo, la disminución de la brecha se logrará mediante mecanismos, como, por ejemplo, mayores ingresos gracias a tarifas por visitantes, concesiones de turismo, pago de suministro de agua, fondos para turismo basado en la naturaleza, y otros que se consideran compatibles con los planes de gestión de las áreas protegidas piloto seleccionadas, así como también la valoración de sus

bienes y servicios ambientales. Por otra parte, las capacidades implantadas mediante los diferentes componentes del proyecto permitirán la movilización de recursos adicionales a mediano plazo con el fin de reducir la brecha de financiamiento. Las estrategias basadas en asociaciones público-privadas, inversión privada y trabajo, y gestión comunitarios serán esenciales a la hora de desarrollar una estrategia de turismo verdaderamente basada en la naturaleza/la conservación, de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo y la Política y el Plan Estratégico del SNAP según lo define el MAE. A largo plazo, la brecha disminuirá todavía más gracias a los ahorros por una gestión más eficiente de las AP, de acuerdo con el concepto de Ingresos Netos Sostenibles del Sistema.

227. Sostenibilidad Institucional: Actualmente, el MAE, mediante la Subsecretaría del Patrimonio Natural de la Dirección de Biodiversidad y Áreas Protegidas, es responsable del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), pero el subsistema actual del PANE se caracteriza por un importante desequilibrio en la representación de ecosistemas (como ya se indicó). El Ecuador está buscando corregir dicho desequilibrio mediante el establecimiento total de subsistemas de APPRI, APC y APGS, pero dadas las limitaciones financieras del Gobierno y los correspondientes mecanismos incipientes, la implementación de esos nuevos subsistemas no ha sido posible. Para que los profesionales expertos en AP apliquen mejor sus capacidades y sus conocimientos, el Proyecto abordará la necesidad de mejorar el ambiente facilitador para la efectiva conservación in situ en el Ecuador. Por medio de los Resultados 1 y 2, el Proyecto apoyará actividades de desarrollo de la capacidad y otras iniciativas orientadas a crear el correspondiente ambiente institucional y las capacidades humanas para manejar efectivamente las AP en los niveles de sistema, subsistema y sitio.

228. El fortalecimiento sistemático de la base de habilidades y conocimientos apuntará tanto a los burócratas a nivel nacional como al personal/ personas que participan en la gestión de las AP en los niveles operativos locales. Entre los elementos de sostenibilidad institucional, se incluye elaborar estándares ocupacionales para los puestos de AP; realinear y capacitar al personal del MAE para funciones y mandatos nuevos / revisados; establecer mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional, como, por ejemplo, asociación intersectorial; la implementación de administración por resultados y M&E como marcos de interés para la cooperación internacional, y otros que se elaborarán conforme a pruebas en campo; promover estrategias de capacitación de agencias; y realizar pilotos de los modelos de gestión de las APPRI y las APC como parte del marco institucional del SNAP. Estos diferentes subsistemas de gestión de AP se consolidarán en el nuevo SNAP que manejará las AP según diferentes apropiaciones, pero conforme a los mismos estándares y objetivos nacionales. El proyecto se basará en las instituciones existentes, la Constitución de 2008, el PND y la experiencia del personal del MAE de muchos años para ayudar a instituir un marco político y estratégico del SNAP de amplio alcance para coordinar el establecimiento, la administración, la gestión y financiamiento de AP públicas, privadas y comunitarias tanto en ambientes terrestres como marinos. La apropiación por parte del MAE, juntamente con el PNUD, la Red de Bosques Privados, y organizaciones de larga trayectoria como FUNDAR, garantizan todavía más la sostenibilidad institucional.

229. Sostenibilidad Social: Un componente clave del diseño del proyecto son los esfuerzos para asegurar un apoyo sostenible de parte de los diversos interesados. Se desarrolló de una forma sumamente participativa, incluyendo al personal de instituciones públicas clave, el sector privado, las ONG y otros interesados de la sociedad civil, incluyendo a los que tienen la propiedad de AP posibles o reales, y/o responsabilidades de gestión de AP. El proyecto continuará promoviendo la participación de interesados institucionales, incluyendo a las agencias gubernamentales y a los representantes de áreas protegidas privadas y comunitarias. A nivel de las AP individuales, se buscará a las comunidades locales como socios, especialmente, para implementar demostraciones de pilotos de ecoturismo y para elaborar propuestas conjuntamente con las AP para implementar proyectos sostenibles de recursos naturales. Reconociendo que las comunidades y las áreas vecinas dependen del hábitat adyacente y de la generación de actividades ambientales, el proyecto desarrollará una cooperación social y una estrategia de participación para permitir alianzas públicas-privadas y la inversión ambiental responsable para

llegar a productos, áreas y servicios que pueden maximizar el bienestar de las comunidades. Estas actividades son vitales para cambiar percepciones existentes entre las comunidades locales de que las áreas protegidas son limitantes para el progreso y el desarrollo económico. Finalmente, se fortalecerá el apoyo sostenible de todos los niveles de la sociedad mediante programas de concienciación del proyecto en lo relativo a los valores económicos y sociales que brinda el SNAP y la conservación de la biodiversidad.

230. Además, es importante mencionar que el PNUD integra la igualdad de género en todas sus áreas de trabajo, y PNUD Ecuador, en particular, ha desarrollado una estrategia que prioriza e impulsa este tema en todos los niveles y dimensiones. Esta estrategia incluye un plan de trabajo con acciones e iniciativas innovadoras que tendrán un impacto importante en el PNUD y en el sistema de Naciones Unidas en Ecuador. El tema de igualdad de género también se encuentra presente en el Segundo Componente del Programa Yasuní, el cual enfatiza la educación en desarrollo sostenible y organización social, en habilidades con enfoque en género, derechos y aspectos interculturales. A este respecto, el proyecto desarrollará con especial cuidado el involucramiento de mujeres y la promoción de igualdad de género en su implementación.

## 2.7 *Replicabilidad*

231. Para el diseño del proyecto propuesto del SNAP del GEF es fundamental contar con una estrategia para establecer un sistema nacional de áreas protegidas que se expandirá para incluir más unidades de área protegida con el paso del tiempo. Todas las AP existentes son potencialmente idóneas para unirse al SNAP desde su inicio, si cumplen con los criterios de idoneidad del SNAP. Durante el periodo de implementación del proyecto, se espera que la mayoría de las AP iniciales dentro del SNAP provendrán del subsistema existente de AP públicas, y que gradualmente le seguirán los subsistemas de AP privadas (APPRI), comunitarias (APC), y regionales (APGS).

232. Para sustentar la inclusión de unidades adicionales de AP al SNAP con el paso del tiempo, y por ende la replicación de las lecciones del proyecto, éste está diseñado para establecer un marco facilitador sostenible a largo plazo para las áreas protegidas del Ecuador. Los mecanismos de gestión financiera y generación de ingresos beneficiarán a todas las AP, igual que la definición de normas operativas claras para los diferentes subsistemas de AP dentro del SNAP y el sistema de gestión de la información para las áreas protegidas. Además, los modelos elaborados para los planes de gestión y planes de negocios de las AP, así como también la experiencia de elaborarlos y documentarlos, estarán a disposición para apoyar la replicación una vez que finalice el proyecto. Es más, como parte de los criterios de selección para las actividades piloto, todos deben demostrar potencial para ser replicados y aumentados en escala. Además, la capacitación del personal del MAE, así como también la experiencia adquirida gracias a llevar a cabo este proyecto de acuerdo con los arreglos de implementación, asegurarán que las experiencias piloto se conviertan en una referencia obligatoria para futuras replications en otras partes del país. Esto vinculará el desarrollo de la capacidad sistémica de las instituciones del SNAP para realizar nuevas funciones y procedimientos con la capacitación de expertos en AP para una gestión rentable, lo que contribuirá a la capacidad nacional para replicar los logros de proyecto (si desea una descripción de la estrategia del proyecto para replicar las actividades de demostración, remítase a Resultados 1.3 y 2.4). Finalmente, la estrategia para replicar las estrategias y mecanismos de ingresos de las AP está descrita bajo Resultado 4.

233. El trabajo realizado en los cuatro componentes—institucional, capacidades, valoración y mecanismos—fomentará la capacidad institucional para reproducir y replicar los mecanismos de acuerdo con las leyes recientemente establecidas, normas, manuales, guías, sistemas, estudios y evaluaciones capaces de producir la esperada replicabilidad y el aumento de escala en todo el SNAP. Las experiencias del proyecto y las actividades del piloto serán analizadas, y las experiencias aprendidas que sean pertinentes serán comunicadas ampliamente a los interesados en los niveles nacional, regional



y mundial empleando una variedad de medios y a través de la red establecida con otros proyectos de Financiamiento de AP financiados por GEF, regional y mundialmente. Se desarrollarán mecanismos de intercambio horizontal para permitir que se compartan conocimientos y experiencias del personal de campo en un AP a otra. Este intercambio de conocimientos también contará con la participación de una amplia variedad de interesados en y en torno a las AP, a través de medios electrónicos, boletines periódicos, intercambio personal dentro y fuera del país (entre guardabosques, técnicos, investigadores, interesados locales, etc.).

## 2.8 Coordinación con otras iniciativas afines

234. Enlaces con el Programa de País del PNUD: El proyecto propuesto es totalmente concordante con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2010-2014 (MANUD), acordado por el Gobierno del Ecuador y aprobado por el Consejo Ejecutivo en agosto de 2009. El MANUD se centra principalmente en cinco áreas: Capacidades, Oportunidades, Calidad y Expectativa de Vida; Producción, Empleo, Seguridad Alimentaria y Sistema Económico de Apoyo; Sostenibilidad Ambiental y Gestión de Riesgos; Reforma del Estado, Participación, Justicia y Derechos Humanos; y Desarrollo, Paz e Integración Fronteriza en la Zona Norte. En el área de Sostenibilidad Ambiental y Gestión de Riesgos, el PNUD Ecuador ha priorizado apoyar los esfuerzos del Gobierno centrados en fortalecer y enlazar las políticas ambientales, sociales y económicas bajo el liderazgo y el marco proporcionado por el Plan Nacional de Vida. Esto incluye apoyo para el fortalecimiento de los marcos jurídico e institucional relacionados con la política nacional ambiental, para la implementación de estrategias y mecanismos de sostenibilidad financiera, para la promoción de iniciativas comunitarias relacionadas con el uso sostenible de los recursos naturales, así como también para la creación y el fortalecimiento de capacidades entre los miembros del gobierno. El proyecto propuesto contribuirá de manera importante al Resultado Directo 5: *Para 2014, las correspondientes instituciones y actores locales promoverán—y los interesados sociales tendrán más destrezas y herramientas para ejercer sus derechos a—un ambiente saludable y seguro, y a sostenibilidad ambiental, incluyendo la conservación de la biodiversidad, la gestión integral de los recursos naturales y la gestión ambiental.*

235. Vinculaciones con otros proyectos: Este proyecto está complementado por insumos de otras organizaciones cuyas contribuciones harán posible eliminar las barreras identificadas en la fase de preparación del proyecto.

236. Por ejemplo, la Red de Bosques Privados del Ecuador (RBPE) contribuirá al proyecto implementando planes de uso y de gestión dentro de las áreas protegidas privadas en Mindo/Noroccidente y Manabí. También harán contribuciones a las cuestiones legales que pueden ser replicadas en las otras áreas protegidas del país. En ese sentido, la UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza) está llevando a cabo planes de mejoras y gestión en la Reserva Sangay y un programa de uso sostenible en la Reserva Yasuní. Al mismo tiempo, el Fondo Ambiental Nacional (conocido como FAN) implementó el Fondo para Áreas Protegidas en 11 de las 41 áreas protegidas que conforman el Patrimonio de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador (PANE) durante el curso del año pasado, y continuará desarrollando nuevas iniciativas en ese sentido. El plan de implementación del FAN resume las actividades prioritarias para cada año en las áreas en las que el mecanismo está presente, y el proyecto del SNAP consultará con esto durante toda la implementación.

237. La Fundación para el Desarrollo Agrícola y Rural (FUNDAR) ha hecho grandes progresos en cuanto a implementar mecanismos de sostenibilidad financiera mediante producción agrícola y organización comunitaria, agrupando a los agricultores orgánicos, y en la certificación establecida de productos orgánicos, métodos que pueden ser replicados en otras áreas protegidas. Además, la Alianza Ecuatoriana de Turismo Sostenible realizó talleres en diferentes áreas protegidas del país para modelar el desarrollo de la capacidad de compañías turísticas locales, así como también de instituciones relevantes del sector público en el área del turismo, proporcionando las herramientas necesarias para

asegurar que los interesados locales podrán encargarse totalmente de este proceso de desarrollo en un futuro cercano.

238. TNC (The Nature Conservancy) está organizando, junto con el Ministerio del Ambiente, la undécima conferencia sobre biodiversidad en el Ecuador, un evento que servirá para aumentar la concienciación sobre los esfuerzos realizados por el Ecuador en materia de biodiversidad.

239. El MAE también está llevando a cabo un número de iniciativas que están fuertemente ligadas a este proyecto del PNUD/GEF SNAP, como sigue:

240. *Implementar un plan de gestión participativa para el área de conservación de bosque Colambo - Yacuri*: Esta iniciativa apunta a entender la realidad actual del sistema de control de bosques en el país, y según eso, desarrollar un mecanismo participativo de monitoreo y control de bosques. Apoyará y mejorará el cumplimiento de la ley forestal, el proceso de control y monitoreo de la gestión de bosques, participación de la sociedad civil, los gobiernos locales, ONG y OG. El MAE elaborará enlaces entre esto y el proyecto del SNAP en forma de cooperación y acción para lograr metas de conservación y participación.

241. *Protección de la Selva Tropical Morona - Pastaza*: Esta iniciativa apunta a mantener el equilibrio ecológico en el territorio Achuar, promoviendo el uso sostenible de recursos naturales adaptados y no renovables en el territorio Achuar y mejores condiciones de vida de los Achuar. El MAE elaborará enlaces entre esto y el proyecto del SNAP en forma de cooperación con las poblaciones indígenas, mantenimiento ecológico y coparticipación de las comunidades en conservación y generación de recursos.

242. *Proyecto de Protección para Gran Sumaco (con el Gobierno de Alemania)*: Esto busca identificar cómo interpretar y documentar las lecciones aprendidas con respecto a la producción de sistemas de agrosilvicultura de cacao fino, y producción y mercadeo de hongos de cardo como medidas implementadas por el PPGS, y de cómo esto ha afectado las condiciones de vida de la población, así como también la gestión y la conservación de los recursos naturales no renovables en la RBGS. El MAE desarrollará enlaces entre esto y el proyecto del SNAP en forma de cogestión con las comunidades en cuestiones de agrosilvicultura, específicamente, cacao fino y en torno a la reserva.

243. El BID implementará un Proyecto marino costero que tiene un fuerte énfasis en la recolección de información biológica de la costa ecuatoriana y determinar fuentes de empleo de las poblaciones locales, es decir, información social. La información biológica obtenida se utilizará para determinar oportunidades productivas o extractivas en el área, y para formar un régimen de gestión sostenible de pesqueras, el cual reducirá las amenazas a las AP y, a su vez, reducirá los costos de gestión. El proyecto del BID incluye el AP Galera y esto también se incluyó en el presente proyecto para aumentar la coordinación y las sinergias entre las dos iniciativas. En esta AP piloto, el proyecto del PNUD suministrará desarrollo de la capacidad en planificación y gestión financieras, y trabajo con el personal de las AP y las comunidades de pescadores en otras actividades para reducir costos y los conceptos de ingresos netos sostenibles (NSI). Entonces, los proyectos juntos podrán determinar buenos enfoques para los ingresos netos sostenibles en una AP marina que tiene condiciones muy diferentes a las áreas terrestres. Al hacerlo, las cuestiones relativas a lo marino podrían incorporarse en el marco financiero a nivel de sistema que se está definiendo en el proyecto del GEF del PNUD, y con ello, iniciar la replicación en el subsistema marino. De forma similar, este sistema financiero del SNAP podrá incorporar directamente las lecciones aprendidas de otros pilotos marinos mediante el proyecto del BID. El MAE coordinará las diferentes iniciativas en vías de desarrollo para evitar cualquier duplicación con las actividades del presente proyecto.

244. El principal objetivo del proyecto KfW es el de ayudar a garantizar la sostenibilidad de la biodiversidad y los fundamentos naturales de la vida. Además, aspira a que se fortalezca el SNAP en

aspectos prioritarios con participación responsable de los actores regionales y locales. Para lograr esto, el proyecto se centrará en cuatro resultados: (I) El fortalecimiento de 19 AP del PANE; (II) Apoyo técnico-financiero a la gestión de nuevas AP, organizadas conforme a la estructura del SNAP, y la creación de corredores de conexión entre las AP del PANE, con una gestión sostenible de sus recursos naturales y mecanismos de pago para incentivar la conservación; (iii) La promoción de medidas para aumentar la sostenibilidad financiera de las AP a fin de garantizar su funcionamiento y mantenimiento, personal con supervisión mínima y la habilidad de cubrir los gastos de manejo de las AP; y (iv) actividades de apoyo para la comunicación y la difusión del proyecto en todos los niveles, y para el monitoreo y la evaluación de resultados. El MAE guiará la coordinación de esos proyectos para evitar la duplicación y fomentar las sinergias.

245. Una propuesta de la FAO/GEF que deber ser llevada a cabo por CI brindará apoyo técnico y financiero para fortalecer la conservación de la biodiversidad mediante la creación del Subsistema de Áreas Protegidas del Gobierno Regional (APGS) del SNAP. El proyecto consta de tres componentes: (1) El diseño técnico, legal y administrativo del APGS en coordinación con el MAE y la Asociación de Municipalidades; (2) apoyo para la creación y el desarrollo de una red de áreas protegidas en tres Municipalidades de la costa ecuatoriana (Guayaquil, Manta y Muisne); y (3) fortalecer las capacidades municipales para la gestión de las APGS. Esto complementa totalmente el proyecto del SNAP del PNUD que se presenta aquí, el cual no aborda específicamente el subsistema APGS. Sin embargo, las lecciones aprendidas y los nuevos marcos sobre sostenibilidad financiera serán beneficiosos para las APGS futuras y el MAE asegurará que exista la debida coordinación entre esos proyectos para fomentar las sinergias y los intercambios.

246. La iniciativa Yasuní ITT apunta a apoyar la conservación y la gestión de la Reserva de la Biósfera de Yasuní (RBY). Esta intervención permitirá que se hagan progresos en el séptimo Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM) a través de ayudar a conservar una de las áreas de mayor biodiversidad del mundo mediante opciones económicas para la gestión comunitaria. Apoyará acciones para abordar el cambio climático mediante la no emisión de gases de invernadero y adaptación. El programa avanzará en cuanto a cumplir el ODM 1 dando prioridad a poblaciones vulnerables. También ayudará a proteger los derechos de las personas que viven en aislamiento voluntario. La conservación de la RBY es una prioridad nacional y el programa contará con el Ministerio del Ambiente como socio líder. La propuesta es coherente con la priorización hecha por la ONU y la AECI, e incluye a la UNESCO, UNIFEM y los enfoques de gestión de tierras y género de UN-HABITAT en el contexto de tender a un manejo equitativo de los recursos naturales con el apoyo de la FAO, la OMT y el PNUD. El correspondiente asesoramiento para sinergias y coordinación general entre los proyectos será guiado por el MAE, con fondos del GEF. Específicamente, el proyecto del SNAP bajo PNUD/GEF trabajará para garantizar sólidas capacidades nacionales capaces de desplegar recursos en caso de que la iniciativa Yasuní ITT sea un éxito.

247. Un aspecto en el que el proyecto propuesto del SNAP del GEF y las iniciativas ya mencionadas se coordinarán extensamente es el desarrollo de capacidades para la gestión de las AP. Cada proyecto se centra en elementos o habilidades específicos que juntos aumentarán de manera considerable la habilidad de las instituciones del SNAP del Ecuador para manejar un conjunto diverso de áreas protegidas. El proyecto del SNAP del GEF asumirá el papel de líder para garantizar la coordinación y evitar la duplicación de esfuerzos en las iniciativas de desarrollo de capacidades y tal vez, lo que es más importante, asegurar que los beneficios de desarrollar la capacidad y que los modelos de desarrollo de capacidades se difundan por todo el SNAP.

248. Para facilitar esos enlaces, el Comité Directivo del proyecto del SNAP ha sido encargado de supervisar que los mecanismos de coordinación establecidos entre los proyectos sean no solamente oportunos, sino también eficaces. El Comité Técnico del proyecto del SNAP será responsable de supervisar esa coordinación de forma más regular. El MAE, como principal entidad ejecutora de todos

esos proyectos, se ha comprometido a establecer mecanismos de control regular y efectivo entre ellos. Éstos incluyen: celebrar talleres conjuntos para tratar los informes anuales de avances y coordinar los planes operativos de trabajo, y reuniones trimestrales de los coordinadores de proyectos. Se diseñarán estrategias de información de todos los proyectos para fomentar todavía más la coordinación y el intercambio de lecciones.

### 3. MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO Y PRESUPUESTO Y PLAN DE TRABAJO TOTAL

Este proyecto contribuirá a lograr el siguiente Resultado del Programa de País como está definido en CPAP o CPD: Reforma institucional y optimización de la capacidad de las autoridades para priorizar y transversalizar en el Programa Nacional de Desarrollo cuestiones relativas a la conservación, el acceso y el uso sostenible de la biodiversidad y planificación del ambiente.
Indicadores de Resultados del Programa de País: 1.1.1 Iniciativa conjunta sobre sinergia positiva entre la lucha contra la pobreza y planificación ambiental tomando en cuenta necesidades específicas de género. / 2.1.1 Número de instrumentos jurídicos e institucionales que apoyan a la Dirección Ambiental Nacional en el cumplimiento de las tareas de monitoreo. / 3.1.1 Número de mecanismos de sostenibilidad financiera diseñados e implementados estando de acuerdo con los interesados, tanto hombres como mujeres. / 3.2.1 Número de proyectos comunitarios ejecutados sobre gestión de la diversidad biológica con un enfoque de género e intercultural. / 4.1.1 Número de políticas, estrategias, planes y programas de adaptación dentro de los planes de desarrollo nacionales y locales.
Clave esencial aplicable Ambiente y Desarrollo Sostenible Clave Área de Resultados Clave (igual que en la carátula, escoger una): Catalizar las finanzas ambientales
Programa y Objetivo Estratégicos del GEF aplicables: Financiamiento BD-SP1 de AP
Resultados esperados aplicables del GEF: Los sistemas de áreas protegidas aumentaron los ingresos y la diversificación de las fuentes de ingresos para afrontar los gastos totales requeridos para cumplir los objetivos de gestión / Reducción de la brecha de financiamiento para cumplir con los objetivos de gestión de áreas protegidas
Indicadores de Resultados del GEF aplicables: Ingresos totales y diversificación en fuentes de ingresos

	Indicadores	Línea de Base	Fin de la Meta del Proyecto	Medios de verificación	Riesgos / Supuestos
<b>Objetivo del Proyecto.</b> Mejorar la sostenibilidad del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, de forma que ofrezca resultados de desarrollo mediante un ambiente saludable y sostenible, y garantizar los Derechos de la Naturaleza (conforme está establecido en la Constitución).					
<b>Objetivo:</b> Se institucionaliza un marco financiero y operativo probado en campo para un Sistema ampliado Nacional ecuatoriano de Áreas Protegidas (SNAP)	1. Aumento de la capacidad financiera del SNAP ecuatoriano según lo medido con la mejora en el Puntaje Total de la Tarjeta Financiera del PNUD que incluye los 3 componentes siguientes:  <ul style="list-style-type: none"> <li>Marcos de gobernabilidad que permiten la financiamiento sostenible de las AP</li> <li>Planificación de negocios y otras herramientas para gestión rentable</li> <li>Herramientas y sistemas para generación y movilización de ingresos</li> </ul>	Los puntajes para el componente del tablero de gestión y el total se muestran más abajo como % del puntaje total posible.			El marco político e institucional en evolución en Ecuador, inclusive para el sector ambiental, sigue a favor de cambios sistémicos y acciones en el terreno en las AP necesarias para realizar los objetivos del proyecto.  Los compromisos
		<b>Tarjeta de puntuación</b>	%*	%	
		1. Marcos de gobernabilidad que permiten la financiamiento sostenible de las AP	45	83	
		2. Planificación de negocios y otras herramientas para una gestión rentable	34	85	
		3. Herramientas y sistemas para generación y movilización de ingresos	39	60	
Total	40	76			
(*PANE es el subsistema de áreas protegidas públicas). La línea de base del tablero de gestión es para el SNAP en 2008, que entonces cubría en efecto solamente el subsistema PANE)					
Estas metas son para el subsistema PANE. El tablero de gestión se aplicará a todo el SNAP cuando los subsistemas de APPRI y APC estén completamente establecidos. También se aplicará a los subsistemas separadamente para seguir el progreso					

<sup>70</sup> El Tablero de Gestión se aplicará nuevamente al Inicio del Proyecto, como parte de la inceptión del proyecto pues ha habido varios cambios en el personal del MAE desde la solicitud a fines de 2008. También servirá como instrumento para guiar el debate sobre diferentes elementos del proyecto con el equipo del proyecto recientemente establecido e incorporará datos financieros actualizados conforme a cifras de 2009 reportadas a inicios de 2010.

	Indicadores	Línea de Base	Fin de la Meta del Proyecto	Medios de verificación	Riesgos / Supuestos																																				
	2. Aumento de la capacidad financiera de dos subredes de la Red de Bosques Privados de Ecuador según lo medido por la mejora en el Puntaje Promedio Total usando un tablero de gestión financiera ajustada del PNUD (los componentes iguales que más arriba) <sup>71</sup>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Línea de Base</th> </tr> <tr> <th>Tarjeta de Puntuación</th> <th>NWFR (Bosque nuboso)</th> <th>Manabí (Bosque seco)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Componente 1</td> <td>17%</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Componente 2</td> <td>30%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Componente 3</td> <td>14%</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>20%</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table> <p>El tablero de gestión también será aplicado a toda la Red de Reservas Privadas RBPE (70 AP) al inicio del proyecto.</p>	Línea de Base			Tarjeta de Puntuación	NWFR (Bosque nuboso)	Manabí (Bosque seco)	Componente 1	17%	14%	Componente 2	30%	10%	Componente 3	14%	9%	Total	20%	11%	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Meta</th> </tr> <tr> <th>Tarjeta de Puntuación</th> <th>NWFR (Bosque nuboso)</th> <th>Manabí (Bosque seco)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Componente 1</td> <td>76%</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>Componente 2</td> <td>75%</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>Componente 3</td> <td>79%</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>77%</td> <td>55%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Las metas para la RBPE se determinarán al inicio del proyecto</p>	Meta			Tarjeta de Puntuación	NWFR (Bosque nuboso)	Manabí (Bosque seco)	Componente 1	76%	58%	Componente 2	75%	52%	Componente 3	79%	51%	Total	77%	55%	Tablero de gestión del PNUD aplicado al inicio del proyecto, MTE y TE <sup>72</sup>	de cofinanciamiento se respetan para actividades cruciales para que en efecto se realice el objetivo del proyecto
Línea de Base																																									
Tarjeta de Puntuación	NWFR (Bosque nuboso)	Manabí (Bosque seco)																																							
Componente 1	17%	14%																																							
Componente 2	30%	10%																																							
Componente 3	14%	9%																																							
Total	20%	11%																																							
Meta																																									
Tarjeta de Puntuación	NWFR (Bosque nuboso)	Manabí (Bosque seco)																																							
Componente 1	76%	58%																																							
Componente 2	75%	52%																																							
Componente 3	79%	51%																																							
Total	77%	55%																																							
	3. Reducción de la brecha entre los fondos disponibles y los recursos necesarios para la gestión de las AP del SNAP para cumplir con los estándares básicos establecidos	La brecha de financiamiento estimada en 2008 para las AP del PANE era US\$ 2.752,454 – o 41% - por año. (Esto será reconfirmado para el año 2 con evaluaciones actualizadas para el escenario básico para las AP del SNAP y un nuevo escenario para el cambio climático).	La brecha de financiamiento se reduce 15% para finales del proyecto y las capacidades y el mecanismo implantado reducirán esto todavía más. Nota: Esta reducción no considera los recursos que recibirá el SNAP en caso de éxito de la iniciativa de Yasuní-ITT.	Informes del Proyecto, informes financieros de NPAS.	Se sigue tomando en cuenta la política internacional en evolución sobre pagos por servicios ambientales mediante mercados de carbono o el Yasuní ITT, facilitando la capacidad de movilizar finanzas para conservación a partir de estas nuevas fuentes																																				
	4. Existencia de fondos específicos para conservación de la biodiversidad en las AP comunitarias de Abras the Mantequilla (Ade M) mediante mecanismos replicables a otras AP comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay recursos monetarios específicos asignados para conservación de la biodiversidad comunitaria en esta AP, aproximadamente US\$ 400.000</li> <li>El trabajo comunitario no está guiado por prioridades de conservación.</li> <li>No se conocen las necesidades de financiamiento.</li> </ul>	Mecanismos específicos que operan en FUNDAR para: <ul style="list-style-type: none"> <li>Suministrar recursos monetarios a los agricultores en la reserva comunitaria para mejorar la conservación y la restauración de la biodiversidad. Aumento de al menos 50%.</li> <li>Optimizar la labor comunitaria conforme a acciones de BD.</li> <li>Captar recursos adicionales para la gestión de AP a partir de los gobiernos locales y otras fuentes.</li> <li>Hay cálculos aproximados de las necesidades de fondos para gestión básica para cerrarlas</li> </ul>	Informes anuales de los mecanismos de crédito de FUNDAR que incluirán su contribución a la conservación																																					
	5. Aumento de la efectividad de gestión de las AP que conforman el SNAP según lo medido por una herramienta acordada	La línea de base se determinará para la evaluación de mitad de periodo cuando el SNAP haya definido la metodología que adoptará para medir la efectividad de la gestión (esto incluirá METT como parámetros y será definido como parte del Resultado 2)	Para finales del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las AP del SNAP habrán mejorado la efectividad de la gestión en &gt;15%</li> <li>Habrán un mayor aumento en las áreas piloto (ver el Indicador 6)</li> </ul>	Aplicación de METT a 34 AP muestra en MTE y TE																																					
	6. Aumento de la efectividad de gestión de las AP Piloto	<table border="1"> <tr> <td><b>Pilotos del PANE (prom.) 2009</b></td> <td>38%</td> </tr> </table>	<b>Pilotos del PANE (prom.) 2009</b>	38%	<table border="1"> <tr> <td><b>Pilotos PANE (prom.) meta 2015</b></td> <td>82%</td> </tr> </table>	<b>Pilotos PANE (prom.) meta 2015</b>	82%	Verificación del METT en la																																	
<b>Pilotos del PANE (prom.) 2009</b>	38%																																								
<b>Pilotos PANE (prom.) meta 2015</b>	82%																																								

<sup>71</sup> Nota: El Tablero de Gestión Ajustado fue ajustado por el Equipo de Preparación del Proyecto, las cuestiones consideradas sistémicas, fueron respuesta como percepción de la situación del sistema. Todas las entrevistas del Tablero de Gestión Financiera del PNUD se aplicaron al inicio del proyecto, MET y TE se hicieron a personas que trabajan en las áreas protegidas.

<sup>72</sup> El Tablero de Gestión se aplicará nuevamente al Inicio del Proyecto, como parte de la inyección del proyecto pues ha habido varios cambios en el personal del MAE desde la solicitud a fines de 2008. También servirá como instrumento para guiar el debate sobre diferentes elementos del proyecto con el equipo del proyecto recientemente establecido e incorporará datos financieros actualizados conforme a cifras de 2009 reportadas a inicios de 2010.

	Indicadores	Línea de Base	Fin de la Meta del Proyecto	Medios de verificación	Riesgos / Supuestos																																																																		
	(medida por las METT) brinda una conservación mejorada a los siguientes ecosistemas: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Zonas de vida del PANE</th> <th>Ha.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bosque tropical</td> <td>397.101,87</td> </tr> <tr> <td>Bosque inundado</td> <td>235.653,74</td> </tr> <tr> <td>Bosque de montaña</td> <td>329.752,78</td> </tr> <tr> <td>Bosque intervenido</td> <td>99.193,29</td> </tr> <tr> <td>Bosque seco</td> <td>1.000,00</td> </tr> <tr> <td>Páramo</td> <td>142.334,12</td> </tr> <tr> <td>Arbustos</td> <td>19.766,54</td> </tr> <tr> <td>Veget. natural</td> <td>1.239.011,74</td> </tr> </tbody> </table>	Zonas de vida del PANE	Ha.	Bosque tropical	397.101,87	Bosque inundado	235.653,74	Bosque de montaña	329.752,78	Bosque intervenido	99.193,29	Bosque seco	1.000,00	Páramo	142.334,12	Arbustos	19.766,54	Veget. natural	1.239.011,74	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>E.R. Cayambe Coca</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>E.R. Illinizas</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>E.R. Mache Chindul</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>M.R Galera San Francisco</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>W.P.R. Chimborazo</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>W.P.R. Cuyabeno</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td><b>Yasuní</b></td> <td>TBD</td> </tr> <tr> <td><b>Línea B. APPRI (prom.) 2009</b></td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>Manabí D.F.</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Noroccidente C.F.</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td><b>Línea B. APC (prom.) 2009</b></td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Abras de Mantequilla</td> <td>28%</td> </tr> </tbody> </table>	E.R. Cayambe Coca	50%	E.R. Illinizas	33%	E.R. Mache Chindul	38%	M.R Galera San Francisco	20%	W.P.R. Chimborazo	40%	W.P.R. Cuyabeno	48%	<b>Yasuní</b>	TBD	<b>Línea B. APPRI (prom.) 2009</b>	36%	Manabí D.F.	23%	Noroccidente C.F.	49%	<b>Línea B. APC (prom.) 2009</b>	28%	Abras de Mantequilla	28%	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>E.R. Cayambe Coca</td> <td>84%</td> </tr> <tr> <td>E.R. Illinizas</td> <td>79%</td> </tr> <tr> <td>E.R. Mache Chindul</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td>M.R Galera San Francisco</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td>W.P.R. Chimborazo</td> <td>77%</td> </tr> <tr> <td>W.P.R. Cuyabeno</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td><b>Yasuní</b></td> <td>TBD</td> </tr> <tr> <td><b>Meta APPRI (prom.) 2015</b></td> <td>82%</td> </tr> <tr> <td>Manabí D.F.</td> <td>81%</td> </tr> <tr> <td>Noroccidente C.F.</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td><b>Meta APC (prom.) 2015</b></td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Abras de Mantequilla</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>	E.R. Cayambe Coca	84%	E.R. Illinizas	79%	E.R. Mache Chindul	83%	M.R Galera San Francisco	83%	W.P.R. Chimborazo	77%	W.P.R. Cuyabeno	83%	<b>Yasuní</b>	TBD	<b>Meta APPRI (prom.) 2015</b>	82%	Manabí D.F.	81%	Noroccidente C.F.	83%	<b>Meta APC (prom.) 2015</b>	80%	Abras de Mantequilla	80%	evaluación de mitad de periodo (MTE) y evaluación final (TE)	
Zonas de vida del PANE	Ha.																																																																						
Bosque tropical	397.101,87																																																																						
Bosque inundado	235.653,74																																																																						
Bosque de montaña	329.752,78																																																																						
Bosque intervenido	99.193,29																																																																						
Bosque seco	1.000,00																																																																						
Páramo	142.334,12																																																																						
Arbustos	19.766,54																																																																						
Veget. natural	1.239.011,74																																																																						
E.R. Cayambe Coca	50%																																																																						
E.R. Illinizas	33%																																																																						
E.R. Mache Chindul	38%																																																																						
M.R Galera San Francisco	20%																																																																						
W.P.R. Chimborazo	40%																																																																						
W.P.R. Cuyabeno	48%																																																																						
<b>Yasuní</b>	TBD																																																																						
<b>Línea B. APPRI (prom.) 2009</b>	36%																																																																						
Manabí D.F.	23%																																																																						
Noroccidente C.F.	49%																																																																						
<b>Línea B. APC (prom.) 2009</b>	28%																																																																						
Abras de Mantequilla	28%																																																																						
E.R. Cayambe Coca	84%																																																																						
E.R. Illinizas	79%																																																																						
E.R. Mache Chindul	83%																																																																						
M.R Galera San Francisco	83%																																																																						
W.P.R. Chimborazo	77%																																																																						
W.P.R. Cuyabeno	83%																																																																						
<b>Yasuní</b>	TBD																																																																						
<b>Meta APPRI (prom.) 2015</b>	82%																																																																						
Manabí D.F.	81%																																																																						
Noroccidente C.F.	83%																																																																						
<b>Meta APC (prom.) 2015</b>	80%																																																																						
Abras de Mantequilla	80%																																																																						
	7. Número de hectáreas de AP privadas, comunitarias y públicas en ecosistemas clave que han sido incorporadas al SNAP basándose en una matriz de selección expandida y formalmente adoptada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente, la matriz de selección para incorporar nuevas AP al SNAP no incluye criterios de rentabilidad o según resultados ni aborda otros factores importantes, como la conectividad.</li> <li>No existen AP privadas o comunitarias oficialmente incorporadas al SNAP</li> </ul>	Todas las AP (privadas, públicas y comunitarias) incluidas en el SNAP suministrarán más conservación a ecosistemas claves: (a) cerrando las brechas existentes o (b) aumentando la conectividad en todo el paisaje y (c) han identificado estrategias para asegurar la cobertura total de las necesidades de escenarios básicos	Decretos de inclusión en el SNAP e informe financiero																																																																			
<b>Resultado 1:</b> Con apoyo técnico del proyecto, se han establecido formalmente leyes, normas y pautas institucionales para mejorar la sostenibilidad financiera del PANE, los subsistemas privados y comunitarias del SNAP.	1. Marcos de Gobernabilidad fortalecidos para financiamiento de AP sostenibles, según la medición de los mayores puntajes en los 9 elementos del Componente 1 del Tablero de Gestión Financiero del PNUD	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Elemento</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Apoyo legal, de políticas y normativo para generación de ingresos por parte de las AP</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Apoyo legal, de políticas y normativo para reparto de ingresos dentro del sistema de AP</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Condiciones legales y normativas para establecer fondos de dotación o fiduciarios</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>Apoyo legal, de políticas y normativo para acuerdos institucionales alternativos para la gestión de las AP</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Estrategias nacionales de financiamiento de las AP</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>Valoración económica de los sistemas de AP</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Presupuestación gubernamental mejorada para los sistemas de AP</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>	Elemento	%	Apoyo legal, de políticas y normativo para generación de ingresos por parte de las AP	33%	Apoyo legal, de políticas y normativo para reparto de ingresos dentro del sistema de AP	11%	Condiciones legales y normativas para establecer fondos de dotación o fiduciarios	78%	Apoyo legal, de políticas y normativo para acuerdos institucionales alternativos para la gestión de las AP	42%	Estrategias nacionales de financiamiento de las AP	54%	Valoración económica de los sistemas de AP	50%	Presupuestación gubernamental mejorada para los sistemas de AP	50%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Elemento</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Apoyo legal, de políticas y normativo para generación de ingresos por parte de las AP</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td>Apoyo legal, de políticas y normativo para reparto de ingresos dentro del sistema de AP</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>Condiciones legales y normativas para establecer fondos de dotación o fiduciarios</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>Apoyo legal, de políticas y normativo para acuerdos institucionales alternativos para la gestión de las AP</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td>Estrategias nacionales de financiamiento de las AP</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Valoración económica de los sistemas de AP</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td>Presupuestación gubernamental mejorada para los sistemas de AP</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Elemento	%	Apoyo legal, de políticas y normativo para generación de ingresos por parte de las AP	83%	Apoyo legal, de políticas y normativo para reparto de ingresos dentro del sistema de AP	78%	Condiciones legales y normativas para establecer fondos de dotación o fiduciarios	78%	Apoyo legal, de políticas y normativo para acuerdos institucionales alternativos para la gestión de las AP	83%	Estrategias nacionales de financiamiento de las AP	100%	Valoración económica de los sistemas de AP	83%	Presupuestación gubernamental mejorada para los sistemas de AP	100%	Tablero de gestión del PNUD aplicado al inicio del proyecto, en MTE y TE	El alto nivel de apoyo político para el enfoque del proyecto de fortalecer la sostenibilidad financiera del SNAP sigue creciendo y el compromiso de aprobar y promulgar la ley del SNAP continúa como se planificó al inicio del proyecto.																																		
Elemento	%																																																																						
Apoyo legal, de políticas y normativo para generación de ingresos por parte de las AP	33%																																																																						
Apoyo legal, de políticas y normativo para reparto de ingresos dentro del sistema de AP	11%																																																																						
Condiciones legales y normativas para establecer fondos de dotación o fiduciarios	78%																																																																						
Apoyo legal, de políticas y normativo para acuerdos institucionales alternativos para la gestión de las AP	42%																																																																						
Estrategias nacionales de financiamiento de las AP	54%																																																																						
Valoración económica de los sistemas de AP	50%																																																																						
Presupuestación gubernamental mejorada para los sistemas de AP	50%																																																																						
Elemento	%																																																																						
Apoyo legal, de políticas y normativo para generación de ingresos por parte de las AP	83%																																																																						
Apoyo legal, de políticas y normativo para reparto de ingresos dentro del sistema de AP	78%																																																																						
Condiciones legales y normativas para establecer fondos de dotación o fiduciarios	78%																																																																						
Apoyo legal, de políticas y normativo para acuerdos institucionales alternativos para la gestión de las AP	83%																																																																						
Estrategias nacionales de financiamiento de las AP	100%																																																																						
Valoración económica de los sistemas de AP	83%																																																																						
Presupuestación gubernamental mejorada para los sistemas de AP	100%																																																																						

	Indicadores	Línea de Base		Fin de la Meta del Proyecto		Medios de verificación	Riesgos / Supuestos																
		Responsabilidades institucionales claramente definidas para la gestión y la financiamiento de las AP	33 %	Responsabilidades institucionales claramente definidas para la gestión y la financiamiento de las AP	67%																		
		Requisitos de dotación de personal, perfiles e incentivos en el sitio y a nivel del sistema, bien definidos	44 %	Requisitos de dotación de personal, perfiles e incentivos en el sitio y a nivel del sistema, bien definidos	78%																		
		Total para el Componente 1	45 %	Total para el Componente 1	85%																		
	2. Ley para el SNAP y normativas de respaldo	<p>Actualmente, el SNAP ha sido definido como la unión de las AP Públicas (PANE), AP Privadas (APPRI), AP Comunitarias (APC) y AP del Gobierno Seccional (APGS).</p> <p>Su creación y composición fue mencionada en la Constitución de 2008 y en los documentos de Políticas Nacionales como el Plan Estratégico del SNAP.</p> <p>Actualmente, a pesar de estar definido y mencionado, no existe ley ni reglamento que haga posible la incorporación de las APPRI, las APC y las APGS al Sistema.</p>		<p>Una Ley General del SNAP aprobada al Congreso Nacional para finales de 2010; y en funcionamiento para finales del proyecto, incluyendo reglamentos y estrategias financieras para todo el sistema y para los subsistemas privados y comunitarios.</p> <p>La ley incorpora criterios claros para incluir las APPRI, las APC y las APGS en el SNAP, con el objetivo de reducir la brecha ecológica.</p> <p>Para finales del proyecto, al menos 1 área de cada subsistema será parte del SNAP.</p>		Registro Oficial de la ley y de las normas reguladoras																	
	3. Los perfiles de competencia del personal y los procedimientos institucionales en el SNAP/MAE están personalizados para nuevos marcos financieros en los niveles i) Central Directivo (MAE) ; ii) de Supervisión en direcciones regionales; iii) nivel de Guarda-parques	<p>La gestión del SNAP está actualmente bajo la autoridad de la Subsecretaría del Patrimonio Natural, y delegada a su dirección encargada del DNBD.</p> <p>El MAE también tiene direcciones regionales en cada provincia de Ecuador. Las AP dependen de cada dirección regional según su ubicación. Aproximadamente menos del 10% tiene habilidades específicas para gestión financiera y sostenibilidad financiera del SNAP.</p>		<p>Las metas se determinarán para el año 2 una vez que se declare la Ley; las reformas institucionales completadas en el MAE y el marco completo de resultados ha sido definido bajo el Resultado 2.</p> <p>Al final del proyecto, los puestos de personal incluyen al menos un puesto para gerentes financieros en los niveles Central y regional, y 50% de todas las tablas y procedimientos de personal están personalizadas conforme a los nuevos marcos financieros</p>		Manuales del MAE;  Plan estratégico del SNAP  Informes del proyecto																	
	4. Bases institucionales de los piloto para financiar redes y subsistemas de reservas privadas	Actualmente, ninguna de las redes de reservas privadas tiene acceso a financiamiento del Programa Socio Bosque		14 de las redes de reservas privadas tienen acceso a fondos del Programa Socio Bosque Se diseña al menos un mecanismo adicional de financiamiento para la RBPE		Informes del proyecto																	
<b>Resultado 2:</b> Capacidades fortalecidas para realizar planificación financiera, gestión y monitoreo por resultados están	1. Capacidades fortalecidas para planificación de negocios y otras herramientas de gestión rentable para el SNAP según lo medido por los 5 Elementos del Componente 2 del Tablero de Gestión Financiera del PNUD:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Elemento</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación de negocios a nivel de sitio</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>Sistemas de rendición de cuentas y auditoría operativos, transparentes y útiles</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>Sistemas para monitorear y presentar informes sobre desempeño de la</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>		Elemento	%	Planificación de negocios a nivel de sitio	44%	Sistemas de rendición de cuentas y auditoría operativos, transparentes y útiles	44%	Sistemas para monitorear y presentar informes sobre desempeño de la	25%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Elemento</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación de negocios a nivel de sitio</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>Sistemas de rendición de cuentas y auditoría operativos, transparentes y útiles</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Sistemas para monitorear y presentar informes sobre desempeño de la</td> <td>92%</td> </tr> </tbody> </table>		Elemento	%	Planificación de negocios a nivel de sitio	78%	Sistemas de rendición de cuentas y auditoría operativos, transparentes y útiles	100%	Sistemas para monitorear y presentar informes sobre desempeño de la	92%	Tablero de gestión del PNUD aplicado al inicio del proyecto, en MTE y TE	Los representantes de autoridades públicas convencionales (Economía y Finanzas, sectores productivos)
Elemento	%																						
Planificación de negocios a nivel de sitio	44%																						
Sistemas de rendición de cuentas y auditoría operativos, transparentes y útiles	44%																						
Sistemas para monitorear y presentar informes sobre desempeño de la	25%																						
Elemento	%																						
Planificación de negocios a nivel de sitio	78%																						
Sistemas de rendición de cuentas y auditoría operativos, transparentes y útiles	100%																						
Sistemas para monitorear y presentar informes sobre desempeño de la	92%																						



	Indicadores	Línea de Base	Fin de la Meta del Proyecto	Medios de verificación	Riesgos / Supuestos																																																												
listos para el mejoramiento de los ingresos netos sostenibles del SNAP.		<table border="1"> <tr> <td colspan="2">gestión financiera</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Métodos para asignar fondos en todos los sitios individuales de AP</td> <td></td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Redes de capacitación y apoyo para permitir que los gerentes de parques funcionen más rentablemente</td> <td></td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Total para el Componente 2 %</td> <td></td> <td>34%</td> </tr> </table>	gestión financiera			Métodos para asignar fondos en todos los sitios individuales de AP		0%	Redes de capacitación y apoyo para permitir que los gerentes de parques funcionen más rentablemente		28%	Total para el Componente 2 %		34%	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">gestión financiera</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Métodos para asignar fondos en todos los sitios individuales de AP</td> <td></td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Redes de capacitación y apoyo para permitir que los gerentes de parques funcionen más rentablemente</td> <td></td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>Total para el Componente 2 %</td> <td></td> <td>85%</td> </tr> </table>	gestión financiera			Métodos para asignar fondos en todos los sitios individuales de AP		100%	Redes de capacitación y apoyo para permitir que los gerentes de parques funcionen más rentablemente		78%	Total para el Componente 2 %		85%		demuestran estar convencidos de los beneficios económicos del SNAP que son resaltados por el sector del ambiente.																																				
	gestión financiera																																																																
	Métodos para asignar fondos en todos los sitios individuales de AP		0%																																																														
	Redes de capacitación y apoyo para permitir que los gerentes de parques funcionen más rentablemente		28%																																																														
Total para el Componente 2 %		34%																																																															
gestión financiera																																																																	
Métodos para asignar fondos en todos los sitios individuales de AP		100%																																																															
Redes de capacitación y apoyo para permitir que los gerentes de parques funcionen más rentablemente		78%																																																															
Total para el Componente 2 %		85%																																																															
2. Capacidades fortalecidas para planificación de negocios y otras herramientas para la gestión rentable de dos subgrupos de RBPE y Abras de Mantequilla según lo medido por los 5 Elementos del Componente 2 de un Tablero de gestión adaptada del PNUD. (Remitirse a la nota en el indicador del segundo objetivo)	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Elemento</th> <th colspan="3">Línea de Base</th> </tr> <tr> <th>NWFR (Bosque nuboso)</th> <th>Manabí (Bosque seco)</th> <th>Abras de Mantequilla</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Elemento 1</td> <td>6%</td> <td>33%</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>Elemento 2</td> <td>42%</td> <td>0%</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>Elemento 3</td> <td>25%</td> <td>0%</td> <td>92%</td> </tr> <tr> <td>Elemento 4</td> <td>50%</td> <td>0%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Elemento 5</td> <td>47%</td> <td>0%</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>30%</td> <td>10%</td> <td>56%</td> </tr> </tbody> </table>	Elemento	Línea de Base			NWFR (Bosque nuboso)	Manabí (Bosque seco)	Abras de Mantequilla	Elemento 1	6%	33%	39%	Elemento 2	42%	0%	58%	Elemento 3	25%	0%	92%	Elemento 4	50%	0%	50%	Elemento 5	47%	0%	47%	Total	30%	10%	56%	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Elemento</th> <th colspan="3">Meta</th> </tr> <tr> <th>NWFR (Bosque nuboso)</th> <th>Manabí (Bosque seco)</th> <th>Abras de Mantequilla</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Elemento 1</td> <td>61%</td> <td>70%</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>Elemento 2</td> <td>75%</td> <td>50%</td> <td>92%</td> </tr> <tr> <td>Elemento 3</td> <td>75%</td> <td>50%</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>Elemento 4</td> <td>90%</td> <td>50%</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>Elemento 5</td> <td>87%</td> <td>50%</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>75%</td> <td>54%</td> <td>92%</td> </tr> </tbody> </table>	Elemento	Meta			NWFR (Bosque nuboso)	Manabí (Bosque seco)	Abras de Mantequilla	Elemento 1	61%	70%	78%	Elemento 2	75%	50%	92%	Elemento 3	75%	50%	95%	Elemento 4	90%	50%	95%	Elemento 5	87%	50%	95%	Total	75%	54%	92%	Tarjeta Adaptada de Puntuación financiera del PNUD aplicada al inicio del proyecto, y en MTE y TE
Elemento	Línea de Base																																																																
	NWFR (Bosque nuboso)	Manabí (Bosque seco)	Abras de Mantequilla																																																														
Elemento 1	6%	33%	39%																																																														
Elemento 2	42%	0%	58%																																																														
Elemento 3	25%	0%	92%																																																														
Elemento 4	50%	0%	50%																																																														
Elemento 5	47%	0%	47%																																																														
Total	30%	10%	56%																																																														
Elemento	Meta																																																																
	NWFR (Bosque nuboso)	Manabí (Bosque seco)	Abras de Mantequilla																																																														
Elemento 1	61%	70%	78%																																																														
Elemento 2	75%	50%	92%																																																														
Elemento 3	75%	50%	95%																																																														
Elemento 4	90%	50%	95%																																																														
Elemento 5	87%	50%	95%																																																														
Total	75%	54%	92%																																																														
3. % de Áreas Protegidas con Planes de Gestión y Planes de Negocio Actualizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>PANE</li> <li>RBPE</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Plan de Gestión</th> <th>Plan de Negocios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PANE</td> <td>0%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>RBPE</td> <td>0%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>		Plan de Gestión	Plan de Negocios	PANE	0%	0%	RBPE	0%	0%	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Plan de Gestión</th> <th>Plan de Negocios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PANE</td> <td>20%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>RBPE</td> <td>25%</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>		Plan de Gestión	Plan de Negocios	PANE	20%	20%	RBPE	25%	25%																																												
	Plan de Gestión	Plan de Negocios																																																															
PANE	0%	0%																																																															
RBPE	0%	0%																																																															
	Plan de Gestión	Plan de Negocios																																																															
PANE	20%	20%																																																															
RBPE	25%	25%																																																															
4. % de personal del personal técnico-administrativo del SNAP (en todo el sistema; a nivel de sitio de AP y RBPE) con las habilidades necesarias para la gestión financiera y el sistema de M&E por resultados	<p>Valor de línea de base del documento técnico (TDB) para el Año 1 del proyecto.</p> <p>Basado en el prediseño del sistema de gestión y M&amp;E por resultados una vez recogida la información METT. El proyecto entonces definirá los estándares y las competencias y habilidades necesarias para este sistema en los niveles del MAE, del PANE, Privados y Comunitarios.</p>	<p>Para finales del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>50% (41) a nivel de sitio, (al menos una persona de cada área del PANE)</li> <li>50% (5) MAE (al menos 50% del personal de DNBD que está a cargo de AP)</li> <li>50% (23) de direcciones provinciales del MAE (al menos 1 persona de la Dirección Provincial del MAE)</li> <li>100% (22) RBPE (El proyecto capacitará a los coordinadores, y ellos capacitarán a al menos una persona de cada reserva)</li> <li>100% (3) Abras de Mantequilla (al menos 3 personas participantes en la Coordinación de Proyecto del Área serán capacitadas)</li> </ul>	<p>Informes de capacitación; Informes de proyecto</p>																																																														
5. Mejora en la rendición de cuentas de gastos, y evaluación de gastos vinculados con la efectividad de la gestión de las AP del SNAP	<p>El MAE, la RBPE, FUNDAR, no tienen un Sistema integrado de gestión y de M&amp;E por resultados que vincule los gastos con la efectividad de la gestión. El estatus de los componentes esenciales para un futuro sistema son:</p>	<p>Para el final del proyecto, el SNAP tiene un sistema de información financiera, operativa y por resultados integrado (METT e indicadores clave) y se utiliza para M&amp;E de eficiencias y para determinar la asignación de recursos; todos los componentes de M&amp;E están establecidos y los siguientes estarán en funcionamiento: Financieros:</p>	<p>Informes de administración por resultados e informes de proyecto</p>																																																														

	Indicadores	Línea de Base	Fin de la Meta del Proyecto	Medios de verificación	Riesgos / Supuestos										
		<p><u>Financiero:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de base financiera: SIGEF<sup>73</sup>; SIGOB<sup>74</sup> en el nivel más alto, pero sin sistema específico para el SNAP</li> <li>No hay informes financieros de las direcciones regionales</li> <li>Tarjeta Preliminar de Puntuación financiera del SNAP que contenía AP del PANE</li> </ul> <p><u>Asignación de Recursos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto asignado conforme al tamaño del AP</li> <li>La eficiencia de la asignación de recursos no está vinculada a la efectividad de la gestión o a los beneficios / logro de la conservación</li> </ul> <p><u>Operativo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Puntajes preliminares del METT para proyectos piloto; no hay metodología para medir la efectividad de la gestión para todo el sistema</li> </ul> <p><u>Ecológico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores biológicos definidos mediante el proyecto de GEF 3 pero no totalmente desarrollados o en uso</li> <li>Sistema GIS establecido que es capaz de medir el cambio en la cubierta de vegetación</li> </ul> <p><u>En conjunto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No existe interpretación institucional de datos para respaldar la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de base financiera basada en datos firmes</li> <li>Todas las regiones dan sus informes en formato acordado. M&amp;E financiero Básico en funcionamiento basado en Planes Operativos Anuales, formulación y gestión de presupuesto</li> <li>Tablero de gestión sistematizado e institucionalizado</li> </ul> <p><u>Asignación de Recursos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de recursos conforme al nuevo sistema de administración por resultados</li> </ul> <p><u>Operativo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Herramienta de efectividad de gestión del SNAP institucionalizada</li> </ul> <p><u>Ecológico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de especies / ecosistemas representativos seleccionados durante el Año 1</li> </ul> <p><u>En conjunto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de administración por resultados y capacidad institucional que permite la interpretación de datos para respaldar la toma de decisiones.</li> </ul>												
<p><b>Resultado 3:</b> El valor del SNAP es más conocido entre las comunidades que viven en las áreas protegidas, las autoridades públicas y los inversionistas privados</p>	1. Aumento en el Presupuesto asignado para el SNAP por el Gobierno Nacional.	<table border="1"> <tr> <td>Línea de Base</td> <td>Presupuesto 2008</td> </tr> <tr> <td>SNAP</td> <td>US\$ 1.160.000</td> </tr> </table>	Línea de Base	Presupuesto 2008	SNAP	US\$ 1.160.000	<table border="1"> <tr> <td>Meta</td> <td>Presupuesto 2015</td> <td>% Aumento</td> </tr> <tr> <td>SNAP</td> <td>US\$ 1.450.000</td> <td>25%</td> </tr> </table>	Meta	Presupuesto 2015	% Aumento	SNAP	US\$ 1.450.000	25%	Informes del Gobierno	Los representantes de autoridades públicas convencionales (Economía y Finanzas, sectores productivos) demuestran estar convencidos de los beneficios
	Línea de Base	Presupuesto 2008													
SNAP	US\$ 1.160.000														
Meta	Presupuesto 2015	% Aumento													
SNAP	US\$ 1.450.000	25%													
2. Aumento del % de recursos asignados al presupuesto a partir de nuevos mecanismos de financiamiento basados en recursos internacionales (Yasuní ITT y mercados de carbono)	<table border="1"> <tr> <td>Línea de Base</td> <td>Presupuesto 2008</td> </tr> <tr> <td>SNAP</td> <td>US\$ 1.470.000</td> </tr> </table>	Línea de Base	Presupuesto 2008	SNAP	US\$ 1.470.000	<table border="1"> <tr> <td>Meta</td> <td>Presupuesto 2015</td> <td>% Aumento</td> </tr> <tr> <td>SNAP</td> <td>US\$ 1.837.500</td> <td>25%</td> </tr> </table>	Meta	Presupuesto 2015	% Aumento	SNAP	US\$ 1.837.500	25%	Informes del Gobierno		
Línea de Base	Presupuesto 2008														
SNAP	US\$ 1.470.000														
Meta	Presupuesto 2015	% Aumento													
SNAP	US\$ 1.837.500	25%													

<sup>73</sup> El Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF) es una herramienta de software que forma parte de la solución para el desarrollo de la Administración del Sistema de Finanzas Públicas; reúne un grupo de servicios que cumplen con los requisitos de registro, operación, control y consulta por parte de las instituciones del sector público no financiero en el país con el objetivo de transformar la administración pública en una misión de servicio en términos de transparencia, disciplina y control para alcanzar niveles óptimos de eficacia, efectividad y eficiencia.

<sup>74</sup> Sistema de Información para Gobernabilidad Democrática (SIGOB) es un sistema creado con la finalidad de desarrollar metodologías y herramientas para apoyar la acción del gobierno en políticas por parte de la alta directiva del gobierno, ayudando así a mantener o crear las condiciones para la gobernabilidad democrática. Estas herramientas están dirigidas a reducir la brecha entre las decisiones de las autoridades y la capacidad para ejecutarlas.

	Indicadores	Línea de Base	Fin de la Meta del Proyecto	Medios de verificación	Riesgos / Supuestos																																																																																				
(Nacionales e Internacionales)	3. Aumento de visitas por año a las AP Piloto, como consecuencia de estrategias de mercadeo implementadas (dentro de la capacidad de carga)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Área</th> <th># Visits</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>PANE</b></td> <td><b>110.116</b></td> </tr> <tr> <td>E.R. Cayambe Coca</td> <td>8.561</td> </tr> <tr> <td>E.R. Illinizas</td> <td>2.676</td> </tr> <tr> <td>E.R. Mache Chindul</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>M.R Galera San Francisco</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>W.P.R. Chimborazo</td> <td>84.000</td> </tr> <tr> <td>W.P.R. Cuyabeno</td> <td>9.336</td> </tr> <tr> <td><b>Yasuní</b></td> <td><b>TBD</b></td> </tr> <tr> <td><b>APPRI</b></td> <td><b>4.343</b></td> </tr> <tr> <td>Manabí D.F.</td> <td>1.463</td> </tr> <tr> <td>Noroccidente C.F.</td> <td>2.880</td> </tr> <tr> <td><b>APC</b></td> <td><b>1.100</b></td> </tr> <tr> <td>Abras de Mantequilla</td> <td>1.100</td> </tr> </tbody> </table>	Área	# Visits	<b>PANE</b>	<b>110.116</b>	E.R. Cayambe Coca	8.561	E.R. Illinizas	2.676	E.R. Mache Chindul	100	M.R Galera San Francisco	-	W.P.R. Chimborazo	84.000	W.P.R. Cuyabeno	9.336	<b>Yasuní</b>	<b>TBD</b>	<b>APPRI</b>	<b>4.343</b>	Manabí D.F.	1.463	Noroccidente C.F.	2.880	<b>APC</b>	<b>1.100</b>	Abras de Mantequilla	1.100	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Área</th> <th>% Aumentado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>PANE</b></td> <td><b>TBD</b></td> </tr> <tr> <td>E.R. Cayambe Coca</td> <td>TBD</td> </tr> <tr> <td>E.R. Illinizas</td> <td>TBD</td> </tr> <tr> <td>E.R. Mache Chindul</td> <td>TBD</td> </tr> <tr> <td>M.R Galera San Francisco</td> <td>TBD</td> </tr> <tr> <td>W.P.R. Chimborazo</td> <td>TBD</td> </tr> <tr> <td>W.P.R. Cuyabeno</td> <td>TBD</td> </tr> <tr> <td><b>Yasuní</b></td> <td><b>TBD</b></td> </tr> <tr> <td><b>APPRI</b></td> <td><b>TBD</b></td> </tr> <tr> <td>Manabí D.F.</td> <td>TBD</td> </tr> <tr> <td>Noroccidente C.F.</td> <td>TBD</td> </tr> <tr> <td><b>APC</b></td> <td><b>TBD</b></td> </tr> <tr> <td>Abras de Mantequilla</td> <td>TBD</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nota: La Meta se determinará una vez que los planes de gestión hayan desarrollado estudios que incluyan las capacidades de carga.</p>	Área	% Aumentado	<b>PANE</b>	<b>TBD</b>	E.R. Cayambe Coca	TBD	E.R. Illinizas	TBD	E.R. Mache Chindul	TBD	M.R Galera San Francisco	TBD	W.P.R. Chimborazo	TBD	W.P.R. Cuyabeno	TBD	<b>Yasuní</b>	<b>TBD</b>	<b>APPRI</b>	<b>TBD</b>	Manabí D.F.	TBD	Noroccidente C.F.	TBD	<b>APC</b>	<b>TBD</b>	Abras de Mantequilla	TBD	Registro en la puerta de entrada de los visitantes a las AP; se debe cruzar la información con los ingresos generados por las tarifas de entrada.	económicos del SNAP que son resaltados por el sector del ambiente. Los estudios de valoración son eficaces para influenciar las opiniones de comunidades e inversionistas privados sobre los beneficios que ofrece el SNAP para su bienestar																												
Área	# Visits																																																																																								
<b>PANE</b>	<b>110.116</b>																																																																																								
E.R. Cayambe Coca	8.561																																																																																								
E.R. Illinizas	2.676																																																																																								
E.R. Mache Chindul	100																																																																																								
M.R Galera San Francisco	-																																																																																								
W.P.R. Chimborazo	84.000																																																																																								
W.P.R. Cuyabeno	9.336																																																																																								
<b>Yasuní</b>	<b>TBD</b>																																																																																								
<b>APPRI</b>	<b>4.343</b>																																																																																								
Manabí D.F.	1.463																																																																																								
Noroccidente C.F.	2.880																																																																																								
<b>APC</b>	<b>1.100</b>																																																																																								
Abras de Mantequilla	1.100																																																																																								
Área	% Aumentado																																																																																								
<b>PANE</b>	<b>TBD</b>																																																																																								
E.R. Cayambe Coca	TBD																																																																																								
E.R. Illinizas	TBD																																																																																								
E.R. Mache Chindul	TBD																																																																																								
M.R Galera San Francisco	TBD																																																																																								
W.P.R. Chimborazo	TBD																																																																																								
W.P.R. Cuyabeno	TBD																																																																																								
<b>Yasuní</b>	<b>TBD</b>																																																																																								
<b>APPRI</b>	<b>TBD</b>																																																																																								
Manabí D.F.	TBD																																																																																								
Noroccidente C.F.	TBD																																																																																								
<b>APC</b>	<b>TBD</b>																																																																																								
Abras de Mantequilla	TBD																																																																																								
	4. Aumento de presupuesto a partir de nuevas fuentes basándose en asociaciones intersectoriales en AP Piloto <ul style="list-style-type: none"> <li>Privadas</li> <li>Municipales</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Línea de Base 2009</th> <th>Privadas</th> <th>Municipales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>PANE</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>E.R. Cayambe Coca</td> <td>23.069</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>E.R. Illinizas</td> <td>8.580</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>E.R. Mache Chindul</td> <td>340</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>M.R Galera San Francisco</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>W.P.R. Chimborazo</td> <td>85.110</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>W.P.R. Cuyabeno</td> <td>151.060</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td><b>Yasuní</b></td> <td><b>TBD</b></td> <td><b>TBD</b></td> </tr> <tr> <td><b>APPRI</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manabí D.F.</td> <td>11.700</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Noroccidente C.F.</td> <td>14.400</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td><b>APC</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Abras de Mantequilla</td> <td>16.500</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Línea de Base 2009	Privadas	Municipales	<b>PANE</b>			E.R. Cayambe Coca	23.069	0	E.R. Illinizas	8.580	0	E.R. Mache Chindul	340	0	M.R Galera San Francisco	0	0	W.P.R. Chimborazo	85.110	0	W.P.R. Cuyabeno	151.060	0	<b>Yasuní</b>	<b>TBD</b>	<b>TBD</b>	<b>APPRI</b>			Manabí D.F.	11.700	0	Noroccidente C.F.	14.400	0	<b>APC</b>			Abras de Mantequilla	16.500	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Meta</th> <th>Privadas</th> <th>Municipales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>PANE</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>E.R. Cayambe Coca</td> <td>&gt;100.000</td> <td>&gt;50.000</td> </tr> <tr> <td>E.R. Illinizas</td> <td>&gt;100.000</td> <td>&gt;50.000</td> </tr> <tr> <td>E.R. Mache Chindul</td> <td>&gt;50.000</td> <td>&gt;10.000</td> </tr> <tr> <td>M.R Galera San Francisco</td> <td>&gt;50.000</td> <td>&gt;20.000</td> </tr> <tr> <td>W.P.R. Chimborazo</td> <td>&gt;135.110</td> <td>&gt;10.000</td> </tr> <tr> <td>W.P.R. Cuyabeno</td> <td>&gt;180.000</td> <td>&gt;30.000</td> </tr> <tr> <td><b>Yasuní</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>APPRI</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manabí D.F.</td> <td>&gt;26.700</td> <td>&gt;2.000</td> </tr> <tr> <td>Noroccidente C.F.</td> <td>&gt;20.000</td> <td>&gt;2.000</td> </tr> <tr> <td><b>APC</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Abras de Mantequilla</td> <td>&gt;50.000</td> <td>&gt;20.000</td> </tr> </tbody> </table>	Meta	Privadas	Municipales	<b>PANE</b>			E.R. Cayambe Coca	>100.000	>50.000	E.R. Illinizas	>100.000	>50.000	E.R. Mache Chindul	>50.000	>10.000	M.R Galera San Francisco	>50.000	>20.000	W.P.R. Chimborazo	>135.110	>10.000	W.P.R. Cuyabeno	>180.000	>30.000	<b>Yasuní</b>			<b>APPRI</b>			Manabí D.F.	>26.700	>2.000	Noroccidente C.F.	>20.000	>2.000	<b>APC</b>			Abras de Mantequilla	>50.000	>20.000	Informes de AP y de administración por resultados	
Línea de Base 2009	Privadas	Municipales																																																																																							
<b>PANE</b>																																																																																									
E.R. Cayambe Coca	23.069	0																																																																																							
E.R. Illinizas	8.580	0																																																																																							
E.R. Mache Chindul	340	0																																																																																							
M.R Galera San Francisco	0	0																																																																																							
W.P.R. Chimborazo	85.110	0																																																																																							
W.P.R. Cuyabeno	151.060	0																																																																																							
<b>Yasuní</b>	<b>TBD</b>	<b>TBD</b>																																																																																							
<b>APPRI</b>																																																																																									
Manabí D.F.	11.700	0																																																																																							
Noroccidente C.F.	14.400	0																																																																																							
<b>APC</b>																																																																																									
Abras de Mantequilla	16.500	0																																																																																							
Meta	Privadas	Municipales																																																																																							
<b>PANE</b>																																																																																									
E.R. Cayambe Coca	>100.000	>50.000																																																																																							
E.R. Illinizas	>100.000	>50.000																																																																																							
E.R. Mache Chindul	>50.000	>10.000																																																																																							
M.R Galera San Francisco	>50.000	>20.000																																																																																							
W.P.R. Chimborazo	>135.110	>10.000																																																																																							
W.P.R. Cuyabeno	>180.000	>30.000																																																																																							
<b>Yasuní</b>																																																																																									
<b>APPRI</b>																																																																																									
Manabí D.F.	>26.700	>2.000																																																																																							
Noroccidente C.F.	>20.000	>2.000																																																																																							
<b>APC</b>																																																																																									
Abras de Mantequilla	>50.000	>20.000																																																																																							
<b>Resultado 4:</b> Modelos de gestión rentable replicables se	1. % de mejora de las Herramientas para generación de ingresos según medición por los siguientes siete	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Elemento</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Número y variedad de fuentes de ingresos utilizadas en todo el sistema</td> <td>58%</td> </tr> </tbody> </table>	Elemento	%	Número y variedad de fuentes de ingresos utilizadas en todo el sistema	58%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Elemento</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Número y variedad de fuentes de ingresos utilizadas en todo el sistema</td> <td>92%</td> </tr> </tbody> </table>	Elemento	%	Número y variedad de fuentes de ingresos utilizadas en todo el sistema	92%	Tablero de gestión del PNUD aplicado al	Comunidades y propietarios privados de bosques siguen																																																																												
Elemento	%																																																																																								
Número y variedad de fuentes de ingresos utilizadas en todo el sistema	58%																																																																																								
Elemento	%																																																																																								
Número y variedad de fuentes de ingresos utilizadas en todo el sistema	92%																																																																																								

	Indicadores	Línea de Base		Fin de la Meta del Proyecto		Medios de verificación	Riesgos / Supuestos		
prueban en campo mediante enfoques comunitarios y asociaciones intersectoriales.	elementos del componente 3 del Tablero de Gestión Financiera del PNUD:	de AP		de AP		inicio del proyecto, en MTE y TE	demostrando interés y apoyo para adoptar los mejores enfoques para el control de costos y la generación de ingresos que propone el proyecto.		
		Fijación y establecimiento de tarifas para usuarios en todo el sistema de AP	40%	Fijación y establecimiento de tarifas para usuarios en todo el sistema de AP	47%				
		Sist. eficaces de recaudación de tarifas	42%	Sist. eficaces de recaudación de tarifas	67%				
		Estrategias de mercadeo y comunicación para mecanismos de generación de ingresos	33%	Estrategias de mercadeo y comunicación para mecanismos de generación de ingresos	100%				
		Programas Operativos de Pagos por Servicios Ambientales para las AP	50%	Programas Operativos de Pagos por Servicios Ambientales para las AP	67%				
		Concesiones que funcionan dentro de las AP	8%	Concesiones que funcionan dentro de las AP	8%				
		Programas de capacitación de AP sobre mecanismos de generación de ingresos	33%	Programas de capacitación de AP sobre mecanismos de generación de ingresos	67%				
		Componente 3	39%	Componente 3	60%				
2. Brecha de financiamiento reducida gracias a mejorar los ingresos netos en las AP Piloto para finales del proyecto.	LÍNEA DE BASE 2009	Área	Brecha Financ	META 2015	Brecha Financ	Tarjeta Adaptada de Puntuación financiera del PNUD aplicada al inicio del proyecto, y en MTE y TE			
		PANE	26.4%					Área	
		E.R. Cayambe Coca	38.3%					PANE	
		E.R. Illinizas	23.5%					E.R. Cayambe Coca	<10%
		E.R. Mache Chindul	24.5%					E.R. Illinizas	<10%
		M.R Galera San Francisco	11.2%					E.R. Mache Chindul	<10%
		W.P.R. Chimborazo	25.5%					M.R Galera San Francisco	<10%
		W.P.R. Cuyabeno	35.7%					W.P.R. Chimborazo	<10%
		Yasuní	TBD					W.P.R. Cuyabeno	<10%
		APPRI	15.6%					Yasuní	<10%
		Manabí D.F.	11.2%					APPRI	
		Noroccidente C.F.	19.9%					Manabí D.F.	<10%
		APC	33.2%					Noroccidente C.F.	<10%
		Abras de Mantequilla	33.2%					APC	
		Abras de Mantequilla	<10%						
3. Se desarrollarán indicadores específicos de Pilotos a medida que se seleccionen las iniciativas CBSI	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD				

## PRESUPUESTO TOTAL Y PLAN DE TRABAJO

<b>ID Adjudicación.</b>	00059162
<b>Título Adjudicación:</b>	PIMS 4241 Financial Sustainability for the National System of Protected Áreas (SNAP) [Sostenibilidad Financiera para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas SNAP]
<b>Unidad Comercial:</b>	ECU10

ID de Proyecto:		00073902										
Título de Proyecto:		PIMS 4241 Financial Sustainability for the National System of Protected Áreas (SNAP)[Sostenibilidad Financiera para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas SNAP]										
Entidad Ejecutora:		Ministerio del Ambiente (MAE)										
Resultado	Responsable/ Agente Ejecutor	ID Fondo	Nombre Donante	Código Cta presupuest aria Atlas	ATLAS Descripción Presupuesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	
Resultado 1: Con el apoyo técnico del proyecto, leyes, normas y pautas institucionales para mejorar la sostenibilidad financiera del PANE, subsistemas privados y comunitarios del SNAP, están formalmente establecidas	MAE	62000	GEF	71300	Consultores locales	159083	50414	0	0	14004	223500	
	MAE	62000	GEF	71600	Viajes	13000	0	0	0	1600	14600	
	MAE	62000	GEF	72100	Cías. Servicios Contractuales	0	125000	0	0	0	125000	
	MAE	62000	GEF	72400	Comunicación y audiovisual	0	8000	0	0	0	8000	
	MAE	62000	GEF	72500	Suministros	13394	2378	793	793	1744	19100	
	MAE	62000	GEF	74500	Gastos Varios	7950	1400	0	0	1050	10400	
	MAE	62000	GEF	75700	Capacitación, Talleres y Conferencias	9400	0	0	0	9400	18800	
	<b>SUBTOTAL GEF RESULTADO 1</b>						<b>202.826</b>	<b>187.191</b>	<b>793</b>	<b>793</b>	<b>27.797</b>	<b>419.400</b>
	<b>SUBTOTAL PNUD RESULTADO 1</b>						<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>SUBTOTAL GEF + PNUD RESULTADO 1</b>						<b>202.826</b>	<b>187.191</b>	<b>793</b>	<b>793</b>	<b>27.797</b>	<b>419.400</b>
Resultado 2: Se aplican capacidades fortalecidas para planificación de negocio, y gestión y monitoreo de recursos financieros en el SNAP	MAE	62000	GEF	71200	Consultores internacionales	6.000	19.500	4.500	0	0	30.000	
	MAE	62000	GEF	71300	Consultores locales	77.034	173.327	134.810	0	0	385.172	
	MAE	62000	GEF	71600	Viajes	8.525	30.833	3.267	0	0	42.625	
	MAE	62000	GEF	72100	Cías. Servicios Contractuales	70.400	275.902	5.698	0	0	352.000	
	MAE	62000	GEF	72500	Suministros	7.795	16.674	14.506	0	0	38.975	
	MAE	62000	GEF	74500	Gastos Varios	4.576	9.051	9.253	0	0	22.879	
	MAE	62000	GEF	75700	Capacitación, Talleres y Conferencias	63.181	180.233	72.491	0	0	315.906	
	<b>SUBTOTAL GEF RESULTADO 2</b>						<b>237.511</b>	<b>705.520</b>	<b>244.525</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.187.556</b>
	MAE	04000	PNUD	71300	Consultores locales	0	0	0	14.000	14.000	28.000	
	MAE	04000	PNUD	71600	Viajes	0	0	0	10.000	10.000	20.000	
MAE	04000	PNUD	72100	Cías. Servicios Contractuales	7.511	21.956	7.511	7.511	7.511	52.000		
MAE	04000	PNUD	75700	Capacitación, Talleres y Conferencias	0	0	0	30.000	30.000	60.000		
<b>SUBTOTAL PNUD RESULTADO 2</b>						<b>7.511</b>	<b>21.956</b>	<b>7.511</b>	<b>61.511</b>	<b>61.511</b>	<b>160.000</b>	
<b>SUBTOTAL GEF + PNUD RESULTADO 2</b>						<b>245.022</b>	<b>727.476</b>	<b>252.036</b>	<b>61.511</b>	<b>61.511</b>	<b>1.347.556</b>	
Resultado 3: El valor del SNAP es más reconocido entre las comunidades que viven en Áreas protegidas, autoridades públicas y privadas, e inversionistas públicos (nacionales e internacionales)	MAE	62000	GEF	71300	Consultores locales	96.274	224.639	240.088	0	0	561.000	
	MAE	62000	GEF	71400	Servicios contractuales	20.593	48.051	51.356	0	0	120.000	
	MAE	62000	GEF	71600	Viajes	22.425	52.324	72.951	0	0	147.700	
	MAE	62000	GEF	72100	Cías. Servicios Contractuales	203.214	152.410	152.410	0	0	508.034	
	MAE	62000	GEF	72500	Suministros	0	0	25.000	0	0	25.000	
	MAE	62000	GEF	75700	Capacitación, Talleres y Conferencias	103.748	132.368	121.635	0	0	357.750	
	<b>SUBTOTAL GEF RESULTADO 3</b>						<b>446.253</b>	<b>609.792</b>	<b>663.439</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.719.484</b>
MAE	04000	PNUD	72100	Capacitación, Talleres y Conferencias	2.889	8.444	2.889	2.889	2.889	20.000		
<b>SUBTOTAL PNUD RESULTADO 3</b>						<b>2.889</b>	<b>8.444</b>	<b>2.889</b>	<b>2.889</b>	<b>2.889</b>	<b>20.000</b>	

		<b>SUBTOTAL GEF + PNUD RESULTADO 3</b>				<b>449.142</b>	<b>160.855</b>	<b>155.299</b>	<b>2.889</b>	<b>2.889</b>	<b>528.034</b>	
Resultado 4: Las INCC (Iniciativas de Negocios de Ciudadanos Corporativos) para modelos de gestión rentables y replicables han sido probadas en el terreno mediante enfoques comunitarios y de asociaciones intersectoriales.	MAE	62000	GEF	71200	Consultores internacionales	0	22062	0	0	15976	38038	
	MAE	62000	GEF	71300	Consultores locales	0	153785	153785	153785	153785	615140	
	MAE	62000	GEF	71400	Servicios contractuales	0	29000	29000	29000	29000	116000	
	MAE	62000	GEF	71600	Viajes	0	19019	19019	19019	19019	76076	
	MAE	62000	GEF	72100	Cías. Servicios Contractuales	0	47850	0	0	34650	82500	
	MAE	62000	GEF	72200	Equipos y mobiliario	0	76076	76076	0	0	152152	
	MAE	62000	GEF	72400	Equipos de com. Y audiovisuales	0	0	25359	25359	25359	76076	
	MAE	62000	GEF	72500	Suministros	0	0	12679	12679	12679	38038	
	MAE	62000	GEF	72600	Donaciones	0	0	414083	414083	414083	1242250	
	MAE	62000	GEF	74200	Costos prod. Audiovis. y de impresión	0	0	25359	25359	25359	76076	
	MAE	62000	GEF	74500	Gastos Varios	0	0	12679	12679	12679	38038	
	MAE	62000	GEF	75700	Capacitación, Talleres y Conferencias	0	0	43359	43359	43359	130076	
	<b>SUBTOTAL GEF RESULTADO 4</b>						<b>0</b>	<b>347.792</b>	<b>811.398</b>	<b>735.322</b>	<b>794.615</b>	<b>2.680.460</b>
	<b>SUBTOTAL PNUD RESULTADO 4</b>						<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SUBTOTAL GEF + PNUD RESULTADO 4</b>						<b>0</b>	<b>347.792</b>	<b>811.398</b>	<b>735.322</b>	<b>794.615</b>	<b>2.680.460</b>	
Dirección	MAE	6200	GEF	71200	Consultores internacionales	12000	12000	12000	12000	12000	60000	
	MAE	6200	GEF	71300	Consultores nacionales	6000	6000	6000	6000	6000	30000	
	MAE	6200	GEF	71400	Servicios contractuales	40220	40220	40220	40220	40220	201100	
	MAE	6200	GEF	71600	Viajes	11600	11600	11600	11600	11600	58000	
	MAE	6200	GEF	72400	Equipos de Comunic. y Audiovisuales	3000	3000	3000	3000	3000	15000	
	MAE	6200	GEF	72500	Suministros	5800	5800	5800	5800	5800	29000	
	<b>SUBTOTAL GEF GESTIÓN DE PROYECTO</b>						<b>78.620</b>	<b>78.620</b>	<b>78.620</b>	<b>78.620</b>	<b>78.620</b>	<b>393.100</b>
	<b>SUBTOTAL PNUD GESTIÓN DE PROYECTO</b>						<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SUBTOTAL GEF + PNUD GESTIÓN DE PROYECTO</b>						<b>78.620</b>	<b>78.620</b>	<b>78.620</b>	<b>78.620</b>	<b>78.620</b>	<b>393.100</b>	
<b>TOTAL PROYECTO GEF</b>						<b>965.210,55</b>	<b>1.928.915,46</b>	<b>1.798.774,17</b>	<b>814.734,53</b>	<b>901.031,95</b>	<b>6.400.000,00</b>	
<b>TOTAL PROYECTO PNUD</b>						<b>10.400,00</b>	<b>30.400,00</b>	<b>10.400,00</b>	<b>64.400,00</b>	<b>64.400,00</b>	<b>180.000,00</b>	
<b>TOTAL PROYECTO GEF + PNUD</b>						<b>975.610,55</b>	<b>1.959.315,46</b>	<b>1.809.174,17</b>	<b>879.134,53</b>	<b>965.431,95</b>	<b>6.580.000,00</b>	

## PRESUPUESTO TOTAL POR LÍNEA

Código de Cuenta Presupuestaria Atlas	Descripción Presupuesto ATLAS	Total por Línea US\$	% por Línea
71200	Consultores internacionales	128.038	2.00%
71300	Consultores nacionales	1.814.812	28.36%
71400	Contratos de Servicios (Ind)	437.100	6.83%
71600	Viajes	339.001	5.30%
72100	Contratos de Servicios	1.067.534	16.68%
72200	Equipos	152.152	2.38%
72400	Equipos de Comunicación y Audiovisuales	99.076	1.55%
72500	Suministros	150.113	2.35%
72600	Donaciones	1.242.250	19.41%
74200	Costos de prod. audiovisuales e impresión	76.076	1.19%
74500	Gastos Varios	71.317	1.11%
75700	Capacitación	822.532	12.85%
<b>Total</b>		<b>6.400.000</b>	<b>100%</b>

## PRESUPUESTO TOTAL POR AÑO

Cód. Cta. Presup. Atlas	Descripción Presupuesto ATLAS	Monto Año 1 (USD)	Monto Año 2 (USD)	Monto Año 3 (USD)	Monto Año 4 (USD)	Monto Año 5 (USD)	Total (USD)
71200	Consultores internacionales	18.000,00	53.562,04	16.500,00	12.000,00	27.975,96	128.038,00
71300	Consultores nacionales	338.390,86	608.164,70	534.682,77	159.785,00	173.788,76	1.814.812,09
71400	Contratos de Servicios (Ind)	60.813,31	117.271,06	120.575,62	69.220,00	69.220,00	437.100,00
71600	Viajes	55.549,74	113.776,02	106.837,10	30.619,00	32.219,00	339.000,85
72100	Contratos de Servicios	273.613,50	601.162,28	158.107,97	0,00	34.650,00	1.067.533,75
72200	Equipos	0,00	76.076,00	76.076,00	0,00	0,00	152.152,00
72400	Equipos de Comunicación y Audiovisuales	3.000,00	11.000,00	28.358,67	28.358,67	28.358,67	99.076,00
72500	Suministros	26.988,72	24.851,77	58.777,46	19.271,86	20.222,90	150.112,71
72600	Donaciones	0,00	0,00	414.083,33	414.083,33	414.083,33	1.242.250,00
74200	Costos de prod. audiovisuales e impresión	0,00	0,00	25.358,67	25.358,67	25.358,67	76.076,00
74500	Gastos Varios	12.525,81	10.450,69	21.931,90	12.679,33	13.729,33	71.317,07
75700	Capacitación	176.328,60	312.600,90	237.484,69	43.358,67	52.758,67	822.531,52
<b>Subtotal GEF</b>		<b>965.210,55</b>	<b>1.928.915,46</b>	<b>1.798.774,17</b>	<b>814.734,53</b>	<b>892.365,29</b>	<b>6.400.000,00</b>
71300	Consultores nacionales	0,00	0,00	0,00	14.000,00	14.000,00	28.000,00
71600	Viajes	0,00	0,00	0,00	10.000,00	10.000,00	20.000,00
72100	Contratos de Servicios	10.400,00	30.400,00	10.400,00	10.400,00	10.400,00	72.000,00
75700	Capacitación	0,00	0,00	0,00	30.000,00	30.000,00	60.000,00
<b>Subtotal PNUD</b>		<b>10.400,00</b>	<b>30.400,00</b>	<b>10.400,00</b>	<b>64.400,00</b>	<b>64.400,00</b>	<b>180.000,00</b>
<b>Total GEF + PNUD</b>		<b>975.610,55</b>	<b>1.959.315,46</b>	<b>1.809.174,17</b>	<b>879.134,53</b>	<b>956.765,29</b>	<b>6.580.000,00</b>

## Notas sobre presupuesto:

Línea de presupuesto	Notas
<b>Resultado 1: Con el apoyo técnico del proyecto, se establecen formalmente leyes, normas y pautas institucionales para mejorar la sostenibilidad financiera del PANE, los subsistemas privados y comunitarios del SNAP.</b>	
71300 Consultores locales	Se exigirá que los consultores generen información en contextos diferentes de este Resultado, y que cubran una amplia variedad de actividades como se indica a continuación: Producto 1.1, un estudio más a fondo del marco legal actual que rige el SNAP para brindar insumos para el nuevo marco (1 Consultor durante 4 semanas a US\$ 1.000 por semana = US\$ 4.000), talleres para debatir e identificar más los requisitos del nuevo marco legal (un equipo de 4 consultores durante 8 semanas a US\$ 1.000 por semana = US\$ 32.000), establecer el nuevo marco legal y los acuerdos institucionales para la sostenibilidad del SNAP (3 consultores durante 14 semanas a US\$ 750 por semana = US\$31.500), talleres para la presentación del nuevo marco legal (32 semanas a US\$ 750 por semana = US\$ 24.000). Producto 1.2, exige que los consultores den apoyo para el diseño de los acuerdos institucionales subyacentes a los nuevos enfoques de la sostenibilidad financiera, administración por resultados, etc., (64 semanas a US\$ 750 por semana = US\$ 48.000); para orientar y realizar la difusión de la política nacional (16 semanas a US\$ 750 por semana = US\$12.000). Producto 1.3, fortalecimiento institucional del MAE (4 Consultores durante 16 semanas a US\$ 375 por semana = US\$24.000), fortalecimiento institucional de la RBPE (4 Consultores durante 20 semanas a US\$ 375 por semana = US\$30.000), y diseño de fondo para la RBPE (48 semanas a US\$ 375 por semana = US\$ 18.000). Para completar este grupo de consultores y lograr las actividades propuestas bajo su responsabilidad, se necesita un monto total de US\$ 223.500.
71600 Viajes	Los gastos totales de viaje para este resultado son US\$14.600: Producto 1.1 considera transporte para los consultores por US\$ 3.600 (20 viajes a US\$100 por viaje, y 32 viajes a US\$ 50 por viaje) (dos clases de viajes) más los costos de gastos de viaje del consultor calculados a US\$ 7,800 (156 días a US\$ 50 por día). Producto 1.2, los gastos de viaje estimados son US\$ 3.200 (16 viajes a US\$ 50 por viaje y 48 días a US\$ 50 por día).
72100 Servicios contractuales	Se han presupuestado US\$125.000 para una estrategia y proceso de medios y comunicación de tamaño mediano, para el nuevo marco legal.
72400 Comun. y audiovisual	Se estima que se necesitan \$8.000 para publicar documentos (160 publicaciones a US\$ 50 por publicación) de nuevas políticas del MAE que rigen las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad financiera en el SNAP.
72500 Suministros	Para poder apoyar los talleres de debate del nuevo marco legal, se necesitan US\$ 19.100 para materiales, como suministros de oficina para permitir una participación activa y rendimiento de cada evento. Producto 1.1 (US\$ 13.700), Producto 1.2. (US\$ 2400), Producto 1.3 (US\$ 1.800), y Producto 1.4 (US \$1.200)
74500 Gastos Varios	En la mayoría de los productos, se espera que los equipos consultores incurran costos que no estaban especificados al inicio del proyecto debido, por ejemplo, a viajes o consultas adicionales no esperados. Para evitar problemas presupuestarios, se ha considerado que US\$ 10.400 es suficiente para cubrir esos gastos no previstos: Producto 1.1 (US\$ 6.300), Producto 1.2 (US\$ 2.100), Producto 1.3 (US\$ 2.000).
Talleres y Conferencias de Capacitación	US\$18.800 para capacitación y desarrollo de la capacidad de propietarios de tierras y técnicos que trabajan en las áreas piloto respecto de: Los nuevos requisitos del nuevo marco legal del SNAP, su difusión, y las pautas para mejorar financieramente la sostenibilidad del SNAP. Producto 1.1 (US\$ 12.200) incluyendo transporte para los asistentes del taller (280 a US\$25 por viaje) y eventos para que los talleres permitan la participación de una amplia variedad de interesados (2 a US\$ 500 por evento, 6 a US\$ 400 por evento, 6 a US\$ 300 por evento). Producto 1.2 (US\$ 6.600) incluyendo transporte de los asistentes del taller (160 a US\$25 por viaje) y eventos para talleres (2 a US\$ 400 por evento, 6 a US\$ 300 por evento).
<b>Resultado 2: Se cuenta con capacidades fortalecidas para planificación financiera, gestión y monitoreo por resultados, para mejorar los ingresos netos sustentables a largo plazo del SNAP.</b>	
71200 Consultores internacionales	Se exigirá que los consultores internacionales aporten conocimientos expertos sobre los posibles costos y necesidades de la gestión de AP conforme a los diferentes escenarios del cambio climático y otros aspectos relacionados con el análisis de las necesidades financieras en el Producto 2.1, y además para apoyar el diseño del Plan Estratégico y De Negocios del SNAP (2 Consultores durante 12 semanas a US\$ 1.250 por semana = US\$



<b>Línea de presupuesto</b>	<b>Notas</b>
	30.000).
71300 Consultores nacionales	Se exigirá que los consultores, cuyo costo es US\$385,172.09, generen información en contextos diferentes de este Resultado, y que cubran una amplia variedad de actividades como se indica a continuación: Producto 2.1, análisis de necesidades financieras, lo que incluye escenarios de cambios climáticos (8 Consultores durante 12 semanas a US\$ 300 por semana = US\$ 28.800). Producto 2.2, exige que los consultores diseñen la gestión, la logística y la planificación operativa para 6 AP piloto del PANE (12 Consultores durante 60 semanas a US\$ 222,22 por semana = US\$ 160.000; parcialmente financiado por TNC), que diseñen la gestión, logística y la planificación operativa de las AP piloto de FUNDAR PA (80 semanas a US\$ 300 por semana = US\$ 24.000). Producto 2.3, Insumos para el diseño y para implementar el sistema de administración por resultados (72 semanas a US\$ 1.000 por semana = US\$ 72.000) –relacionado con la compilación de datos específicos para el sistema, como, por ej., posibles indicadores ecológicos; herramientas para medir la efectividad de la gestión y de la conservación en las AP, etc., Producto 2.4, para diseñar el programa de capacitación para la planificación financiera: Empezar con el programa de capacitación para los capacitadores, completar las actividades financiadas por TNC), seguido por el programa de capacitación del MAE, la RBPE, FUNDAR, las APGS (192 semanas a US\$ 168,60 por semana = US\$ 33.372 y finalmente, diseñar y elaborar manuales (96 semanas a US\$ 708,33 por semana = US\$ 68.000; parcialmente financiado por el PNUD).
71600 Viajes	Los gastos totales de viaje para este Resultado son US\$ 42.624. Dada la amplia variedad de temas para los consultores y la necesidad de realizar visitas de campo para varias de las actividades planeadas, será necesario presupuestar el transporte para los consultores a US\$ 24.616 (126 viajes a US\$100 por viaje, 396 viajes a US\$ 30,34), y los costos de consultor se calculan en US\$ 18.008 (240 días a US\$ 50 por día, y 198 días a US\$ 30,44 por día).
72100 Servicios contractuales	Se han presupuestado US\$352.000 para el estudio de interés en las comunidades y los interesados, y para apoyar el proceso de diseñar e implementar los sistemas de administración por resultados y M&E, el cual estará a cargo de una compañía especializada en dichos sistemas. De igual manera, ciertos aspectos de las actividades de M&E del proyecto podrán ser subcontratadas para asegurar que exista coherencia en la planificación operativa y en los informes del proyecto, y el sistema emergente de administración por resultados.
72500 Suministros	Para llevar a cabo talleres asociados con los diferentes Productos, se precisan US\$ 38.974 para materiales, como suministros de oficina, que son necesarios para desarrollar completamente cada actividad. Producto 2.1 (US\$ 1.200), Producto 2.2. (US\$ 3.600), Producto 2.3 (US\$ 20.000), y Producto 2.4 (US \$14.174).
74500 Gastos Varios	En la mayoría de los productos, se espera que los equipos consultores incurran costos que no estaban especificados al inicio del proyecto. Para evitar problemas presupuestarios, se ha considerado que US\$22.879 es suficiente para cubrir esos gastos no previstos, especialmente relacionados con la implementación del sistema de Administración por resultados. Producto 2.1 (US\$ 1.200), Producto 2.2. (US\$ 600), Producto 2.3 (US\$ 20.000), y Producto 2.4 (US \$1.079).
75700 Capacitación, Talleres y Conferencias.	US\$315.905,52 para capacitación y desarrollo de la capacidad de propietarios, técnicos que trabajan en las áreas piloto y en las oficinas centrales del MAE para: Elaborar planes de gestión, contratos, monitoreo y evaluación, administración por resultados, planificación, entre otros. Producto 2.1 (US\$ 1.800) talleres de capacitación (6 a US\$300 por evento); Producto 2.2 (US\$ 7.200) Talleres de capacitación (12 a US\$300 por evento) y transporte para los asistentes (240 a US\$15 por viaje); Producto 2.3 (US\$ 17.500) para talleres de capacitación (10 a US\$750 por evento) y arrendamiento de computadoras (200 a US\$50 cada una por día); Producto 2.4 (US\$ 14.655) evento para talleres (60 a US\$ 244,25 por evento), seguido por un programa de capacitación compuesto por 12 talleres para los miembros de las APC, el PANE y las APPRI. Cada taller costar US\$ 34.000 lo cual suma un total de US\$ 408.000. US\$ 133.250 van a ser cofinanciados por la RBPE y FUNDAR y US\$ 274.750 van a ser financiados por el GEF.
<b>Resultado 3: El valor del SNAP es más reconocido entre las comunidades que viven en áreas protegidas, las autoridades públicas y los inversionistas privados y públicos (nacionales e internacionales)</b>	
71300 Consultores nacionales	El Presupuesto total por consultores nacionales en este resultado es US\$ 561.000, distribuido entre la Valoración Económica Integral y la Evaluación de Existencias de Biomasa. Se precisan recursos del GEF para brindar la pericia técnica clave y complementar los recursos proporcionados por el MAE. El Producto 3.1 (US\$ 345.000) incluye la valoración de las 6 Áreas del PANE (US\$112.500) (3 Equipos de 7 consultores durante 40 semanas a US\$ 250 por semana para 6 de ellos y US\$ 375 por semana para uno de ellos), la valoración de las AP piloto de APPRI (US\$ 75.000) (1 Equipo de 7

Línea de presupuesto	Notas
	consultores durante 40 semanas a US\$ 250 por semana para 6 de ellos y US\$ 375 por semana para uno de ellos), valoración de AP piloto de APC (US\$45.000) (1 Equipo de 7 consultores durante 24 semanas a US\$ 250 por semana para 6 de ellos y US\$ 375 por semana para uno de ellos); el Producto 3.2, Evaluación de Existencias de Biomasa precisará 5 equipos de 3 consultores durante 48 semanas a US\$ 300 con un presupuesto total de US\$ 216.000.
71400 Servicios contractuales	Para la evaluación de existencias de biomasa, es preciso asegurar que se observen las metodologías y los enfoques estandarizados en cada sitio y, por ello, se contratará a 5 coordinadores de equipo durante un periodo de 48 semanas para que continúen con los estudios a nivel del PANE; el costo de esto es de US\$ 120.000 (5 Coordinadores durante 48 semanas a US\$ 500)
72100 Contratos de Servicios	Para Contratos de Servicios, se han presupuestado US\$508.033 para subcontratar la asistencia técnica y el apoyo logístico para desarrollar a) actividades de extensión y desarrollo de la capacidad con miras a crear conciencia sobre el valor de las AP y las capacidades necesarias para ello; b) negociaciones para emplear esa información para generar más ingresos y c) estudios específicos requeridos como insumos para los estudios de valoración y las evaluaciones de biomasa. Producto 3.1, Valoración de 6 AP Piloto (6 estudios de suelo y 6 análisis de agua a US\$ 1.000 cada uno = US\$ 12.000; 6 Estudios socio-económicos a US\$ 9.000 cada uno = US\$ 54.000), Valoración de AP de APPRI PA (2 estudios de suelo y 2 análisis de agua a US\$ 1.000 cada uno = US\$ 4.000; 2 estudios socio- económicos a US\$ 9.000 cada uno = US\$ 18.000), Valoración de AP de APC (1 estudio de suelo y 1 análisis de agua a US\$ 1.000 cada uno = US\$ 2.000; 1 estudio socio-económico a US\$ 7.400 cada uno = US\$ 7.400). Producto 3.2, 40 Estudios de suelo a US\$ 1.000 = US\$ 40.000. Producto 3.3, Campaña en los medios US\$ 208.633 (Parcialmente financiada por el PNUD), Producto 3.4, 9 Estudios para mapear actores por área a US\$ 6.000 cada uno = US\$ 54.000; 9 Estudios de consultoría, simulación financiera y comercial a US\$ 12.000 = 108.000
71600 Viajes	Los gastos totales de viajes para este resultado son US\$ 147.700; el Producto 3.1 considera el transporte de los consultores para el PANE, US\$ 625 (25 viajes a US\$50 por viaje) para viajes en las APPRI, APC US\$ 500 (10 viajes a US\$ 50 por viaje) más costos de consultores calculados en el PANE US\$ 4.500 (90 días a US\$ 50 por día), y en las APPRI, APC US\$ 2.250 (45 días a US\$ 50 por día ); Producto 3.2, el gasto calculado es US\$ 3.200 (160 viajes a US\$ 20 por viaje) y gastos de viajes US\$ 64.000 (3200 días a US\$ 20 por día).; Producto 3.3, para la campaña de comunicación, el gasto estimado es US\$ 72.000 (480 viajes US\$ 50 por viaje y 960 días a US\$ 50 por día).
72500 Suministros	Se han calculado US\$ 25.000 para las publicaciones necesarias para las campañas de comunicaciones de los estudios realizados en este Producto.
75700 Capacitación	US\$357.750 para capacitación y desarrollo de la capacidad; Producto 3.1 (US\$ 4.050) incluyendo talleres de capacitación (18 a US\$ 150 por evento, y 9 a US\$ 150); Producto 3.2 (US\$ 4.500), incluyendo talleres de capacitación (30 a US\$ 150); Producto 3.3 (US\$ 7.200) incluyendo Talleres de capacitación (24 a US\$ 300); Producto 3.4, Curso de negociación (9 a US\$ 4.000 cada uno = US\$ 36.000), Capacitación de gestión de interesados y aumento de la confianza (9 a US\$ 4.000 cada uno = US\$ 36.000), Talleres de Negociación (9 a US\$ 8,000 cada uno = US\$ 72.000), Instrucción para Creación de Equipos (9 a US\$ 4.000 cada una = US\$ 36.000), Taller de simulación de negocios (9 a US\$ 6.000 cada uno = US\$ 54.000), Preparación de Mapas de Ruta para Negociación (9 a US\$ 4.000 cada uno = US\$ 36,000), Visitas de intercambio entre áreas piloto (9 a US\$ 2.000 cada uno = US\$ 18.000), Habilidades de evaluación y negociación (9 a US\$ 6.000 cada una = US\$ 54.000); total US\$ 342.000.
<b>Resultado 4:</b>	<b><i>Los modelos de gestión rentables y replicables han sido probados en el terreno mediante enfoques comunitarios y de asociaciones intersectoriales.</i></b>
71200 Consultores internacionales	Se contempla la capacidad experta de los consultores internacionales para los diferentes mecanismos de generación de ingresos y financiamiento en AP de diferentes tipos , para las APPRI, 1 consultor internacional a US\$ 38.038 (parcialmente cofinanciado por el MAE)
71300 Consultores nacionales	El Presupuesto total para los consultores nacionales en este resultado es US\$ 615.140. El Producto 4.1 (US\$ 343.250) incluye apoyo para el diseño de modelos, mecanismos, estrategias, negocios para el PANE (6 a US\$ 23.333 cada uno, total US\$ 140.000) complementando las actividades financiadas por el FAP, 6 rondas de negociación para los pilotos del PANE (US\$ 7.500 cada uno, total US\$ 45.000); Diseño de Metodología del PANE para DPP (6, uno para cada piloto a US\$ 3.750, total US\$ 22.500), 1 Evaluación y supervisión de las iniciativas de negocios (US\$ 18.750), evaluación de la gobernabilidad del piloto, rentabilidades, generación /mecanismos de ingresos para replicar (6 a US\$ 13.500 cada uno, total US \$81.000), plan de replicación US\$ 36.000 (6 a US\$ 6.000); Producto 4.2, 4 consultores que ayuden con la implementación de los nuevos mecanismos (US\$ 47.547 cada uno, total US \$ 190.190; Producto 4.3 (US\$ 81.700) incluye 1 diseño de modelos, mecanismos, estrategias, negocios para las APC (US\$ 30.000 cada uno), 1 Diseño de mecanismo de crédito para las APC (US\$ 11.000 cada una), el Diseño de Metodología para las APC para DPP (1 para cada piloto a US\$ 5.000), 1 Evaluación y supervisión de las iniciativas de negocios (US\$ 5.000), evaluación de la gobernabilidad del piloto,

<b>Línea de presupuesto</b>	<b>Notas</b>
	rentabilidades, generación/ mecanismos de ingresos para replicar (1 a US\$ 18.000 each), plan de replicación (1 a US\$ 12.700)
71400 Contratos de Servicios Ind	1 Asistente técnico para apoyar el proceso de la RBPE, US\$ 58, 000 (232 semanas, US\$ 250 por semana), 1 asistente técnico para apoyar el proceso de FUNDAR, US\$ 58, 000 (232 semanas, US\$ 250 por semana)
71600 Viajes	Para los viajes, la suma que se utilizará es US\$76.076, para el personal que participe en la implementación del proceso durante 3 años, en el Producto 4.2, para implementar los nuevos mecanismos para sostenibilidad financiera.
72100 Servicios contractuales Comp.	Se considera un contrato con una compañía especializadas para que lleve a cabo la difusión (socialización) de la experiencia del piloto; esto tendrá un costo de US\$82.500, en el PANE (US\$ 67.500) y en APC (US\$ 15.000)
72200 Equipos y mobiliario	Se prevé que se necesitarán algunos equipos para implementar los enfoques y mecanismos financieros de NSI del piloto, a un costo estimado de US\$ 152.152, que se gastarán en el Producto 4.2 (APPRI) en la implementación de los nuevos mecanismos en un periodo de 3 años.
72500 Suministros	US\$ 38.038 es el presupuesto de suministros para el proceso de implementación, que se gastará en el Producto 4.2 (APPRI) en la implementación de los nuevos mecanismos en un periodo de 3 años.
72400 Com. y audiovisual	US\$ 76,076, presupuesto de comunicaciones y equipos necesarios según el Producto 4.2 (APPRI) para la implementación de los nuevos mecanismos en un periodo de 3 años.
72600 Donaciones	Se han presupuestado US\$ 842.250 para los pilotos que deben ser desarrollados en el Producto 4.1 por las asociaciones de las comunidades (CSI) en los pilotos del PANE. Los mismos serán identificados y seleccionados mediante metodología desarrollada por la SPP. US\$ 400.000 corresponden a la contribución al fondo utilizado por FUNDAR para los pequeños agricultores. Esos recursos permitirán una cobertura más amplia y la inclusión de recursos para actividades de conservación y prácticas de producción más compatibles con la biodiversidad. La dispersión se hará en dos partes, la segunda después de la evaluación de mitad de periodo. Un total de US \$ 1242.250.
74200 Costos de prod. audiovisuales e impresión	US\$ 76.076 es el presupuesto para audiovisuales que se gastará en el Producto 4.2 (APPRI) en la implementación de los mecanismos del piloto.
74500 Gastos Varios	US\$ 38.038 es el presupuesto para gastos varios del proceso de implementación, que se gastarán si es necesario en el Producto 4.2 (APPRI) en la implementación de los nuevos mecanismos
75700 Capacitación	El presupuesto total de US\$ 130.076 se gastará en: Producto 4.1, 6 invitaciones para presentar iniciativas de Plan de Negocios a US\$ 3.000 cada una, 6 acuerdos firmados para su implementación a US\$ 3.000 cada uno, un total de US\$ 36.000 Producto 4.2, Costos de capacitación y aprendizaje para implementar enfoques y mecanismos de pilotos en APPRI, US\$ 76.076; Producto 4.3 Costos de capacitación y aprendizaje para implementar enfoques y mecanismos de pilotos, 1 ronda de negociación US\$ 10.000, 1 invitación a presentar iniciativas de planes de negocios a US\$ 4.000, 1 acuerdo firmado para su implementación a US\$ 4.000 cada uno, un total de US\$ 18.000
<i>Gestión del Proyecto</i>	
71200 Consultores internacionales	Se necesitarán consultores internacionales para realizar las evaluaciones independientes de mitad de periodo y final para ayudar a PMU ; además, se han asignado pequeñas cantidades de recursos para apoyar el intercambio de información con otros proyectos pertinentes de la región, si es necesario para consolidar gestión de proyecto y sinergias (30 semanas de consultores a US\$2.000 por semana = US\$ 60.000).
71300 Consultores nacionales	Se considera la necesidad de consultores para ayudar a PMU para una tarea especializada durante el ciclo de vida del proyecto, como, por ejemplo, brindar guía en ciertos sistemas operativos y de dirección que podrían optimizar la gestión del proyecto (80 semanas de consultores durante los 5 años a US\$ 375 por semana = US\$ 30.000).
71400 Contratos de Servicios (Ind)	a) Coordinador Nacional de Proyecto: Bajo la supervisión del director nacional de proyecto; brindará apoyo para la implementación del proyecto, lo cual incluye elaborar la planificación general (operativa y financiera). 232 semanas a US\$ 575 = 133.400 b) Asistente de Proyecto: Apoyar las actividades logísticas y operativas, incluyendo manejar la información del proyecto al Coordinador Nacional del Proyecto. 232 semanas a US\$291 = 67.700
71600	Se han previsto US\$ 58.000 por gastos totales de viajes (2 viajes cada mes durante el proyecto, 58 meses a US\$500 por viaje) para cubrir: (a) Gastos

Línea de presupuesto	Notas
Viajes	de viajes del gerente del proyecto / o los miembros del equipo directivo del proyecto y los consultores para visitas de campo a los eventos del piloto para planificación del proyecto, M&E, supervisión del progreso del proyecto y coordinación con los socios e interesados clave, (b) taller de incepción; y (c) reuniones con la junta del proyecto.
72400 Equipos de com. y audiovisuales	Presupuesto de impresiones y publicaciones, US\$ 15.000
72500 Suministros	A fin de llevar a cabo todos los talleres de consulta, como programación operativa y reuniones con otros proyectos, se ha previsto un presupuesto de US\$29.000 a lo largo de los 5 años.

## PRESUPUESTO DE COFINANCIAMIENTO

		Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3	Resultado 4	Gestión del Proyecto	TOTAL
GEF		419.400	1.187.556	1.719.483,75	2.680.460,00	393.100,00	6.400.000,00
The Nature Conservancy	Efectivo	0	259.600	0	280.400	0	540.000
	En especie	0	56.000	0	0	0	56.000
FUNDAR	Efectivo	0	0	0	400.000	0	400.000
	En especie	0	82.722	8.400	3.214.100	145.000	3.450.222
MAE	Efectivo	290.000	428.000	2.609.000	1.673.000	0	5.000.000
	En especie	9.240	38.385	84.000	0	538.375	670.000
RBPE	Efectivo	0	0	0	0	0,00	0
	En especie	2.400	102.322	70.000	1.565.900	145.000	1.885.622
Conservation International	Efectivo	50.000	0	0	0	0	50.000
	En especie	0	0	0	0	0	0
FAP/MAE	Efectivo	0	0	0	0	0	0
	En especie	0	0	0	1.300.000	0	1.300.000
PNUD	Efectivo	0	160.000	20.000	0	0	180.000
	En especie	0	0	0	0	0	0
TOTAL COF		351.640	1.127.029	2.791.400	8.433.400	828.375	13.531.844
TOTAL		771.040	2.314.585	4.510.884	11.113.860	1.221.475	19.931.844

### *Detalle del cofinanciamiento en especie*

#### **FUNDAR**

Dentro del Resultado 2, el cofinanciamiento en especie de FUNDAR corresponde al personal de FUNDAR y al personal de las Áreas Protegidas Comunitarias. También incluye los costos proporcionales de transporte, materiales de oficina y alquiler vinculados al proyecto.

Dentro del Resultado 3, el cofinanciamiento en especie corresponde al personal de FUNDAR.

Dentro del Resultado 4, corresponde a los Fondos Comunitarios para las áreas pilotos (USD 400,000) y para las Garantías de Conservación (USD 3,214,100) que consiste en el costo de oportunidad de mantener las áreas protegidas frente a la incursión en otras actividades productivas.

Finalmente, existe un monto de USD145,000 destinado al manejo del proyecto que corresponde a la asistencia técnica con la cual FUNDAR contará con el fin de responder efectivamente a todos los requerimientos técnicos, administrativos y financieros originados por la implementación del proyecto.

#### **MAE**

El cofinanciamiento en especie del Ministerio de Ambiente corresponde al personal que estará directamente vinculado a la ejecución del proyecto y que por lo tanto destinará parte de su tiempo a esta iniciativa, tanto a nivel de Resultados como a nivel de Manejo del Proyecto. Dentro del Manejo del Proyecto, el cofinanciamiento también incluye los costos de equipos, local y materiales necesarios para que el personal del proyecto y otros relacionados, desempeñen de manera adecuada sus funciones.

#### **RBPE**

El cofinanciamiento en especie corresponde al personal de la Red de Bosques Privados del Ecuador. También se toman en cuenta los costos proporcionales de transporte, alquiler y materiales de oficina correspondientes al proyecto.

Un rubro importante (USD1,565,900) se considera como garantías de conservación lo que además de incluir el costo de las tierras que se están conservando, toma en cuenta el costo de oportunidad de la preservación natural frente a los rendimientos económicos de actividades extractivas y poco ambientalmente amigables.

Finalmente, existe un monto de USD145,000 destinado al manejo del proyecto que, al igual que Fundar, corresponde a la asistencia técnica con la que se contará con el fin de responder efectivamente a todos los requerimientos técnicos, administrativos y financieros originados por la implementación del proyecto.

## ANÁLISIS DE COSTOS INCREMENTALES

	Línea de Base (B)	Alternativa (A)	Incremento (A-B)
Resultado 1: Se han implantado formalmente leyes, normas y guías institucionales para mejorar la sostenibilidad financiera del PANE, los subsistemas privados y comunitarios del SNAP, con apoyo técnico del proyecto.	<b>Línea de Base:</b>	<b>244.165</b>	<b>a) Línea de Base</b>
	MAE	14.311	<b>244.165</b>
	FAP	229.854	<b>b) Cofinanciamiento</b>
	0	0	MAE
			RBPE
		Conservation International	50.000
		<b>c) GEF</b>	<b>419.400</b>
		<b>d) Total Alternativa</b>	<b>1.015.205</b>
Resultado 2: Se cuenta con capacidades fortalecidas para planificación de negocios, y gestión y monitoreo de recursos financieros para el SNAP	<b>Línea de Base:</b>	<b>17.685.420</b>	<b>a) Línea de Base</b>
	PNUD	618.000	<b>17.685.420</b>
	UNIFEM	172.064	<b>b) Cofinanciamiento</b>
	Hábitat	72.904	The Nature Conservancy
	UNESCO	562.887	FUNDAR
	FAO	860.516	MAE
	OMT	237.200	RBPE
	MAE	970.966	PNUD
	FAP	27.200	<b>c) GEF</b>
	KfW	5.807.334	<b>1.187.556</b>
	GTZ	5.961.600	<b>d) Total Alternativa</b>
	Others	2.394.749	<b>20.000.005</b>
	Resultado 3: El valor del SNAP está mejor reconocido entre las comunidades que viven en áreas protegidas, las autoridades públicas y los inversionistas privados y públicos (nacionales e internacionales)	<b>Línea de Base:</b>	<b>20.146.311</b>
KfW		7.743.113	<b>20.146.311</b>
MAE		1.261.400	<b>b) Cofinanciamiento</b>
GTZ		7.948.800	FUNDAR
Otros		3.192.998	MAE
			RBPE
			PNUD
			<b>c) GEF:</b>
		<b>1.719.484</b>	
		<b>d) Total Alternativa</b>	
		<b>24.657.194</b>	
<b>Resultado 4:</b> Se cuenta con un marco facilitador para aumentar la escala, pagos por servicios ambientales (PES) geográficamente a lo largo de Argentina y temáticamente a otros esquemas de PES.	<b>Línea de Base:</b>	<b>47.301.608</b>	<b>a) Línea de Base</b>
	MAE	3.493.699	<b>47.301.608</b>
	FAP	440.515	<b>b) Cofinanciamiento</b>
	MAGAP	3.150.000	The Nature Conservancy
	USAID	13.000.000	FUNDAR
	GEF	4.230.000	MAE
	FAN-GIATF	3.740.000	RBPE
	GTZ	1.298.355	FAN
	PNUD	927.000	<b>c) GEF:</b>
	UNIFEM	258.097	<b>2.680.460</b>
	Hábitat	109.356	<b>d) Total Alternativa</b>
	UNESCO	844.330	<b>58.415.468</b>
	FAO	1.290.774	
	OMT	355.800	
	KfW	5.807.334	
			<b>GEF:</b>
			<b>Total</b>
			<b>Cofinan,</b>
			<b>TOTAL:</b>

	<b>GTZ</b>	<b>5.961.600</b>			
	<b>Otros</b>	<b>2.394.749</b>			
<b>Gestión del Proyecto</b>	<b>Línea de Base:</b>	<b>0</b>	<b>a) Línea de Base</b>	<b>0</b>	<b>GEF:</b>
					<b>393.100</b>
			<b>b) Cofinanciamiento</b>	<b>828.375</b>	<b>Total</b>
			MAE	538.375	<b>Cofinan,</b>
			FUNDAR	145.000	<b>TOTAL:</b>
		RBPE	145.000	<b>1.221.475</b>	
		<b>c) GEF:</b>	<b>393.100</b>		
		<b>d) Total Alternativa</b>	<b>1.221.475</b>		
<b>Total</b>	<b>Total Línea de Base</b>	<b>85.377.504</b>	<b>a) Línea de Base</b>	<b>85.377.504</b>	<b>GEF:</b>
	FAP	697.569	<b>b) Cofinanciamiento</b>	<b>13.241.844</b>	<b>6.400.000</b>
	MAGAP	3.150.000	The Nature Conservancy	596.000	<b>Total</b>
	USAID	13.000.000	FUNDAR	3.705.222	<b>Cofinan,</b>
	GEF	4.230.000	MAE	5.670.000	<b>TOTAL:</b>
	FAN-GIATF	3.740.000	RBPE	1.740.622	<b>19.931.844</b>
			Conservation		
	PNUD	1.545.000	International	50.000	
	UNIFEM	430.161	FAN	1.300.000	
	Hábitat	182.260	PNUD	180.000	
	UNESCO	1.407.217	<b>c) GEF:</b>	<b>6.400.000</b>	
	FAO	2.151.290	<b>d) Total Alternativa</b>	<b>105.019.348</b>	
	OMT	593.000			
	KfW	19.357.781			
	MAE	5.740.376			
GTZ	21.170.355				
Otros	7.982.496				

## 4. ACUERDOS DE GESTIÓN

### 4.1 Acuerdos institucionales

249. El PNUD es la Entidad Ejecutora del presente proyecto. El proyecto cumple totalmente con la matriz de ventajas comparativas aprobada por el Consejo del GEF.

### 4.2 Acuerdos de Ejecución del Proyecto

250. El proyecto se implementará a través del acuerdo de Ejecución Nacional en virtud del Enfoque Armonizado de las Transferencias de Efectivo (HACT por sus iniciales en inglés). Los acuerdos de ejecución buscan establecer un puente entre el Ministerio del Ambiente (MAE), la Red de Bosques Privados del Ecuador (RBPE) y FUNDAR. Los conocimientos y la información logrados por medio de las instituciones ejecutoras, así como las mejores prácticas y las lecciones aprendidas gracias a la ejecución de los proyectos piloto, darán las herramientas para garantizar una coordinación y un seguimiento eficaces entre las instituciones que participan en el proyecto.

251. El PNUD apoyará el proyecto como Agencia Ejecutora del GEF. En Ecuador, el PNUD apoya los esfuerzos nacionales a fin de cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio compartiendo los conocimientos y las mejores prácticas aprendidas de la red de mundial de conocimientos del PNUD. El PNUD contribuye activamente a la formación de alianzas entre las agencias del gobierno central, los gobiernos locales, las organizaciones sociales, agencias del sistema de la ONU y otros donantes multilaterales y bilaterales. El PNUD ha apoyado el desarrollo de las capacidades nacionales para



elaborar políticas de conservación de la biodiversidad desde la elaboración de los Informes sobre la Biodiversidad Nacional de Ecuador y a través de la ejecución de la autoevaluación de la capacidad nacional (NCSA por sus iniciales en inglés). El PNUD demuestra una serie de ventajas comparativas en el contexto del presente proyecto, entre los cuales, son de particular interés los siguientes:

- La prestación de soporte técnico flexible, eficaz y oportuno centrado en fortalecer las capacidades institucionales, tanto a nivel nacional como local.
- Una capacidad bien establecida para movilizar recursos para el desarrollo a nivel nacional y local en Ecuador.
- Acceso a redes mundiales de información, experiencia y conocimientos que pueden usarse para fortalecer la ejecución del proyecto.
- Neutralidad, credibilidad y confianza social que apuntan a facilitar acuerdos, así como la prevención y la mediación de los conflictos sociales. En vista de la cantidad de gobiernos y agencias a nivel central y provincial, así como de comunidades locales y otras agencias que participarán, el PNUD se encuentra bien posicionado para actuar de mediador en posibles conflictos entre esos interesados.
- Experiencia en establecer sistemas de gobierno y mecanismos para el financiamiento sostenible de sistemas de AP en distintos países de América Latina y el Caribe, y una cooperación duradera para la ejecución de diversos proyectos de desarrollo conforme a distintos enfoques en Ecuador que son pertinentes a este tema, incluyendo: Gobernabilidad, fortalecimiento institucional, desarrollo de la capacidad, y participación no gubernamental y de la comunidad. Además, el PNUD tiene experiencia trabajando con distintos proyectos ambientales en Ecuador, en los que participan múltiples interesados y cuyo objetivo es apoyar las estrategias y mecanismos relacionados con la promoción del desarrollo sostenible.

252. El proyecto será ejecutado por el Ministerio del Ambiente (MAE), como Entidad Ejecutora Principal, y las entidades coejecutoras serán la Red de Bosques Privados (RBPE) y FUNDAR dentro de las áreas que corresponden a los subsistemas de las APPRI y las APC<sup>75</sup>, respectivamente. El MAE, FUNDAR y la RBPE desarrollarán acuerdos institucionales y de coordinación antes de que el MAE firme el presente documento con el PNUD. Los vínculos formales del MAE con estas dos instituciones garantizarán la coordinación necesaria con interesados clave a nivel local y facilitarán un inicio acelerado del proyecto.

253. El proyecto será llevado a cabo conforme a la modalidad de Ejecución Nacional (NIM) PNUD-Ecuador después del enfoque del HACT. Por ende, la ejecución de las actividades, así como los contratos de bienes y servicios necesarios se acogerán a las normas del gobierno en lo que atañe al PANE, y a las normas y procedimientos del PNUD en lo que atañe al subsistema de las APPRI (RBPE) y al subsistema de las APC (FUNDAR).

254. Con respecto específicamente al Resultado 4, se empleará la metodología y el mecanismo de las pequeñas donaciones para inversiones directas para pequeños proyectos que apuntan a implementar iniciativas locales para la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales dentro del PANE y a pedido dentro de los subsistemas de las APPRI y las APC. Este mecanismo fue desarrollado en un principio a través del programa de Pequeñas Donaciones del GEF y ahora administra con éxito los fondos recibidos de una serie de fuentes y trabaja con comunidades en todo el país. El Programa de Pequeñas Donaciones (SGP por sus iniciales en inglés) ayudará en la preparación de metodologías

---

<sup>75</sup> Estas instituciones han sido preseleccionadas para ejecutar las actividades del proyecto en vista de su trabajo avanzado en el campo y sus conocimientos de las condiciones locales y de los interesados.

diferenciadas para los pilotos dentro de cada subsistema, con apoyo de comités técnicos a fin de evaluar los distintos enfoques necesarios. Los fondos canalizados a través de este mecanismo se desembolsarán y se administrarán según los procedimientos técnicos y de operación del SGP y los reglamentos de desembolso del PNUD, considerando los criterios de idoneidad establecidos por el SGP y la matriz del marco lógico y orientación del Comité Directivo del Proyecto.

255. Como Principal Entidad Ejecutora, el MAE será responsable de la coordinación del proyecto, y de la gestión y monitoreo del plan de trabajo del proyecto. Por medio del Subsecretario de Patrimonio Natural, la Dirección Nacional de Biodiversidad (DNBD) del MAE será la autoridad máxima a cargo de esos procesos. Asimismo, los miembros de los departamentos de planificación, administración y finanzas del Ministerio participarán tanto en los comités técnicos como en las actividades relacionadas con los resultados.

256. Los fondos de cofinanciamiento serán administrados por cada ejecutor, agencia o socio según sus propios principios y procedimientos administrativos, financieros y técnicos. Presentarán informes sobre el uso de sus recursos, las actividades comprometidas, y los resultados obtenidos (únicamente en lo que atañe a los objetivos y actividades del Proyecto) en el Sistema de M&E implementado por el DNBD del MAE.

#### ACUERDOS DE EJECUCIÓN

257. El proyecto establecerá i) un Comité Directivo de Proyecto, ii) un Comité Técnico de Proyecto y iii) una Unidad de Gestión del Proyecto que incluirá un Coordinador Nacional de Proyecto y un Asistente de Proyecto.

258. **El Comité Directivo de Proyecto (PSC por sus iniciales en inglés):** El PSC estará formado por el Ministro del Ambiente o su representante, el Representante de la AGECI y el Coordinador Residente del PNUD. Lo presidirá el Ministro del Ambiente y se reunirá al menos una vez al año para tratar cuestiones políticas y estratégicas relacionadas con la gestión y la puesta en marcha del proyecto, así como cuestiones clave para el apoyo del sistema de las AP. También supervisará la coherencia política con los demás proyectos del GEF que contribuyen al fortalecimiento del sistema de las AP.

259. En cada sesión, el Coordinador Nacional de Proyecto presentará un informe sobre el progreso de las actividades de Proyecto y los resultados previstos u obtenidos. También asistirán a estas sesiones invitados especiales, incluyendo el Director de Proyecto, el Coordinador Nacional de Proyecto y el representante del PNUD. Las funciones del Comité Directivo del Proyecto incluyen:

- Supervisar el desarrollo general del proyecto y las actividades afines.
- Monitorear el logro de Resultados
- Aprobar el Plan Operativo Anual de Trabajo y los presupuestos
- Garantizar la coordinación multisectorial y convenios con programas similares.
- Sugerir medidas correctivas para las dificultades estratégicas y de implementación que puedan surgir.

260. **Comité Técnico de Proyecto (CT):** El CT constará de tres representantes del Ministerio del Ambiente (uno del DNBD, uno del Departamento de Administración y Finanzas y uno de la Dirección de Planificación), un representante de cada institución participante (FUNDAR y la Red de Bosques Privados) y un representante de PNUD (Área de Desarrollo Sostenible). El Ministro del Ambiente o su representante presidirá el CT. Celebrará reuniones trimestrales y estará a cargo de:

- Supervisar el Plan Operativo Anual de Trabajo.
- Supervisar el progreso del proyecto

- Apoyar a la Unidad de Gestión del Proyecto
- Plantear modificaciones y/o mejorar las actividades según sea necesario y de acuerdo con los Resultados establecidos del proyecto
- Garantizar la coordinación de los proyectos del MAE/GEF/PNUD sobre áreas protegidas

261. **Unidad de Gestión de Proyecto (PMU):** Esta Unidad será responsable de la implementación de las actividades relacionadas con el proyecto, incluyendo la supervisión de consultores externos. En cuanto a la operación, estará vinculada a la Dirección Nacional de la Biodiversidad (DNBD) del MAE y será dirigida por el Coordinador Nacional de Proyecto (NPC por sus iniciales en inglés) con el apoyo del Asistente del Proyecto. Trabajarán estrechamente con el DNBD bajo la responsabilidad del Director de Biodiversidad y del Subsecretario de Patrimonio Natural. Estas contrapartes técnicas y políticas dedicarán el 20% de su tiempo al proyecto y esto está incluido en el cofinanciamiento en especie de parte de la institución. Las funciones de la PMU incluirán:

- Garantizar que la implementación y la gestión de proyecto concuerden con los objetivos y los resultados presentados en el Documento de Proyecto y en su Marco Lógico.
- Garantizar el apoyo y la coordinación interinstitucionales por parte de todas las instituciones comprometidas con la ejecución del proyecto; incluyendo las instituciones que participan en actividades de cofinanciamiento que guardan relación con el proyecto.
- Supervisar el desarrollo de esas actividades relacionadas con el proyecto que han sido subcontratadas con consultores externos.
- El monitoreo permanente del proyecto, haciendo especial hincapié en la identificación de obstáculos y complejidades que impiden la ejecución normal, y planteando planes, soluciones y las medidas correspondientes para superarlos.
- Convocar al Comité Técnico de Proyecto cuando sea necesario y para una mejor gestión del proyecto.
- Garantizar la participación activa de los distintos interesados durante la ejecución de proyecto.

262. **Director Nacional de Proyecto (NPD por sus iniciales en inglés):** El MAE nombrará a un miembro del DNBD como director de proyecto. El NPD supervisará las actividades, garantizará la oportuna del Gobierno y será totalmente responsable ante el Gobierno y el PNUD de los resultados y los productos del proyecto de acuerdo con las normas gubernamentales. El NPD también reportará al PSC.

263. **Coordinador Nacional de Proyecto (NPC por sus iniciales en inglés):** El NPC será el principal responsable de la ejecución de las actividades relacionadas con el proyecto, de los indicadores de monitoreo y de la estrategia y la coordinación generales del proyecto a fin de garantizar que se alcancen los objetivos. Esto incluye los recursos de cofinanciamiento y/o las actividades realizadas por otras instituciones que están colaborando con el proyecto. Asimismo, el NPC garantizará que se lleven a cabo los planes de trabajo y los presupuestos asociados de acuerdo con los parámetros detallados en el marco lógico del proyecto y según el cronograma. El NPC dirigirá y estará a cargo de la Unidad de Gestión del Proyecto y reportará al Comité Técnico del Proyecto. Sus responsabilidades incluyen lo siguiente:

- Elaborar, desarrollar y aplicar planes de trabajo y presupuestos anuales asociados con el objetivo y los resultados del proyecto como se expuso en el marco lógico y el marco temporal.

- Ser responsable de iniciar las actividades y de obtener los resultados previstos dentro del marco temporal del proyecto, así como de las actividades no previstas que son necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Dirigir, coordinar y supervisar la implementación del proyecto, así como de la PMU.
- Coordinar y supervisar la ejecución de proyecto a un nivel operativo, proporcionando la orientación y el apoyo necesarios, asegurando que las etapas del proyecto concuerden con la estructura general. En particular, la persona debe preparar y coordinar con el MAE los aspectos operativos para la contratación de servicios profesionales (estudios, monitoreo y compras de equipos) y los insumos necesarios para la ejecución de cualquier actividad. De igual manera, la persona deberá tomar en cuenta los mecanismos necesarios a fin de monitorear el cumplimiento de los contratos y los subcontratos externos.
- Coordinar y supervisar al equipo profesional contratado para el proyecto, brindando la orientación y el apoyo necesarios a fin de garantizar que la aplicación de cada componente del proyecto concuerde con los objetivos del proyecto y la estructura general.
- Evaluar con regularidad el progreso del proyecto y los gastos presupuestarios, prestando suma atención a los indicadores de impacto del proyecto. Para tal fin, la persona debe garantizar que la información necesaria para el monitoreo se actualice de forma sistemática. Los procedimientos de preparación de informes se seguirán a través de un Informe escrito de Progresos y de Presupuesto que se presentará ante el Comité Directivo del Proyecto un mes antes de la reunión que se celebrará al menos una vez al año. Asimismo, el NPC elaborará los informes exigidos por el GEF, así como los informes trimestrales de progresos (QPR) para el PNUD:
- Elaborar los Informes Ejecutivos de Progresos según los requiera el Director Nacional del Proyecto. De igual manera, el NPC deberá coordinar las auditorías y las evaluaciones externas según lo solicite el PNUD. Se exigirán al menos dos evaluaciones durante el ciclo del proyecto (una evaluación en la mitad del período y una evaluación final), con los términos de referencia que fueron acordados por el Comité Técnico del Proyecto y siguiendo las directrices del GEF. Se llevarán a cabo auditorías externas de forma anual, de acuerdo con los criterios y los procedimientos del PNUD. Los cambios de presupuesto que se efectúen dentro del plan operativo anual deberán reportarse y justificarse para presentarlos a consideración del Comité Técnico del Proyecto.
- Establecer y garantizar los mecanismos de coordinación y de información necesarios para la ejecución del proyecto. Esto incluye el mantenimiento de canales de información con el Comité Directivo del Proyecto y otros actores pertinentes de conformidad con la ejecución del proyecto. Además, el NPC coordinará con otros proyectos del GEF sobre áreas protegidas y la conservación de la biodiversidad, si las hubiere, y otras iniciativas relativas a este asunto.
- Compartir y transmitir la información de la experiencia derivada de la ejecución del proyecto y así proporcionar espacios para debate y análisis de la información generada.
- Coordinar las funciones de monitoreo y evaluación para las cuales se contempla la presencia de un experto técnico. Garantizar que se sigan los procedimientos de monitoreo y de evaluación del PNUD-GEF.

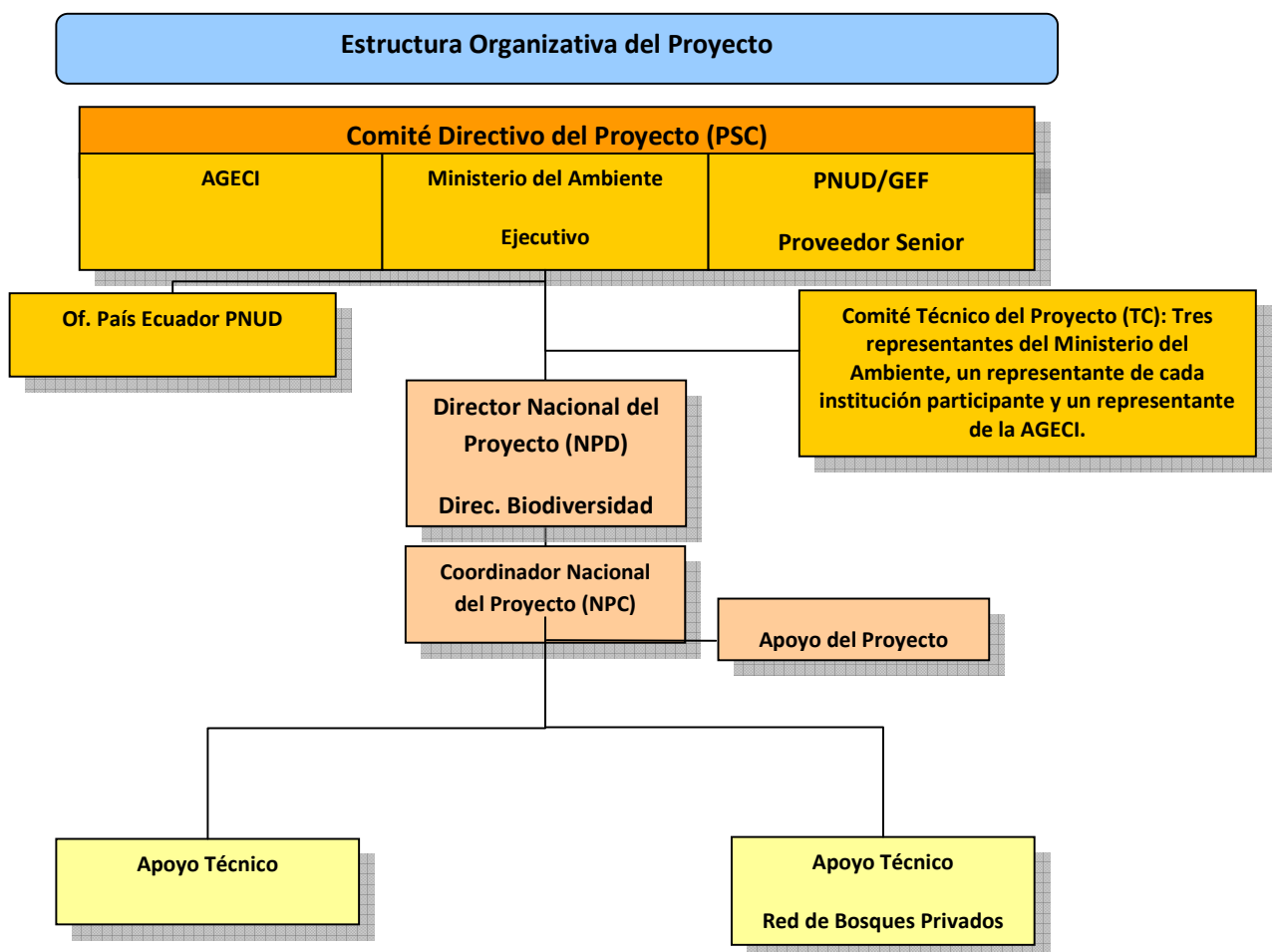
264. **Asistente de Proyecto**, bajo la supervisión del Coordinador Nacional del Proyecto brindará apoyo para la ejecución de proyecto. Esto incluirá apoyo para el NPC en la planificación general (tanto operativa como financiera) y la supervisión de los Planes Operativos Anuales de Trabajo, la elaboración y la preparación de informes de las reuniones que guardan relación con el proyecto, monitoreo y

evaluación de los contratos y subcontratos, llevar la contabilidad de los gastos presupuestarios, respaldar la preparación de los informes y, en general, ayudar al NPC en la gestión del proyecto.

265. **Soporte Técnico**, bajo la supervisión del Coordinador Nacional de Proyecto, hará de enlace de la PMU entre la FUNDAR y la RNBP. Ellos estarán a cargo de las actividades que se realizarán a nivel local de acuerdo con el marco lógico.

266. Además de las actividades que se realizarán por medio de la PMU, las contrapartes técnicas y los servicios afines del Gobierno, los consultores externos contratados a través de procesos competitivos de acuerdo con los procedimientos de gobierno, llevarán a cabo tareas y productos específicos. En el caso de ciertos componentes específicos, las actividades serán realizadas por terceros que hacen de Partes Responsables. Dichas Partes se seleccionarán mediante procesos competitivos conforme a competencias. Entre éstas, se cuentan la Red de Bosques Privados (RNBP) y FUNDAR, que fueron preseleccionadas para implementar componentes del proyecto en vista de su trabajo avanzado en el campo y sus conocimientos de las condiciones locales y de los interesados.

267. En la figura que sigue, se indica la estructura de gobierno propuesta para el proyecto y la división de responsabilidades entre las instituciones clave.



268. En su calidad de Entidad Ejecutora, el MAE será responsable de la aplicación técnica y financiera conforme a sus procedimientos propios. Será responsable de: (i) dirigir el proyecto, (ii) cumplir con los

resultados establecidos y los productos previstos de manera oportuna y (iii) emplear de manera eficaz y eficiente los recursos económicos asignados de acuerdo con el Documento del Proyecto.

#### **ACUERDOS FINANCIEROS**

269. En cuanto a las actividades relativas al PANE, el MAE solicitará del PNUD todos los fondos financieros por medio de transferencias trimestrales de efectivo conforme a los procedimientos de HACT. El PNUD hará las transferencias de efectivo correspondientes a las actividades detalladas en los Planes de Trabajo Anuales, empleando las siguientes modalidades:

270. Transferencia directa de efectivo al Socio Implementador previamente al inicio de las actividades (transferencia directa trimestral de efectivo).

271. Todas las actividades, así como los contratos de bienes y servicios necesarios seguirán las normas gubernamentales. Todas las transferencias de efectivo al MAE son conforme a los Planes de Trabajo Anuales acordados entre el MAE y el PNUD.

272. Se solicitarán y se harán transferencias directas de efectivo para períodos de ejecución de proyecto que no superen los tres meses. Los reembolsos de gastos previamente autorizados se solicitarán y se harán trimestralmente o después de finalizadas las actividades. El PNUD no estará obligado a reembolsar los gastos incurridos por el Socio Implementador que superen los montos autorizados. Después de finalizar una actividad, se reprogramará el balance de los fondos de mutuo acuerdo entre el MAE y el PNUD, o se reembolsará. Las modalidades de transferencia de efectivo, el tamaño de los desembolsos y el alcance y la frecuencia de las actividades de control podrán revisarse en el transcurso de la ejecución de programa basándose en las conclusiones del monitoreo de programa, el monitoreo de gastos y los respectivos informes, y auditorías.

273. El MAE acepta cooperar con el PNUD a fin de monitorear todas las actividades financiadas por transferencias de efectivo y facilitará el acceso a los registros financieros pertinentes y al personal responsable de la administración del efectivo proporcionado por el PNUD. Para tal fin, los socios implementadores acuerdan lo siguiente:

- Revisiones periódicas en el sitio e inspecciones espontáneas de sus registros financieros por parte del PNUD o sus representantes, basándose en los procedimientos de HACT.
- Monitoreo programático de las actividades siguiendo los criterios del PNUD y su guía para las visitas al sitio y monitoreo de campo.
- Auditorías especiales o programadas. El PNUD establecerá un plan de auditoría anual basado en sus reglamentos y los de HACT. Las auditorías serán realizadas por servicios de auditoría privados.

274. A fin de facilitar las actividades de control, el MAE y el PNUD aceptarán emplear una herramienta de monitoreo de programa y de control financiero que permita compartir y analizar datos.

275. En cuanto a las actividades relativas a las APRI y las APC, se aplicarán los criterios y los procedimientos del PNUD, por el cual el MAE solicitará pagos para actividades que realizarán FUNDAR y la RBPE:

#### **Compromisos del PNUD**

276. En caso de una transferencia directa de efectivo, el PNUD comunicará al MAE el monto aprobado y desembolsará los fondos al Socio Implementador en la cuenta bancaria asignada.

277. El PNUD no tendrá ninguna responsabilidad directa en virtud de los acuerdos contractuales concertados por el MAE y un vendedor tercero.

278. Como parte de las actividades y el monitoreo del presupuesto, el PNUD presentará los estados financieros anuales relativos al estado de los fondos del PNUD/GEF (CDR) como están registrados en el sistema ATLAS. Esos estados serán certificados por la Entidad ejecutora. Además, el PNUD estará a cargo de seleccionar un auditor independiente reconocido que hará una auditoría anual de la ejecución del proyecto, de acuerdo con los procedimientos expuestos en los documentos pertinentes. El costo de estas auditorías se cargará al presupuesto de proyecto.

### **Compromisos del Gobierno**

279. El MAE empleará un informe estándar de Autorización de Fondos y Certificado de Gastos (FACE por sus iniciales en inglés) que refleje las líneas de actividad del Plan Anual de Trabajo (AWP por sus iniciales en inglés) a fin de solicitar la entrega de fondos según los gastos planificados. El MAE utilizará la FACE para reportar sobre el empleo del efectivo recibido. El MAE identificará el o los funcionarios designados autorizados a proporcionar los detalles de cuentas, solicitar y certificar el uso del efectivo. FACE será certificado por los funcionarios designados del Socio Implementador y debe adjuntar el informe de proyecto del trimestre anterior y el plan para el trimestre siguiente.

280. El efectivo transferido a los Socios Implementadores deberá gastarse solamente para los fines de las actividades acordadas en los AWP.

281. Los fondos desembolsados del MAE a los equipos coordinadores de FUNDAR y la RBPE deberán gastarse solamente en las actividades aceptadas en los AWP y en el documento de proyecto. El efectivo que reciban los equipos de Coordinación se usará de acuerdo con reglamentos, políticas y procedimientos nacionales establecidos que concuerden con los criterios internacionales, asegurando, sobre todo, que el efectivo se gaste para las actividades acordadas en los AWP y asegurando que se presenten ante el MAE informes sobre el uso total de todo el efectivo recibido dentro de los tres meses del recibidos los fondos. Cuando los reglamentos, políticas y procedimientos nacionales no concuerden con los criterios internacionales, se aplicarán los reglamentos, políticas y procedimientos del PNUD.

282. En su política de recuperación de costos, el PNUD está autorizado a cobrar por Servicios de Apoyo de Implementación por la porciones del proyecto que serán manejadas y/o desembolsadas por el PNUD. Este costo será deducido de las partidas presupuestarias a las que correspondan los costos.

#### *4.3 Acuerdos de auditoría*

283. Acuerdos de auditoría: Un auditor legalmente reconocido hará la Auditoría de acuerdo con los procedimientos establecidos del PNUD que figuran en los manuales de Programación y Finanzas.

284. A fin de facilitar las auditorías programadas y especiales, el MAE dará al PNUD o a su representante acceso oportuno a:

- todos los registros financieros que establezcan el registro de transacción de las transferencias de efectivo proporcionadas por el PNUD;
- toda la documentación pertinente y el personal asociado con el funcionamiento de la estructura de control interno del MAE a través del cual han pasado transferencias de efectivo.

285. Se comunicarán las conclusiones de cada auditoría al MAE y al PNUD. Además, el MAE

- Recibirá y revisará el informe de auditoría emitido por los auditores.

- Proporcionará un comunicado oportuno sobre la aceptación o el rechazo de cualquier recomendación de auditoría al PNUD.
- Tomará medidas oportunas para abordar las recomendaciones de la auditoría aceptadas.
- Preparará informes para el PNUD sobre las medidas tomadas para implementar las recomendaciones aceptadas.

#### 4.4 *Uso de logos institucionales en entregables del proyecto*

286. A fin de dar el debido reconocimiento al GEF por proporcionar el financiamiento, un logo del GEF deberá aparecer en todas las publicaciones de proyectos del GEF, incluyendo, entre otros, los equipos de hardware y los vehículos del proyecto comprados con los fondos del GEF. Toda mención en publicaciones respecto a los proyectos financiados por el GEF también deberán dar el reconocimiento apropiado al GEF.

## 5. MARCO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

287. El equipo de proyecto y la Oficina de País del PNUD (PNUD-CO) con el apoyo de la Unidad de Coordinación Regional del PNUD/GEF en Panamá será responsable de realizar el monitoreo y la evaluación del proyecto de acuerdo con los procedimientos establecidos del PNUD y del GEF. Éstos trabajarán integrados con el Ministerio del Ambiente de Ecuador para obtener los mejores resultados en la ejecución del Proyecto y para buscar la participación y la apropiación de los técnicos y funcionarios de la institución en las actividades de M&E. El Marco de Resultados del Proyecto, en su Sección 3, proporciona indicadores de desempeño e impacto para la implementación del proyecto, junto con los correspondientes medios de verificación. También se usarán la METT del GEF y el Tablero de Gestión Financiera del PNUD para monitorear el progreso respecto a lograr la sostenibilidad financiera del SNAP. Las siguientes secciones explican resumidamente los componentes principales del plan de M&E los estimativos de costo indicativos relacionados con las actividades de M&E. El plan de M&E del proyecto será presentado a todos los interesados en el Taller de Inicio del Proyecto y será finalizado después de un ajuste colectivo de los indicadores, los medios de verificación y la definición total de las responsabilidades de M&E del personal del proyecto.

### 5.1 *Inicio del proyecto*

288. Se celebrará un Taller de Inicio del Proyecto dentro de los primeros 2 meses del comienzo del proyecto con las personas que tengan funciones asignadas en la estructura organizativa del proyecto, la oficina de país del PNUD y, cuando corresponda/ sea factible, con los asesores técnicos regionales sobre políticas y programas, y también con otros interesados. El Taller de Inicio es esencial a fin de afianzar la apropiación de los resultados del proyecto y para elaborar el plan de trabajo anual del primer año. El Taller de Inicio abordará varios asuntos clave, incluyendo:

- Ayudar a todos los socios a entender a cabalidad el proyecto y apropiarse de él. Detallar las funciones, los servicios de apoyo y responsabilidades complementarias del personal de la Oficina de País del PNUD con respecto al equipo del proyecto. Tratar los roles, funciones y responsabilidades dentro de las estructuras con poder decisorio del proyecto, incluyendo las líneas de preparación de informes y comunicación, y los mecanismos de solución de conflictos. Los Términos de Referencia para el personal del proyecto se volverán a tratar según sea necesario.
- Conforme al marco de resultados del proyecto, el METT del GEF y el Tablero de Gestión Financiera del PNUD finalizan el primer plan anual de trabajo. Revisar y aceptar los indicadores, las metas y sus medios de verificación, y volver a revisar las suposiciones y los riesgos.



- Proporcionar una perspectiva general detallada de los requisitos de preparación de informes, de monitoreo y de evaluación (M&E). El plan de trabajo de Monitoreo y Evaluación, y el presupuesto deben ser acordados y programados.
- Conversar sobre los procedimientos y las obligaciones de preparación de informes financieros, y acuerdos financieros para la auditoría anual.
- Planificar y programar las reuniones de la Junta Directiva del Proyecto. Se deberán aclarar los roles y las responsabilidades de todas las estructuras organizativas del proyecto y planificar las reuniones. La primera reunión de la Directiva de Proyecto deberá celebrarse dentro de los primeros 12 meses después del taller de inicio.

289. El informe del Taller de Inicio será un documento de referencia clave y será preparado y compartido con los participantes a fin de formalizar varios acuerdos y planes decididos durante la reunión.

### 5.2 *Trimestralmente*

- El progreso logrado se monitoreará en la Plataforma Optimizada de Gestión según Resultados del PNUD.
- De acuerdo con el análisis inicial de riesgo presentado, el registro de riesgos se actualizará regularmente en ATLAS.
- De acuerdo con la información registrada en Atlas, puede generarse un Informe de Progresos del Proyecto (PPR por sus iniciales en inglés) en la Reseña Ejecutiva.
- Otros registros de ATLAS pueden usarse a fin de monitorear problemas, lecciones aprendidas, etc. El uso de esas funciones será un indicador clave en el Tablero de Gestión Integral Ejecutiva del PNUD.

### 5.3 *Anualmente*

290. Revisión Anual del proyecto/ Informes de Implementación del Proyecto (APR/PIR): Este informe clave se preparará a fin de monitorear el progreso logrado desde el inicio del proyecto y, en particular, para el período previo de informe (30 de junio a 1° de julio). El APR/PIR combina los requisitos de preparación de informes del PNUD y los del GEF. El APR/PIR incluye, pero no se limita a, la preparación de informes sobre:

- Progresos hechos con miras a lograr el objetivo del proyecto y los resultados del proyecto, cada uno con los indicadores, datos de la línea de base y las metas de final del proyecto (acumulativo)
- Productos del proyecto entregados por resultado del proyecto (anual)
- Lección aprendida/buena práctica
- Plan de Trabajo Anual y otros informes de gastos
- Gestión de riesgos y adaptativa
- ATLAS QPR
- Indicadores de nivel de cartera (es decir, herramientas de seguimiento de áreas focales del GEF)

### 5.4 *Monitoreo periódico por medio de visitas al sitio*

291. La Oficina de País del PNUD y la Unidad Coordinadora Regional (RCU en inglés) del PNUD harán visitas a los sitios del proyecto de acuerdo con el programa aceptado en el Informe de Inicio/ Plan Anual de Trabajo del proyecto a fin de evaluar en persona el progreso del proyecto. Otros miembros de la Directiva del Proyecto también podrán unirse a estas visitas. La Oficina de País y la Unidad Coordinadora Regional del PNUD prepararán un Informe de Visita de Campo/BTOR, el cual se hará circular como mínimo un mes después de la visita al equipo del proyecto y a los miembros de la Directiva del Proyecto.

### 5.5 Ciclo intermedio del proyecto

292. El proyecto se someterá a una Evaluación de Mitad de Período en la mitad de la implementación del proyecto en el 6° mes del 3er año (junio, 2013). La Evaluación de Mitad del Período determinará los progresos que se están logrando con miras a lograr los resultados, e identificará, de ser necesario, una corrección en la dirección. Se centrará en la eficacia, eficiencia y oportunidad de la implementación del proyecto; destacará las cuestiones que requieren decisiones y medidas; y presentará las lecciones iniciales aprendidas respecto al diseño, la implementación y la gestión del proyecto. Las conclusiones de esta revisión se incorporarán a manera de recomendaciones para una implementación optimizada durante la última mitad del período del proyecto. La organización, los términos de referencia y la fecha de la evaluación de mitad de período serán decididos después de consultar entre las partes intervinientes en el documento del proyecto. La Oficina de País del PNUD elaborará los Términos de Referencia de esta evaluación de mitad de período basándose en la guía ofrecida por la Unidad Coordinadora Regional y el PNUD-GEF. La respuesta de la directiva y la evaluación se cargarán a los sistemas corporativos del PNUD, en particular el [Centro de Recursos de Evaluación \(ERC\) de la Oficina de Evaluación del PNUD](#). Durante el ciclo de evaluación de mitad de período, también se completarán la METT y el Tablero de Gestión Financiera.

### 5.6 Fin del Proyecto

293. Tres meses antes de la reunión final de la Directiva de Proyecto, se llevará a cabo una Evaluación Final independiente que se realizará de conformidad con la guía del PNUD y del GEF. La evaluación final se centrará en la entrega de los resultados del proyecto según fueron planificados en un inicio (y según fueron modificados después de la evaluación de mitad de período, si efectivamente hubo una corrección). La evaluación final considerará el impacto y la sostenibilidad de los resultados, incluyendo el aporte al desarrollo de la capacidad y el logro de los beneficios/metas ambientales mundiales. La Oficina de País del PNUD elaborará los Términos de Referencia de esta evaluación basándose en la orientación brindada por la Unidad Coordinadora Regional y el PNUD-GEF. La Evaluación Final deberá dar también las recomendaciones para las actividades de seguimiento y exige una respuesta de la dirección que deberá cargarse a PIMS y al [Centro de Recursos de Evaluación \(ERC\) de la Oficina de Evaluación del PNUD](#). Durante la evaluación final, también se completarán la METT y el Tablero de Gestión Financiera.

294. Durante los últimos tres meses, el equipo del proyecto preparará el Informe Final del Proyecto. Este informe exhaustivo resumirá los resultados obtenidos (objetivos, resultados, productos), lecciones aprendidas, problemas encontrados y las áreas en que quizá no se lograron resultados. También planteará recomendaciones en cuanto a medidas adicionales que quizá deban tomarse a fin de garantizar la sostenibilidad y la replicabilidad de los resultados de proyecto.

**Tabla 10: Plan Indicativo de Trabajo de Monitoreo y Evaluación y el presupuesto correspondiente**

Tipo de actividad de M&E	Personas/instituciones responsables	Presupuesto USDS	Marco Temporal
Taller de Inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinador de proyecto</li> <li>▪ PNUD</li> <li>▪ Otros participantes</li> </ul>	\$ 5.000	Dentro de los primeros dos meses de ejecución del proyecto
Informe de Inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de Proyecto</li> <li>▪ PNUD</li> </ul>	N/A	Dos semanas después del taller
Medición de Medios de Verificación para Indicadores de Propósito del Proyecto + Progreso y Desempeño del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de Proyecto</li> <li>▪ PNUD</li> <li>▪ Consultores Externos</li> <li>▪ Ministerio del Ambiente</li> </ul>	\$ 45.000	Anualmente, para indicadores de progresos e inicio, en la mitad y al final para impactos según marco lógico
METT de conducta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PMU y consultor</li> </ul>	\$5.000	Mitad de período y final

Tipo de actividad de M&E	Personas/instituciones responsables	Presupuesto USDS	Marco Temporal
Informes anuales: ARR y PIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de Proyecto</li> <li>▪ PNUD</li> </ul>	N/A	Anual
Informes trimestrales de progreso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de Proyecto</li> </ul>	N/A	Trimestralmente
Informes de Entrega Combinada (CDR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de Proyecto</li> </ul>	N/A	Trimestralmente
Registro de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de Proyecto</li> <li>▪ PNUD</li> </ul>	N/A	Trimestralmente
Registro de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de Proyecto</li> <li>▪ PNUD</li> </ul>	N/A	Trimestralmente
Registro de Lecciones Aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de Proyecto</li> <li>▪ PNUD</li> </ul>	N/A	Trimestralmente
Evaluación de Mitad de Período	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de Proyecto</li> <li>▪ PNUD</li> <li>▪ Consultores Externos</li> </ul>	\$ 35.000	En la mitad del ciclo del proyecto
Evaluación Final	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de Proyecto</li> <li>▪ PNUD</li> <li>▪ Consultores Externos</li> </ul>	\$ 45.000	Dos meses antes del cierre del proyecto
Informe final	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de Proyecto</li> <li>▪ PNUD</li> </ul>	N/A	Un mes antes del cierre del proyecto
Lecciones Aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de Proyecto</li> <li>▪ PNUD</li> </ul>	\$ 10.000 (promedio de \$ 2.000 por año)	Anual
Auditorías	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PNUD</li> <li>▪ Equipo de Proyecto</li> <li>▪ Consultores Externos</li> </ul>	\$ 10.000 (promedio de \$ 2.000 por año)	Anual
Visitas a sitios de campo (viáticos del personal del PNUD; se cargará a tarifas de IA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofic. de País del PNUD</li> <li>▪ Unidad Coordinadora Regional del PNUD-GEF (según corresponda)</li> <li>▪ Representantes de gobierno</li> <li>▪ Otros miembros de Comité de Directivo</li> </ul>	\$10.000 (promedio una visita por año)	Anual
<b>COSTO TOTAL ESTIMADO: Sin contar el tiempo del personal del equipo de proyecto y del personal del PNUD y viáticos</b>		<b>USDS\$ 165.000</b>	

### 5.7 Aprendizaje e intercambio de conocimientos

295. Los resultados del proyecto serán difundidos dentro y más allá de la zona de intervención del proyecto a través de las redes de intercambio de información y los foros existentes. El proyecto identificará y participará, según sea pertinente y apropiado, en redes científicas, redes sobre políticas y/o cualquier otra red, que puedan ser beneficiosas para la implementación del proyecto por medio de lecciones aprendidas. El proyecto identificará, analizará y compartirá las lecciones aprendidas que podrían ser beneficiosas para el diseño y la implementación de proyectos parecidos más adelante. Por último, habrá un flujo de información de doble sentido entre este proyecto y otros proyectos que tengan un énfasis similar.

## 6. CONTEXTO LEGAL

296. Este documento junto con el CPAP firmado por el Gobierno y el PNUD, que está incorporado por referencia, constituyen juntos el Documento del Proyecto que se menciona en el SBAA y todas las disposiciones de CPAP se aplican a este documento.

297. De conformidad con el Artículo III del Convenio de Asistencia Básica Estándar, la responsabilidad de la seguridad y protección del socio implementador, y de su personal y su propiedad, y de la propiedad del PNUD que está bajo custodia del socio implementador, recae sobre el socio implementador. El Socio Implementador se encargará de:

- contar con un plan de seguridad apropiado y de mantener dicho plan de seguridad, considerando la situación de seguridad en el país en que se está realizando el proyecto;
- asumir todos los riesgos y las responsabilidades de la seguridad del socio implementador y de toda la implementación del plan de seguridad.

298. El PNUD se reserva el derecho de verificar si se cuenta con dicho plan y de sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. No mantener e implementar un plan de seguridad apropiado según se exige en virtud del presente documento se considerará un incumplimiento del presente acuerdo.

299. El socio implementador acepta esforzarse razonablemente por garantizar que ninguno de los fondos del PNUD recibidos de conformidad con el Documento del Proyecto sean utilizados para dar apoyo a personas o entidades asociadas con el terrorismo y que los beneficiarios de dichos montos proporcionados por el PNUD en virtud del presente documento no figuran en la lista que lleva el Comité del Consejo de Seguridad establecida de conformidad con la resolución 1267 (1999). Se puede acceder a la lista a través de <http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm>. Esta disposición se incluirá en todos los subcontratos o subconvenios celebrados en virtud del presente Documento de Proyecto.

## **7. ANEXOS**

**VER ARCHIVO APARTE**