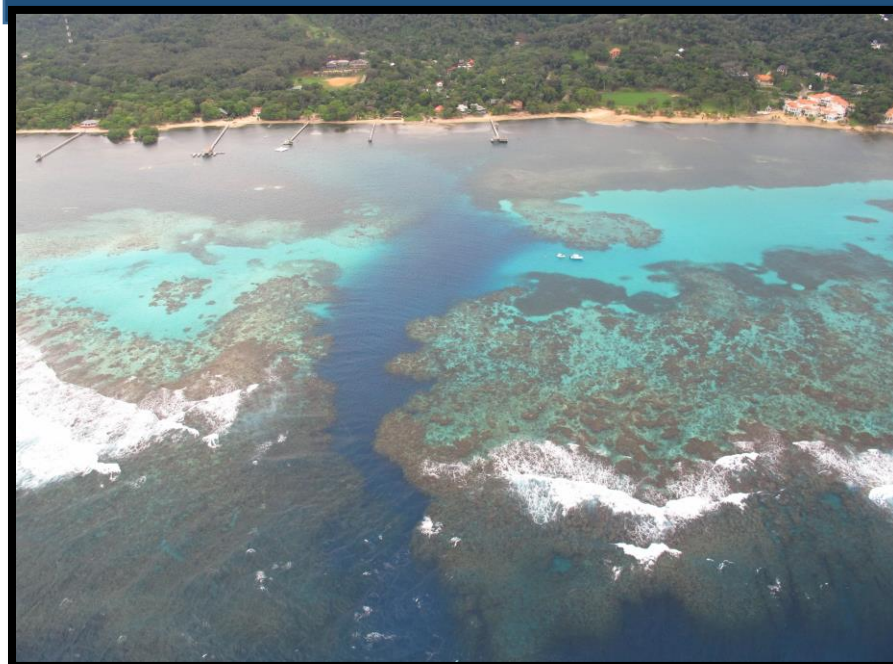


PLANIFICACION ESTRATEGICA Y FINACIERA INTEGRAL

2016-Mayo

BAY ISLANDS CONSERVATION ASSOCIATION
ROATAN, ISLAS DE LA BAHIA, HONDURAS





Planificación Estratégica y Financiera Integral de BICA Roatán

Bay Islands Conservation Association (BICA) Roatan

Mesoamerican Reef Fund (MARFUND)

Fundación Biosfera

Documento Elaborado por:

Rafael Sambulá, Consultor BICA.

Revisión Técnica: Irma Brady (BICA), Eduardo Rico (Fundación Biosfera), Ana Beatriz Rivas Chacón (MARFUND).

Participantes en el proceso:

No.	Nombre	Celular	Institución	Observación
1	Irma Brady	9916-3074	BICA Roatán	Director Ejecutiva
2	Nidia Ramos	9772-3885	BICA Roatán	Coordinadora del Programa de Educación Ambiental
3	Egla Vidotto	3293-3909	BICA Roatán	Técnico
4	Máximo Ortega	3192-2233	BICA Roatán	Tecnico
5	Gisselle Brady	9796-9956	BICA Roatán	Coordinadora Programa de Investigación y Monitoreo.
6	Nadine Schuller		BICA Roatán	Voluntaria
7	Rosa Danelia Hendrix	3351-5483	BICA Roatán	Junta Directiva
8	Laurie Carola Rivera	9968-2204	BICA Roatán	Junta Directiva
9	Joyce Monique Jpohnson	9810-7228	BICA Roatán	Junta Directiva
10	Hernan H. Brooks	9948-0188	BICA Roatán	Junta Directiva
11	Sarita Campbell	89646017	BICA Roatán	Junta Directiva
12	Eric Anderson	8972-4740	BICA Roatán	Junta Directiva

Con el apoyo financiero de: MARFUND “*Proyecto Conservación de los Recursos Marinos en Centro América*”

Fotografías de portada: Sector Este comunidad de Sandy Bay, oficina de BICA Roatan.

Abreviaturas.

Siglas	Significado
AAPP	Áreas Protegidas
AHE	Asociación Hondureña de Ecología
APM	Áreas Protegidas Marinas
BICA	Asociación para la Conservación Ecológica de las Islas de la Bahía (Bay Islands Conservation Association).
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CETS	Comité Ejecutivo para el Turismo Sostenible
COCOS	Consejos Consultivos de Áreas Protegidas
Codefagolf	Comité para la defensa de Flora y Fauna del Golfo de Honduras
CORAL	Coral Reef Alliance
CURLA	Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico
DiBio	Dirección General de Biodiversidad
DIGEPESCA	Dirección General de Pesca y Acuicultura
EA	Educación Ambiental
FAPVS	Fondo de Áreas Protegidas y Vida Silvestre
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
HR	Arrecifes Saludables (siglas en ingles)
ICF	Instituto Nacional Conservación y Desarrollo Forestal Áreas Protegidas y Vida Silvestre de Honduras.
IHT	Instituto Hondureño de Turismo
JD	Junta Directiva
KFW	Cooperación Alemana
ONG	Organización No Gubernamental
PCRMC	Proyecto Conservación de los Recursos Marino Costeros
PMAIB	Programa Manejo Ambiental Islas de la Bahía
PNMIB	Parque Nacional Marino Islas de la Bahía
PNPR	Parque Nacional Port Royal.
POA	Plan Operativo Anual
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SE	Servicios Ecosistémicos
SEDA	Secretaria de Ambiente
SEFIN	Secretaria de Finanzas
SERNAM	Secretaria de Recursos Naturales Ambiente y Minas
SIVSBC	Sitio de Importancia para la Vida Silvestre Banco Cordelia
SINEIA	Sistema Nacional de Evaluación de Impactos Ambiental
SMART	Específico, medible, alcanzable, realizable en el tiempo (siglas en ingles)
TNC	The Nature Conservancy, Organización estadounidense con mucha experiencia en fortalecimiento institucional de ONG
UMA	Unidad Municipal Ambiental
ZOLITUR	Zona Libre Turística del Departamento de Islas de la Bahía
ZPEMSW	Zona de Protección Especial Marina Sandy Bay West End

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	5
2.	Perfil Institucional.....	6
2.1.	Introducción.....	6
2.2.	Antecedentes y descripción de la isla de Roatán.....	6
3.	Construcción de la planificación estratégica abreviada.....	23
3.1.	Construyendo la visión.....	23
3.2.	Construyendo la Misión.....	24
3.3.	Revisión del Entorno Interno y Externo (el análisis FODA).....	24
3.4.	Conclusiones del Análisis FODA.....	27
3.5.	Revisión de Metas, Objetivos y Actividades.....	28
4.	Estrategias de la Organización.....	32
5.	Establecimiento de las Actividades Prioritarias de la Organización.....	33
6.	Estimación de los Costos de la Implementación de las Actividades.....	39
7.	Estimación de los Costos Administrativos.....	40
8.	Proyección de Ingresos.....	41
9.	Proyección de Ingresos y Gastos por Área Programática.....	45
10.	Desarrollo de Escenarios.....	46
11.	Evaluación de la Factibilidad del Plan Estratégico.....	48
12.	Monitoreo Evaluación y Ajuste del Plan.....	48
13.	Organigrama funcional.....	50
14.	Resultados de las entrevistas con actores clave.....	52
15.	Conclusiones y recomendaciones.....	57
16.	Anexos.....	58
16.1.	Desarrollando el Futuro de BICA Roatán.....	58
16.2.	Perfiles de Proyectos.....	58

1. Introducción.

La Asociación para la Conservación Ecológica de las Islas de la Bahía (BICA¹) es una organización relativamente joven, fue organizada el 29 de mayo de 1990, por un grupo de personas conscientes de la necesidad de conservar los frágiles ecosistemas de las Islas de la Bahía. Se obtuvo la Personería Jurídica el 1 de marzo de 1991, bajo la resolución 45-91 y publicada en el diario oficial la gaceta el 19 de abril del mismo año.

BICA es una organización civil, apolítica, sin fines de lucro, creada con el fin de agrupar personas naturales o jurídicas que acepten los objetivos de la organización.

Para poder operar la organización se ha dividido en tres capítulos ubicados estratégicamente en cada una de las Islas, conformando así BICA Roatán con su sede en la Isla de Roatán, BICA Guanaja con su sede en la Isla de Guanaja y BICA Utila con su sede en la Isla de Utila.

Por iniciativa de BICA Roatán en el marco del proyecto Conservación de los Recursos Marinos en Centro América financiado por la Cooperación Alemana y coordinado por MARFund y Fundación Biosfera, se consideraron fondos para la contratación de un consultor para apoyar la elaboración de los tres planes estratégicos y financieros integrados para el periodo de 2016 al 2018, para cada uno de los tres capítulos.

En ese contexto aplicando La metodología TNC², que ha sido ampliamente validada y se ha convertido en una herramienta muy útil para las organizaciones privadas apolíticas y sin fines de lucro que trabajan en medio ambiente.

Se realizaron una serie de eventos en cada una de las islas, inclusive los que se desarrollaron del 3 al 4 de Septiembre y del 2 al 3 de diciembre de 2015, en Sandy Bay, Roatán, Islas de la Bahía, con el significativo apoyo de los miembros de la Junta Directiva y personal técnico de BICA Roatán, que fueron claves para generar la información para poder elaborar la Planificación Estratégica Abreviada de la organización y consecuentemente los insumos para construir la planificación estratégica y financiera integrada.

¹ Asociación para la Conservación Ecológica de Islas de la Bahía.

² The Nature Conservancy, Organización estadounidense con mucha experiencia en fortalecimiento institucional de ONG.

2. Perfil Institucional.

2.1. Introducción.

La Asociación para la Conservación Ecológica de Islas de la Bahía (BICA) Roatán, es una organización no gubernamental que nació en respuesta al acelerado deterioro de los recursos marino costero y la alta vulnerabilidad de la biodiversidad.

A lo largo de más de 25 años de operar, esta ONG ha cumplido su cometido, por el excelente desempeño de sus miembros fundadores, juntas directivas bien activas y por la buena relación con las autoridades nacionales y locales. Sin embargo se ha considerado pertinente promover la consolidación de la misma.

Actualmente la ONG cuenta con un director ejecutivo a tiempo completo de forma voluntaria, coordinadores de los programas de investigación y monitoreo y educación ambiental, personal técnico calificado y con experiencia.

Las organizaciones requieren evolucionar para mejorar y para poder alcanzar estos procesos se necesitan generar cambios. Se espera que mediante la construcción de un perfil institucional es factible cumplir este cometido. Para ello se aplicó de forma voluntaria una autoevaluación, mediante la metodología de TNC.

El presente documento describe los hallazgos de este proceso, las calificaciones y recomendaciones que deben ser consideradas para que BICA Roatán, pueda consolidarse y ser más proa-activa en la conservación de los recursos marino-costeros de la isla de Roatán.

2.2. Antecedentes y descripción de la isla de Roatán.

Historia de BICA Roatán.

Irma Brady³ manifestó que los primeros estudios marino costeros realizados en Islas de la Bahía fueron lideradas por Sir Halcrow y Asociados, uno de ellos fue “Control para el Desarrollo de la Isla de Roatán” realizado entre 1988-1989, por el gobierno de Honduras en coordinación con el cuerpo de paz⁴, que apoyó con un especialista marino, el gobierno envió ingenieros forestales, para hacer la valoración de la parte terrestre con la participación de otros consultores. Estos documentos constituyeron los primeros estudios de línea base.

³ I. Brady comunicación personal, diciembre 2015.

⁴ Programa de cooperación de los Estados Unidos.

En esta investigación se propone que debido a la importancia del sistema arrecifal, la necesidad de crear una organización, para apoyar la conservación de los recursos marino costeros de las Islas de la Bahía y la creación de un parque nacional marino.

Tino Monterroso, un instructor de buceo de la isla, realizó los buceos con el equipo de consultores, ellos le explicaron la importancia de proteger el arrecife, que ya presentaba algunos problemas como la sobre pesca y otros impactos físicos provocados por las anclas de las embarcaciones, la extracción de las piedras coralinas y la arena de la playa. De esta interacción surge la iniciativa de parte de Tino, para crear lo que se conoció como la Reserva Marina Sandy Bay en 1989 antes de que se organizara BICA.

Por más de un año, Tino anduvo socializando en la comunidad de Sandy Bay, sobre la importancia de la conservación del arrecife. En ese entonces solo habían dos centros de buceo e igual número de hoteles en la comunidad que él visitaba con frecuencia y conversaba con los trabajadores. Principalmente con los buzos, les exponía la importancia de formar la reserva marina. Realizo al menos doce reuniones en Sandy Bay, me pasaba invitando pero por algún motivo no podía asistir. Fue hasta la reunión número once que pude presentarme; la misma se realizó debajo de la casa de don John James y fue parte de la socialización de la declaratoria de la reserva, que era una de las exigencias de la Municipalidad de Roatán para poder declararla a nivel municipal.

En 1989, actuando como alcalde por ley Doña Elsa Hernández, se lleva a cabo la declaratoria municipal de la Reserva Marina Sandy Bay, gracias al esfuerzo de Tino Monterroso, mas el apoyo de los administradores de los hoteles Anthony's Key Resort y Pirates Den Hotel, quienes se comprometieron en apoyar con los gastos operativos de la reserva.

Continuó manifestando que durante 1988 y 1989, en la Isla habían problemas con los incendios forestales, el cual estaba relacionado con una de las principales actividades económicas de aquellos tiempos como ser la ganadería. Anualmente los propietarios de las tierras para mejorar sus pastizales y controlar la garrapata, provocaban los incendios; lo cual resultaba crítico porque en ambos municipios principalmente en Oak Ridge donde los cerros estaban deforestados con las lluvias se formaban grandes cárcavas.

Preocupados por esta situación en 1990 varios ciudadanos que conocían el estudio como don Julio Galindo, vieron la necesidad de crear una organización de conservación, él y otras personas apoyados por una voluntaria del Cuerpo de Paz asignada a la comunidad implementando un proyecto de desarrollo. Decidieron convocar a una reunión para formar una ONG, que trabajara y le diera atención a la problemática ambiental de la Isla. Se convocó a reunión en French Harbour, que es la parte media de la isla.

Asistieron cuarenta y cinco personas, a mí me convoco la señora voluntaria del Cuerpo de Paz, ella vivía en los apartamentos de Zamona⁵, quien me informó que estaban convocando una reunión y

⁵ Señora que vende alimentos en la Comunidad de Sandy Bay.

que por ser una persona activa en la comunidad debería asistir. Fui más por curiosidad que por otra cosa, hubo buena participación. Ahí se formó la organización de conservación, alguien propuso el nombre de Bay Islands Conservation, porque se habló de la necesidad de que no solo fuera de Roatán; sino que englobaran las tres islas. Ahí mismo se formó la junta directiva y salí electa como secretaria; sin embargo ninguno de nosotros visualizamos o teníamos idea del reto que estábamos asumiendo.

La primera presidenta fue doña Cheryl de Galindo, Vice presidente fue don Erick Anderson, no me acuerdo quienes fueron los restantes miembros, pero esa información está documentada en nuestros archivos.

Se nos encomendó a los miembros de la Junta Directiva (JD⁶) la elaboración del Acta de constitución y abordar el problema de los incendios, entre otros de lo cual no teníamos idea como abordarlos.

Continuo manifestando que en ese entonces, ya existía la Asociación Hondureña de Ecología a quienes solicitamos apoyo. En ese tiempo don Jorge Betancourth, era el Director Ejecutivo y el Técnico era Francisco Martínez (QDDG). La sede y oficina se localizaba en Tegucigalpa, nos comunicamos y les informamos que recientemente habíamos formado una organización de conservación, queríamos hacer las cosas bien y que no sabíamos nada, que si tenían algún material y si podían aconsejarnos. Ellos abrieron las puertas, facilitaron la información didáctica que tenían y brindaron asistencia técnica a través de Francisco.

Uno de los primeros talleres a los que se asistió por invitación de la Asociación fue uno que se impartió en Choluteca, con CODEFAGOLF⁷ estaba de director Jorge Varela en el 1990, no recuerdo el título del taller. A partir de ahí incluían a BICA en todas las actividades de capacitación y así a través de todos esos talleres durante la vida de la Asociación Hondureña de Ecología (AHE⁸), nos fuimos dando a conocer a nivel de las autoridades centrales y de las organizaciones que existían en ese tiempo.

Pedimos ayuda de Francisco para gestionar fondos y con el recibimos la primera capacitación en elaboración de proyectos, se prepararon las primeras propuestas y se realizaron varias gestiones exitosas y en otras se fracasó.

La familia de doña Cheryl la presidenta de la organización, tenían un Supermercado en Coxen Hole, en la oficina de ella se realizaron las primeras gestiones y aprovechamos su escritorio para guardar la documentación de BICA.

⁶ Junta Directiva

⁷ Comité para la Defensa de la Flora y Fauna del Golfo de Fonseca.

⁸ Asociación Hondureña de Ecología.

En ese tiempo la Abogada María Antonieta de Bogran era la directora del IHT⁹, con quien se tenía una relación de amistad, el esposo de ella el abogado Roberto Bogran, nos hizo el trámite de la personería jurídica de forma voluntaria y gratuita.

Con el tiempo a través del Instituto Hondureño de Turismo, se presentó una propuesta relacionada con el manejo de los desechos sólidos, porque ese era otro problema de la isla; como no teníamos experiencia en la elaboración de propuestas, se contrató una consultora que cobró tres mil lempiras para prepararla; la misma consistía en comprar una volqueta para la recolección de la basura y equipo de oficina. El proyecto fue aprobado por el IHT en el marco de unos fondos ambientales del USAID¹⁰ que ellos manejaban.

Con la ejecución del proyecto en mención se pudo montar la primera oficina de BICA Roatan en Coxen Hole, ubicada en el segundo piso del edificio Cooper, contiguo a la municipalidad de Roatán, todavía se conservan algunos muebles como la mesa y escritorios de madera.

En aquel entonces la municipalidad solo colectaba la basura de la calle principal de Coxen Hole, en las otras comunidades del municipio no se realizaba; es así que la volqueta adquirida por BICA se responsabilizó de coleccionar la basura de las otras comunidades que no cubría la alcaldía, esto implicaba alrededor de cuatro rutas mas.

BICA Roatán tenía un acuerdo con la municipalidad y por varios años la ONG pagó el salario del conductor, el combustible y el mantenimiento del camión. En la administración de don Allan Hyde como Alcalde en los años noventa, sé hablo con él para que la municipalidad se responsabilizara del mantenimiento y del combustible y BICA continuaría pagando el conductor. También se abordó la posibilidad de asignar el camión a la municipalidad y ampliar el área de recolección de la basura. Se acordó todo verbalmente, pero nada quedo escrito; sin embargo durante este periodo todo marchó bien.

En la nueva administración de la municipalidad encabezada por Ricky Merren, el camión asignada a la Municipalidad en la administracion anterior trabajaba 24 horas al día, hacían dos turnos uno en el día y otro por la noche para recolectar la basura, consideramos que el crecimiento de la población provoco esta situación. Durante esos cuatro años en mención, al camión no se le dio el debido mantenimiento por parte de la municipalidad como lo hacia anualmente la Alcaldia anterior a pesar de que BICA solicitaba que se realizara. Con la nueva administración presidida por Jerry Hynds, se volvió a conversar, se evaluó el estado del camión y resultó que el mismo estaba inservible (hasta ahí llevo el camión de BICA), viendo la necesidad la municipalidad compro dos volquetas nuevas y asumió la responsabilidad de la recolección de la basura en todo el municipio como corresponde.

⁹ Instituto Hondureño de Turismo.

¹⁰ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

Lo rescatable de este relato, es que el manejo de los desechos sólidos, fue el primer programa liderado y ejecutado por BICA, con el apoyo del IHT y La Municipalidad con dos distintas corporaciones municipales, como ser las presididas por Allan Hyde y la de Ricardo Merren.

En el 1991, cuando se aprueba la Personería Jurídica de BICA y está legalmente funcionando se inician los esfuerzos para formar los capítulos en cada isla. Se contactó gente clave que nosotros creíamos podían estar interesados en formar su capítulo, en el caso de Utila quién respondió a eso, fue Shelby Mc Nab.

Recuerdo que Shelby asistió a una reunión de BICA Roatán, a él le gusto lo que oyó y regreso animado a Utila y él formó el capítulo de BICA Utila y trabajó incansablemente con todas las limitaciones para activar el capítulo.

En Guanaja fue un poquito más lenta la creación del capítulo, pero igual ahí un grupo de interesados en conservar el medio ambiente se organizaron y estaban trabajando bien en un inicio, implementando los programas de educación ambiental y protección de la reserva forestal, montaron su oficina con el apoyo de otra entidad y estaban dándose a conocer en la comunidad, cuando azotó el huracán Mich, que afectó económicamente a Guanaja, provocando la salida de la isla de personal clave, que resulto en que se disolviera la organización en 1998.

Otro programa que asumió BICA Roatán, con mucha responsabilidad es la educación ambiental por la problemática que se estaba viviendo en la isla y se abordó por varios aspectos; i) la población en general de la isla sabía muy poco de la importancia de conservar los recursos marino costeros de la isla, ii) en segundo lugar porque muchas de las actividades se podían realizar con personal voluntario de la organización o amigos a un bajo costo.

Se inició en las escuelas impartiendo charlas, en las distintas reuniones y eventos especiales, en temas específicos en las comunidades dirigidos a grupos metas, como los taxi Boat, los pescadores, esto se realizaba porque no costaba mucho reunirlos y hablar por una hora con ellos.

Se empezó de forma más estructurada el programa de educación ambiental con un pequeño fondo, de 50 mil lempiras, en el marco del el proyecto PMAIB¹¹. Con la firma consultora Safege Sogreach Moncada y Moncada, se tuvo la oportunidad de presentar una propuesta de Educación Ambiental que aprobaron, con esos fondos se llevaron a cabo actividades más puntuales.

Seguidamente se recibieron fondos de Fundación Vida¹², apoyaron con 50 mil dólares la campaña de la Lora Nuca Amarilla, a partir de ahí se pudo ampliar las actividades y ganar más experiencia con el apoyo técnico de Rafael Manzanero, quien era el coordinador del Programa de Educación Ambiental de RARE Center¹³ a nivel latinoamericano.

¹¹ Proyecto Manejo Ambiental Islas de la Bahía.

¹² Organización Canalizadora de Fondos del USAID.

¹³ Organización de Estados Unidos de América enfocada a la Educación Ambiental.

También presentábamos denuncias contra infractores que provocaban incendios y daños ambientales. Sin embargo las multas irrisorias que les imponían en la municipalidad no los controlaban; después de tanto esfuerzo se cayó a la razón, que la única forma de generar cambios de actitud de los pobladores era a través de la educación y desde ahí fue que nos metimos de lleno a trabajar de forma más robusta con las escuelas. En 1992, la primera actividad fue el diseño y la elaboración del Manual de Educación Ambiental con el apoyo de los maestros de las escuelas de educación primaria, específicamente los directores y un voluntario del Cuerpo de Paz que apoyaba a BICA. En este periodo se realizó el tiraje de la primera edición, que fue un proceso que llevo alrededor de dos años. El técnico del Cuerpo de Paz sabia como hacerlo pero estratégicamente promovió que los maestros lo hicieran para que se apropiaran del manual. Los mismos fueron distribuidos en todas las escuelas de las islas (departamento de Islas de la Bahía). Gracias a la colaboración de los maestros en mejorarlo y el financiamiento de cooperantes, hizo que se lograra realizar una segunda y tercera edición del manual.

Continúo manifestandó que en la isla se han implementado varios proyectos de desarrollo. Una de estos es el Puerto de Crucero Mahogany. Esta empresa ha pagado regularmente un canon anual al gobierno; sin embargo los mismos no estaban disponibles para que las organizaciones de la isla pudiésen desarrollar acciones de restauración en las zonas impactadas por el proyecto. En el 2011, fungiendo como designada presidencial la abogada María Antonieta de Bogran, le solicitamos su apoyo para que se gestionara, para que los fondos en mencion se canalizaran a la isla de Roatán mediante un Fideicomiso y se pudiensen ejecutar.

La abogada promovió que el ministro de la SERNA¹⁴, Rigoberto Cuéllar, el SINEIA¹⁵ y BICA de forma coordinada, pudiesen establecer un mecanismo para que estos fondos entraran a un proceso de ejecución conforme corresponde.

Después de varias reuniones del SINEIA y el comité técnico del PNMIB¹⁶ más la colaboración de CORAL¹⁷ y las nuevas autoridades se viene trabajando para la consolidacion del fideicomiso, mediante la creacion de un fondo especial FIDEICOMISO que esta por formalizarse. También se tiene previsto la formulación de otras estrategias de gestión de financiamiento para alimentar de forma continua el fideicomiso una vez establecido.

Actualmente la organización continúa ejecutando proyectos y programas con la cooperación internacional y gobierno.

También se cuenta actualmente con una junta directiva conformada de la siguiente manera:

No.	Nombre	Cargo
1	Kennedy Solorzano	Presidente

¹⁴ Secretaria de Recursos Naturales y Ambiente.

¹⁵ Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental.

¹⁶ Parque Nacional Marino Islas de la Bahía.

¹⁷ Coral Reef Alliance.

2	Rosa Hendrix	Vicepresidente
3	Sarita Campbell	Secretaria General
4	Eric Anderson	Secretario de finanzas
5	Lloyd Brooks	Fiscal
6	Laurie Rivers	Vocal 1
7	Herman Brooks	Vocal 2

Descripción de la isla de Roatán¹⁸.

La Isla de Rotan es la de mayor tamaño de las tres islas del departamento de Islas de la Bahía, tiene aproximadamente 45 kilómetros de largo, por menos de 8 km en su punto más ancho y está situada a 30 millas de la costa hondureña. La característica principal de Roatán son sus playas de arena muy blancas. Sus mares son extremadamente cristalinos; lo que permite apreciar el movimiento de las diferentes especies de peces entre las algas multicolores. Es la única con dos municipios Roatán, que es a su vez cabecera departamental y cuenta con el mayor número de habitantes y José Santos Guardiola. La población¹⁹ es de 59,112 individuos, en el 2012.

Cuadro 1. Principales características²⁰ de la isla.

Zona	Ambiental	Ámbito social	Ámbito económico
1: Extremidad Oeste de Roatán: Sur Oeste Flower's Bay, Punta Oeste, West Bay, West End y Sandy Bay.	<p>La zona se caracteriza por el alto valor de sus arrecifes en términos de biodiversidad y de paisaje.</p> <p>A lo largo de la banda norte de la zona existe un sistema arrecifal bien desarrollado, el cual es generalmente considerado como un arrecife “de barrera”, aunque la laguna que la separa de la costa tiene poca profundidad y anchura limitada (debido a la estrechez de la plataforma de la isla). En la cartografía arrecifal (y desde el punto de vista de una estricta terminología geomorfológica) esta formación corresponde a un arrecife de borde con una amplia meseta (de 800 m hasta 1000 m) acumulación detrítica ocupada por pastos marinos.</p> <p>La mayor parte del área marina costera de la zona fue objeto de una estrategia de conservación desde 1989, por la iniciativa local de operadores de buceo y residentes. Inicialmente reserva marina y actualmente Zona de Protección Especial Marina de Sandy Bay - West End.</p>	<p>Agrupar las comunidades de West Bay, Key Hole West End, Sandy Bay, este conjunto de comunidades representa aproximadamente 2000 habitantes residentes, entre los cuales cerca de 30% son extranjeros residentes, a los cuales se suman los turistas todo el año.</p> <p>Tradicionalmente, la zona ha sido poblada por isleños negro-ingleses, ubicados en pequeños poblados como Sandy Bay, West End o Flower Bay. Desde la década del 80, la zona ha sufrido un acelerado cambio con la instalación de residentes extranjeros norte americanos y europeos, y la migración de ladinos del continente, principalmente de la costa Norte de Honduras.</p>	<p>La actividad económica es la atención de pasajeros de cruceros: las playas de West End y West Bay constituyen el lugar principal donde se concentran durante un día la mayor parte de los pasajeros de los cruceros (así como los turistas en visita llegando con el yate). Esta llegada puntual masiva genera una movilización importante de taxis y de lanchas, venta de artesanías turísticas y el crecimiento periódico de las actividades recreativas específicas propuestas por los operadores implantados en la zona.</p>
2: Sectores urbanizados e	Se caracteriza por la configuración particular de su	La zona agrupa en la banda Sur las comunidades de	La zona siempre ha sido el centro de las actividades

¹⁸ <https://es.wikipedia.org/wiki/Roat%C3%A1n>

¹⁹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Roat%C3%A1n>

²⁰ Esquema Director del Manejo Ambiental de las Islas de la Bahía, Honduras. PMAIB.

**industriales de
Coxen Hole y
French
Harbour y espacios
relacionados.**

banda Sur, cuyo sistema de lagunas, bahías y canales permite la protección de las embarcaciones e infraestructuras, así como tiene un papel importante para el transporte y las comunicaciones locales.

El arrecife de barrera sumergido a lo largo del aeropuerto (conocido como “Banco Cordelia”) presenta un buen estado de conservación y de riqueza biológica con una densidad coralina notable.

La cima del banco está cubierto por unos campos de corales *Acropora Cervicornis* mezclados con unos macizos de *Porites furcata*, mientras que dominan importantes macizos de *Montastrea* en las pendientes.

Flowers Bay; Pensacola, Gravel Bay, Coxen Hole y barrios asociados: Consolación Bight, Willie Warren, Watering Place, El Swampo, La Punta, Loma Linda, Spanish Town, Dixon Cove, Brick Bay, Los Fuertes, Monte Placentero, Monte Carmelo, French Harbour. Se añaden al Norte la colonia de Los Maestros y la comunidad de Mud Hole.

Tradicionalmente, esta parte de la isla ha sido poblada por descendientes de los antiguos habitantes blancos; así como por negro-ingleses. Se observan en la zona serios problemas sociales relacionados con el desempleo o subempleo, así como la presentación de fenómenos de marginalización y delincuencia.

económicas isleñas, con una diferenciación entre el papel más administrativo desempeñado por Coxen Hole, cabecera del municipio de Roatán, y el papel del centro industrial de French Harbour. La actividad económica principal gira alrededor de la economía pesquera industrial, del transporte marítimo, del comercio, la administración y la provisión de servicios diversos.

La actividad está orientada a la pesca industrial de camarón y langosta. Aquí están establecidas las dos empacadoras de mariscos más grandes de las islas y es el primer puerto con salida de productos pesqueros.

Cerca de French Harbour se ha desarrollado rápidamente en los últimos años la nueva zona urbana de Los Fuertes. poblada en su mayoría de ladinos emigrante de otros departamentos de Honduras.

La actividad económica tradicional en la zona, ha girado alrededor de la pesca artesanal y la agricultura familiar, notándose la producción de semilla de marañón y la presencia de algunas actividades ganaderas. Hay todavía poca actividad turística en esta zona. El arrecife esta poco frecuentado debido a su distancia desde los centros de buceo colocados mucho más lejos al Oeste. El complejo turístico de Palmetto Bay ofrece una buena oportunidad.

**3: Sector central de
la banda norte de
Man of War hasta
Politilly
Bight.**

Se caracteriza por su sistema arrecifal bien desarrollado, en el cual la laguna y la meseta arrecifal es más ancha que el promedio observado en la banda norte, así como por la presencia de varios canales anchos que comunican la meseta con el mar abierto.

Existen varias áreas cubiertas de manglares que presentan estados de conservación variables. Se destaca el Manglar de Man of War, importante reserva de biodiversidad y sitio de reproducción de juveniles. Desde el punto de vista terrestre, el bosque presenta un buen estado de conservación en el

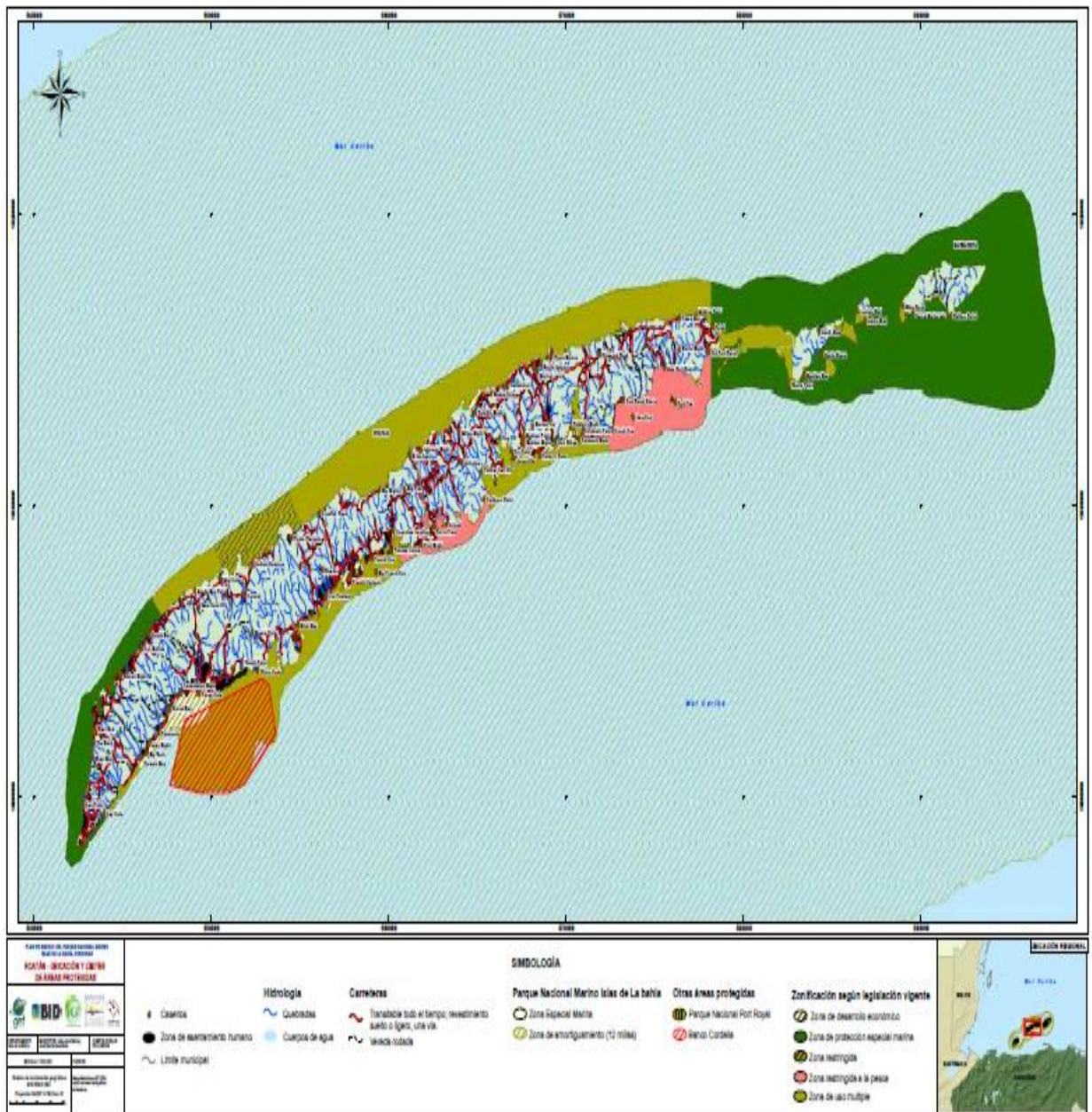
La zona agrupa las comunidades de Hottest Sparrow, Crawfish Rock, Milton Bight, Corozal. Hasta el día de hoy, esta parte de la banda norte de la isla sigue siendo poblada principalmente por isleños negro-ingleses (Crawfish Rock, Hottest Sparrow, Johnson Bight) y por familias ladinas radicadas desde hace mucho tiempo en la isla (Corozal). Se nota en la zona una menor fragmentación de las propiedades con relación a la zona Oeste de la isla.

<p>4: Centro Sur: de French Key hasta Caribe Bight.</p>	<p>sector Oeste de la zona, mientras que es notable la pérdida de vegetación en el sector central y oriental de la misma. Las pendientes son fuertes y las cuencas degradadas están sometidas a la erosión.</p> <p>La banda Sur es recortada en bahías estrechas que se adentran profundamente al interior de la tierra con fondos ocupados por manglares en retroceso reciente debido a los acondicionamientos costeros y a los rellenos. Estas bahías no comunican con alta mar más que a través de canales angostos, por eso están bastante confinadas con aguas a menudo turbias. La cuenca Arrozal colocada al Sudoeste de Juticalpa constituye la más degradada de las cuencas identificadas como prioritarias.</p>	<p>Se encuentran en la banda Sur las comunidades de French Cay, First Bight, Parrot Tree, Arrozal y Caribbean Point, y más adentro la comunidad de Juticalpa. La zona ha sido poblada por isleños blanco ingleses y negro-ingleses, los cuales se dedicaron principalmente a la pesca industrial y actividades portuarios y de transporte marítimo. Desde hace una docena de años, la zona ha sufrido un cambio, relacionada con la disminución de la pesca industrial que ha afectado las condiciones de vida.</p>	<p>A excepción del complejo hotelero de Fantasy Island, recibiendo una parte de turistas de playa, las actividades turísticas en la zona están casi exclusivamente orientadas hacia el buceo, con una clientela especializada de nivel económico relativamente alto. Esta actividad es importante, en relación con la presencia de dos de los más grandes resorts con centros de buceo de la isla (Fantasy Island y Coco View). Persiste en la zona una actividad ganadera orientada hacia la venta de carne a los botes de pesca industrial. Hay poca agricultura, limitada a los jardines de las casas de los isleños o inmigrantes de tierra firme empleados como guardianes de villas privadas.</p>
<p>Zona 5: Sectores urbanizados de Polittilly -Punta Gorda (5-a) y Jonesville- Oak Ridge (5-b) y espacios relacionados.</p>	<p>Al nivel marino costero, la banda Norte tiene una laguna relativamente ancha separando de la costa un arrecife de barrera bien desarrollado con formaciones coralinas densas y diversificadas. Este arrecife de barrera, desde Polittilly Bight hasta Punta Gorda, es considerado como notable. En la meseta, las construcciones coralinas, los abanicos de mar y el conjunto de la fauna sésil forman numerosas cavidades y escondites favorables al crecimiento de peces juveniles. Dos cuencas prioritarias han sido identificadas en la zona. La</p>	<p>En la banda Norte se ubican varias comunidades dispersas a lo largo de la costa: Pollytilly Bight, Buena Vista, Cañaveral y Punta Gorda con los barrios a su alrededor: La Cola, Lagarto, Barrio Iguana, Barrió Ingles y Punta Blanca. En Punta Gorda, la mayor parte de la población es de origen Garífuna, descendientes de los primeros pobladores Caribes que llegaron a finales del siglo 18. Es una comunidad que presenta</p>	<p>En la banda Norte, unas de las actividades más productiva es la pesca. Se trata más que todo de la pesca artesanal (pesca de peces arrecifales, langosta y caracol con línea de mano o buceo a pulmón) y de la pesca industrial la cual emplea periódicamente una gran parte de la población. El nivel económico de las comunidades Garífunas y negro ingleses es bajo. La zona de Punta Gorda es también una zona antigua de ganadería. Esta</p>

	<p>cuenca arriba de Punta Gorda está en situación crítica, a causa de la reducción del bosque original y particularmente por la destrucción de los bosques de galería.</p> <p>La cuenca de Oak Ridge ha sido identificada como la segunda cuenca más dañada después de la cuenca Arrozal.</p>	<p>un gran atractivo por los valores culturales que posee.</p> <p>La población Negra Inglesa se ha colocado en las comunidades de Politilly Bight y el Barrio Ingles.</p>	<p>actividad orientada hacia la venta de la carne a los botes de pesca industrial y a las poblaciones locales, persiste hasta la fecha en las cuencas del centro de la zona.</p>
<p>Zona 6: Extremidad Este de Roatán: Alligator Nose, Camp Bay y Port Royal.</p>	<p>La zona costera se caracteriza, al Norte como al Sur, por un sistema de lagunas amplias y de arrecifes barreras bien desarrolladas con macizos coralinos densos.</p> <p>La laguna de Port Royal, presenta fondos originales con un relieve tipo llanura entrecortado de numerosos valles. La parte frontal del arrecife barrera está generalmente aflorando, formando a veces pequeños cayos e islotes.</p> <p>En lo que concierne el patrimonio natural terrestre, se nota la presencia (única en la isla) de un gran bosque de pino (<i>Pinus caribea var. Honduraniensis</i>), el cual tiene un estatuto de protección por Decreto Municipal desde 1978. Este Parque Nacional Port Royal cubre una superficie de 499 ha y está situado entre Cooper Hill y Pichaco Hill, las cuales forman parte de las cimas más elevadas.</p>	<p>En las zonas se localizan pocas comunidades dispersas: Diamond Rock, Camp Bay, Barrio Bight, New Port Royal y Old Port Royal a las cuales se le agregan algunas residencias privadas con familias de guardianes.</p> <p>La población de la banda Norte está constituida en su mayoría por negro-ingles, que se agrupan en pequeñas comunidades como Diamond Rock y Alligator Nose Camp Bay.</p> <p>La población del sector de New y Old Port Royal ha sufrido un cambio en la última década con la llegada de nuevos propietarios extranjeros los cuales construyeron residencias de lujo con muelles privados.</p>	<p>La zona cuenta con un muy bajo nivel de actividades económicas. Las actividades tradicionales están orientadas al autoconsumo: pesca artesanal activa y agricultura familiar.</p> <p>En la parte Norte al nivel de Diamond Rock, cerca de la carretera principal existe una mina privada de piedra, única en la isla.</p>
<p>Zona 7: Manglar del Este, Santa Elena, Morat y Barbareta</p>	<p>El complejo de arrecifes alrededor de Santa Elena, Morat y Barbareta, particularmente amplio y muy bien conservado, concentra varias formaciones geomorfológicas, con una gran diversidad de flora y fauna. La frecuencia de animales marinos notables como delfines, tiburones y tortugas, es allí mucho más amplia que en lo demás sectores de Roatán.</p> <p>Al este de Barbareta, los pastos marinos colonizan los fondos de manera casi continua desde la costa hasta el arrecife de barrera. Estos pastos presentan un muy buen estado de conservación.</p>	<p>La población de la zona se concentra sobre la isla de Santa Elena, donde las comunidades están muy aisladas y poco favorecidas ya que hay pocos servicios básicos, (falta agua, luz, saneamiento, etc.).</p> <p>Los pescadores artesanales de Santa Elena (negro ingleses) Punta Gorda (garífunas) y algunos de Guanaja comparten la misma zona de pesca.</p>	<p>La zona constituye una importante área de pesca artesanal activa, frecuentada por pescadores de las diferentes comunidades (Santa Elena como Punta Gorda) por pesca a la línea de mano y también buceo con arpón para las langostas.</p>

El manglar al Oeste de Santa Elena, de gran superficie y bien preservada, presenta un interés patrimonial. Este manglar constituye un criadero importante, hábitat de aves, y cocodrilos, así como una zona de nidificación de tortugas.

Mapa de la Isla de Roatán.



Fuente: Plan de manejo del parque nacional marino Islas de la Bahía.

Aplicación de la autoevaluación y recomendaciones.

La metodología aplicada para la evaluación institucional, es la Autoevaluación Institucional de TNC. Por razones de consistencia interna, esta herramienta emplea una escala de cinco puntos usada comúnmente. La escala está diseñada para describir un cierto espectro a lo largo del cual una ONG típica puede evolucionar en el tiempo; aunque la experiencia nos enseña que muchos grupos probablemente no transitan una progresión lineal y perfectamente lógica a medida que adquieren capacidades en las diferentes áreas organizacionales.

Nótese que para alcanzar la próxima categoría de referencia, una organización también debe cumplir con todas las referencias dentro de un indicador. Nótese, también, que con la escala no se intenta abrir juicio acerca de la organización que se evalúa a sí misma.

Una organización que alcanza los cinco puntos en un indicador particular no es inherentemente mejor que un grupo que alcanza los dos puntos. Es responsabilidad de cada organización utilizar la herramienta para identificar áreas de capacidad clave que considera críticas para mejorar con el fin de progresar como entidad. De manera similar, sólo la organización misma puede establecer sus propias referencias para progresar.

Para ciertos grupos, progreso puede significar avanzar en la escala del dos al tres, mientras que otros aceptarán el desafío de avanzar del uno al cuatro. Por último, se ha incluido una sección de "Explicación" luego de cada indicador para permitirle al facilitador (ya sea interno o externo) asentar observaciones más cualitativas sobre el proceso de evaluación, y ayudar a las organizaciones en evaluaciones de progreso subsiguientes.

En tanto los indicadores de evaluación siguientes representan las normas que la mayoría de las ONG's pueden usar para medir su propio progreso, de ningún modo son los únicos criterios de evaluación.

Además de estos ocho indicadores centrales, que pueden ser útiles para comparar con evaluaciones de otras organizaciones similares. Una ONG que quiera seriamente aprovecharse a sí misma; como parte de su cultura institucional bien puede elegir desarrollar indicadores adicionales que considere y describen más completamente sus capacidades. En tanto el grupo esté comprometido con una autoevaluación de largo alcance y demuestre la voluntad de aprender y cambiar, los indicadores específicos utilizados se vuelven secundarios. Las ocho categorías de indicadores de evaluación establecidas son:

- ❖ Visión estratégica y planificación
- ❖ Liderazgo
- ❖ Administración de la organización
- ❖ Recursos humanos
- ❖ Desarrollo de recursos
- ❖ Administración financiera
- ❖ Relaciones externas
- ❖ Capacidad programática

Para desarrollar la misma conversamos con Irma Brady, Directora Ejecutiva de BICA Roatán y Gisselle Brady la Coordinadora del Programa de Investigación y Monitoreo. Se explicó la importancia de una autoevaluación en lo referente a la construcción de un perfil institucional de la organización y como este proceso puede ayudar en la consolidación de la ONG y mejorar su capacidad de gestión ambiental y financiera.

Como resultado de estas conversaciones se consensó realizar la auto-evaluación voluntaria de la organización, considerando la metodología antes descrita y a continuación se presentan los

hallazgos, la calificación y las recomendaciones pertinentes, que el consultor plantea y que podría mejorar los escenarios, si se asumen.

Cuadro 2. Resultados de la autoevaluación.

Indicador	Hallazgo	Calificación²¹	Recomendación
Visión estratégica y planificación.	La organización cuenta con una misión específica y concertada que ha sido articulada por el personal. Sin embargo el Plan Estratégico no está actualizado. Se completaron los planes operativos anuales, inclusive las proyecciones de costos e ingresos, para la mayoría de los programas. Durante el periodo anterior el equipo esporádicamente evaluó el impacto de los mismos en alcanzar la misión.	2.50	Al corto plazo el plan estratégico y financiero de BICA Roatán, deberá ser sometido a consideración a los miembros de la Junta Directiva para su aprobación e implementación inmediata; asimismo establecer un plan de monitoreo sistemático y participativa (Junta Directiva, Personal Técnico, Dirección Ejecutiva).
Liderazgo	Los miembros de la JD de BICA Roatán representan a ciertos sectores de la sociedad civil local y poseen varias de las aptitudes necesarias para gobernar la organización y algunos ejercen ocasionalmente liderazgo, supervisión y proporcionan u obtienen fondos para la misma. El Director Ejecutivo y los coordinadores tienen relaciones razonablemente constructivas de trabajo con los miembros de la JD, también los coordinadores desarrollan una gran conciencia acerca de la importancia de la delegación para la toma de decisiones y trabajo en equipo. El liderazgo reconoce la necesidad de los cambios en la organización y habitualmente se comprometen en la planificación estratégica y se está desarrollando con el personal actual una declaración de valores o códigos de ética con la participación del personal y miembros de la Junta Directiva.	3.17	La JD de BICA Roatán, está conformada por varios de los sectores de la sociedad civil algunos tienen excelente liderazgo, pero la mayoría requieren fortalecer ese detalle. Un plan de capacitación concertado fortalecería el liderazgo en la gestión ambiental y financiera de la organización. En relación con el personal técnico, se debe generar e implementar de forma participativa un plan de capacitación sistemático que considere temas como la gestión adaptativa y por resultados, manejo Integrado de zonas marino costero con enfoque ecosistémico, mecanismos para la captación de fondos, gobernanza y políticas públicas nacionales e internacionales relacionadas con gestión ambiental. Estos procesos pueden ser coordinado con los proyectos que se ejecutan en la región.
Administración de la organización.	En BICA Roatán varios miembros del personal están familiarizados con el organigrama, pero los flujos reales de comunicación, delegación y subordinación con frecuencia siguen cauces distintos. Existen algunos canales formales de comunicación, como por ejemplo reuniones de personal que se realizan ocasionalmente algunas veces concertadas y se documenta por escrito las decisiones importantes.	2.67	La poca estabilidad del personal puede dificultar conocer la estructura de la organización y los canales de comunicación. En ese contexto es de carácter urgente crear e implementar un proceso de inducción en oficina y campo para el personal que recién ingrese a la organización. Socializar el organigrama funcional de la ONG. Asimismo es importante continuar con las reuniones de planificación, documentarlas y

²¹ La calificación es el promedio de las referencias donde 1 no satisfactorio, 2 es regular, 3 es bueno, 4 muy bueno y 5 es excelente.

Recursos humanos.	<p>Algunos de los cargos creados son en base a las necesidades estratégicas de la ONG; los mismos cuentan con descripciones claras de las tareas para los nuevos trabajos y para todo el personal. En algunos casos las contrataciones se extienden más allá de los acuerdos existentes. Se destina recursos y se ofrece a parte del personal orientación y capacitación en materias relacionadas con sus funciones y se aprovechan las oportunidades de capacitación.</p> <p>Los coordinadores supervisan y evalúan en forma esporádica el desempeño del personal. Los sueldos y beneficios generalmente no son comparables con los de las organizaciones similares, además la escala de sueldos no es equitativo.</p>	2.50	<p>divulgar las desiciones. Tambien es clave planificar de acuerdo al presupuesto disponible y lo que indica el plan de manejo.</p> <p>Los protocolos de contratación de personal de BICA Roatán son rigurosos. Sin embargo hay debilidad en los procesos de inducción y una política de estabilidad laboral para el personal. En ese contexto es importante establecer procesos de orientación y mecanismos que conlleven a que todo el personal inclusive la Dirección Ejecutiva goce de salarios y prestaciones sociales y la mejora en la escala salarial.</p>
Desarrollo de recursos.	<p>BICA Roatán ha comenzado a trazar estrategias de recaudación de fondos nacionales e internacionales y otros mecanismos para la generación de ingresos, con el objeto de atender las necesidades financieras cuantificadas. También se ha iniciado a sistematizar actividades para generar recursos.</p> <p>La donación de KfW/MF/FB representa más del 60% de los ingresos de la organización. Los ingresos sin restricciones son menos del 50% de los costos operacionales anuales y se está en proceso de establecer un mecanismo de sustentabilidad financiera a largo plazo.</p>	2.4	<p>BICA Roatán debe procurar reuniones informativas con autoridades del gobierno central anualmente y presionar la agilización de la ejecución de los fondos del FIDEICOMISO, ampliar la lista de contactos de donantes y diversificarlos, fortalecer la recaudación de fondos no restringidos nacionales e internacionales mediante la contratación de un especialista en captación de fondos que apoye puntualmente el establecimiento de mecanismos innovadores y ventas de servicios para iniciar el proceso de la sostenibilidad financiera de la ONG.</p>
Administración financiera.	<p>La contabilidad se lleva por proyecto, con acumulación, se presentan informes financieros de toda la organización y programas específicos que muestran las ganancias reales, los gastos acumulados se comparan con el presupuesto; pero no circulan entre los coordinadores de proyecto. El flujo de caja sólo se calcula periódicamente para proyectos específicos.</p> <p>Los gastos indirectos son incluidos en algunas subvenciones, pero el índice no ha sido calculado.</p> <p>Los informes financieros para uso</p>	2.67	<p>Se cuenta con un sistema de contabilidad que ha evolucionado en forma constante.</p> <p>Es importante que el administrador determine los gastos administrativos de la organización, acompañado por la certificación de una auditoria, para establecer una estrategia de recuperación de los mismos.</p> <p>En las asambleas anuales de la organización se debe agendar para que el contador informe de los estados contables de la ONG.</p>

Relaciones externas.	<p>externo se terminan y distribuyen a su debido tiempo. Se llevan a cabo auditorías internas y externas por proyecto en forma periódica.</p> <p>BICA Roatán ocasionalmente toma medidas concretas con el objeto de obtener una atención favorable de la prensa y en otros medios de comunicación local. Además se tiene buenas relaciones de trabajo con agencias gubernamentales relevantes y se participa periódicamente en eventos, y comisiones oficiales de conservación. La ONG es respetada en general por un grupo variado de actores en el sector de la conservación y sus eventos generalmente llaman la atención.</p>	3.50	Mantener las buenas relaciones con los medios de comunicación es clave, asimismo en el corto plazo establecer e implementar una estrategia de comunicación y visibilidad en el ámbito nacional e internacional.
Capacidad programática.	<p>BICA Roatán implementa un conjunto de programas que no están fuera de la línea de su misión, que son manejados profesionalmente, y ocasionalmente se entregan resultados relevantes y concretos de los proyectos. También generalmente se demuestra calidad en la ejecución de proyectos inclusive en la verificación del progreso hacia el logro de los objetivos y la habilidad para hacer ajustes.</p> <p>A veces es capaz de evaluar el impacto, la relevancia y la escala de sus programas y los beneficiarios de los proyectos.</p> <p>Asimismo ha reconocido la importancia de definir y compartir las mejores prácticas con otros interesados, ha definido informalmente algunas deficiencias de conocimientos y comparte esa información con otros en forma <i>ad hoc</i>.</p>	3.25	Establecer un proyecto piloto que considere un sistema de monitoreo que documente las lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser referencia para otras organizaciones socias de la región.

Resumen de la autoevaluación de BICA Roatán

No.	Indicadores	Calificación
A	Visión estratégica y planificación	
A1	Misión de la organización	3
A2	Planificación estratégica	2
A3	Planificación operativa	3
A4	Evaluación del impacto (logros de la misión)	2
Promedio		2.50
B	Liderazgo	
B1	Composición de la Junta Directiva	3

B2	Efectividad de la Junta Directiva	3
B3	Rol del Director Ejecutivo y del Coordinador	4
B4	Procesos de toma de decisión	3
B5	Manejo de los cambios de una organización	3
B6	Ética y principios de la organización	3
Promedio		3.17
C	Administración de la organización	
C1	Estructura de la organización	3
C2	Comunicaciones internas	2
C3	Políticas y procedimientos	3
Promedio		2.67
D	Recursos humanos	
D1	Procedimiento de contratación	3
D2	Desarrollo y orientación del personal	3
D3	Evaluación del desempeño	2
D4	Compensación y beneficios competitivos y justos	2
Promedio		2.50
E	Desarrollo de recursos	
E1	Planificación financiera estratégica	3
E2	Plan para la obtención de fondos y el desarrollo	3
E3	Diversificación de las fuentes de financiamiento	2
E4	Generación de ingresos sin restricciones	2
E5	Inversiones a largo plazo (si fuera aplicable)	2
Promedio		2.40
F	Administración financiera	
F1	Sistemas de contabilidad	3
F2	Información financiera interna	3
F3	Flujo de caja	2
F4	Tasa de recuperación de gastos indirectos	2
F5	Información financiera externa	3
F6	Supervisión externa (auditoría)	3
Promedio		2.67
G	Relaciones externas	
G1	Relaciones con la prensa y otros medios de comunicación	3
G2	Relaciones de trabajo con otras organizaciones	3
G3	Relaciones con el gobierno	4
G4	Legitimidad	4
Promedio		3.50
H	Capacidad programática	
H1	Identificación y planificación del proyecto/programa	3
H2	Dirección de programas	4
H3	Verificación de progreso e impacto	3
H4	Intermediación entre capacitación y servicios (opcional)	3

3. Construcción de la planificación estratégica abreviada.

BICA Rotan cuenta con un Plan Estratégico-Operativo 2002 al 2006²², que fue aprobado por la Junta Directiva de Bica Roatán en el 2002 y sirvió de insumo para la preparación de la planificación estratégica abreviada de BICA Roatán que a continuación se plantea. La dirección ejecutiva de BICA, manifestó que muchas de las acciones ejecutadas a la fecha, se realizaron en el marco del plan antes mencionado.

Es evidente que el mismo tenía sus limitaciones, que conllevaron a que la organización no contara con esta herramienta actualizada por nueve años. En ese contexto se considera una decisión acertada, la construcción de un Plan Estratégico y Financiero Integrado, que contenga una Planificación Estratégica Abreviada. Asimismo es clave que este nuevo instrumento considere un plan de monitoreo robusto, para que los decisores se apropien del plan para que implementen en tiempo y forma.

3.1. Construyendo la visión.

A menudo hay confusión en la distinción entre visión y misión. La visión describe cómo el mundo (la sociedad en general o la comunidad local) sería teóricamente si la organización fuera exitosa (por ejm., la gente viviendo en armonía con la naturaleza). Las organizaciones pueden tener una visión unificada que puede o no estar articulada en la forma de declaración de la visión. La declaración de misión, es esencial para todas las organizaciones, comunica en pocas palabras quién es la ONG, qué está tratando de alcanzar, por qué, dónde y por quién se está realizando el trabajo (por ejm., la Fundación Siempre Verde, está dedicada a conservar el ambiente natural del país para el beneficio de las presentes y futuras generaciones).

Ya sea que la organización escoja articular su visión en una declaración formal o no, la visión es el sueño que la organización espera alcanzar. La visión ha guiado a muchos individuos famosos como: la Madre Teresa de Calcutta, Mahatma Gandhi, Siddhartha Gautama (Buddha), Adolf Hitler, Joseph Stalin y Bill Gates, para transformar el mundo por bien o por mal; enfocando esfuerzos en obtener paz mundial, eliminar el hambre, una mejor calidad de vida, una igualdad social y económica o la dominación del mundo.

Considerando los enunciados anteriores el grupo de trabajo, construyó el primer borrador de la visión para BICA Roatán. En sesión de Junta Directiva celebrada el 4 de septiembre de 2015, fue revisada y aprobada; la cual quedó de la siguiente forma:

“Ser una organización líder en la conservación de los recursos marino costero, auto sostenible técnica y financieramente, reconocida y respetada que opera en sus propias instalaciones,

²² En comunicación personal Irma Brady, manifestó que hay una versión actualizada del plan estratégico al 2011, pero no se tuvo acceso al mismo.

trabajando con el apoyo de voluntarios nacionales e internacionales, programas, proyectos con excelencia y calidad humana.”

3.2. Construyendo la Misión.

La declaración de la misión articula el propósito o asunto de la organización. Esta debe ser corta y suscita, con un máximo de 40 palabras (menos palabras es mejor). Todo el personal debe poder articularla y aquéllos fuera de la organización deben poder entenderla.

La declaración de la misión debe transmitir:

Quién está haciendo el trabajo

Qué se está haciendo

Dónde se está haciendo

Por qué se está haciendo

Para quién se está haciendo (beneficiario)

Algunas organizaciones optan por incluir sus valores y creencias y/o cómo van a alcanzar su propósito.

Después de una lluvia de ideas y revisando una misión construida en el 2000, se formuló el borrador de la misión para BICA Roatán, que en sesión de junta directiva celebrada el 4 de septiembre de 2015, fue revisada, aprobada y se describe a continuación:

“Conservar de forma participativa, transparente y sostenible los recursos marinos costeros y los servicios ecosistémicos que estos proveen para el bienestar social en la Isla de Roatán; mediante la implementación de proyectos y programas”.

3.3. Revisión del Entorno Interno y Externo (el análisis FODA²³).

El análisis FODA (Fortalezas y Debilidades Internas y las Oportunidades y Amenazas Externas) es una de las herramientas más conocidas y más utilizadas en el proceso de planificación estratégica. Este es un paso esencial que permite a la organización reflejar lo que le gustaría alcanzar y a utilizar esta información para refinar lo que el plan estratégico debe abarcar.

Si ha transcurrido más de un año desde que la organización realizó el FODA, hay que hacer uno ahora. Si se cuenta con las conclusiones de un FODA actual, éstas deben ser revisadas por todos los participantes del proceso de planificación y tomadas en cuenta cuando se revisen las metas, los objetivos y las actividades.

Análisis interno: Fortalezas y Debilidades. Para ayudar a su organización a definir exactamente cómo debe funcionar, es esencial que se tenga una idea de cómo su situación actual (incluyendo habilidades y deficiencias), afecta su capacidad de implementar actividades. Este análisis interno permite a la organización capitalizar sus fortalezas y ver qué debilidades necesitan ser

²³ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

enfrentadas. Los siguientes puntos pueden ser evaluados; pero en ningún sentido representan una lista completa de los que la organización debe incluir en su evaluación.

Análisis externo: Oportunidades y Amenazas. El análisis externo ayuda a determinar qué factores externos pueden afectar a la organización. Un beneficio agregado al evaluar el ambiente externo es la posibilidad de determinar asociaciones estratégicas con otros grupos o compañías que pudieran ser capaces de ayudar a la organización al alcance de sus metas más eficientemente.

El análisis FODA para BICA Roatán, se hizo considerando una lluvia de ideas de todos los participantes, resultando lo siguiente:

Cuadro 3. Análisis FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria intachable de la organización. • Junta directiva funcional. • Personal capacitado y con amplia experiencia. • Experiencia en la ejecución de proyectos en áreas protegidas marinas. • Se cuenta con el equipo y material básico para el trabajo de campo. • Excelente relaciones interinstitucionales (Sistema educativo, ONG, gobierno central, ZOLITUR, comunidades). • Se cuenta con su propio manual de procedimientos administrativos y de control interno. • Se cuenta con un sistema contable funcional. • Buena relación con la empresa privada local y nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con La Secretaria de Educación (La Departamental de Islas de la Bahía, Carambola Gardens, Centro Universitario del Litoral Atlántico (CURLA²⁴), Fundación SOL²⁵, Arrecifes Saludables (HR²⁶), Coral Reef Alliance y otros. • Se tiene un convenio de co-manejo con el estado y las municipalidades. • Credibilidad ante los donantes. • Existe la disponibilidad de una lista de donantes a los que se puede aplicar. • Alto flujo turístico. • El incremento poblacional. • La ubicación de la organización. • La presencia institucional de organizaciones del estado. • Existen al menos dos proyectos marinos costeros con los que se puede trabajar.

²⁴ Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico.

²⁵ Organización Estadounidense que apoya a niños en riesgo social.

²⁶ Arrecifes Saludables.

- Se cuenta con suficiente liderazgo.
- Se cuenta con un programa de voluntariado.
- Es una organización respetada.
- Se mantienen buenas relaciones con los donantes.
- Relación de trabajo con universidades, nacionales, de Estados Unidos y Alemania.
- Se ejecutan proyectos en coordinación con ZOLITUR y el Fondo de Áreas Protegidas y Vida Silvestre (FAPVS²⁸).
- La organización ya está incorporada en el Estado de la Florida, y en proceso de recibir el estatus 501c3.²⁹
- Se tiene excelente relación y apoyo de la empresa privada.
- Se cuenta con el Proyecto Conservación de los Recursos Marinos de Centroamérica (PCRM²⁷).
- Se cuenta con donantes interesados en invertir.
- Es miembro activo de MARFund

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un programa de comunicación social. • No hay una estrategia de auto sostenibilidad financiera para la organización. • Falta de instalaciones propias. • Poco crecimiento de la membresía. • Tenencia de la tierra. • Ubicación de la oficina de la organización con respecto algunas AAPP³⁰ bajo manejo. • Parte del personal sin salario y beneficios sociales. • Falta de personal. • La temporalidad de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco apoyo de los gobiernos locales de turno. • La mayoría de donaciones no consideran gastos administrativos. • Falta de acceso a fondos para salarios del personal. • Falta de apoyo gubernamental en las gestiones ambientales. • Presencia institucional limitada de personal (ICF, Fiscalía del ambiente, Mi Ambiente). • Falta de gobernanza. • Proyectos de desarrollo mal planificados. • Vulnerabilidad a eventos naturales.

²⁷ Proyecto Conservación de los Recursos Marinos de Centroamérica.

²⁸ Fondo de Áreas Protegidas y Vida Silvestre.

²⁹ 501c3 Las donaciones que realicen personas naturales y jurídicas en los Estados Unidos de América son deducibles de los impuestos.

³⁰ Áreas Protegidas.

- No se cuenta con una estrategia para cargar los gastos administrativos a los proyectos que se ejecutan.
- Solo se realizan auditorias de los proyectos ejecutados.

3.4. Conclusiones del Análisis FODA.

- BICA Roatán es una organización que tiene más de 25 años de estar trabajando en la conservación de los recursos marino-costeros de la isla de Roatán, con una trayectoria intachable, consideramos que esa es una gran fortaleza.
- La organización se ha registrado en los Estados Unidos de America, esta fortaleza es clave para la implementación de una estrategia de recaudación de fondos y ampliar la membrecía de la organización en este país.
- La experiencia de la relación con ZOLITUR, debe potencializarse, mediante la gestión de donaciones que fortalezcan la gestión de la organización, lo antes expuestos requiere de reuniones periódicas de la dirección ejecutiva de BICA Roatan con el personal directivo de ZOLITUR.
- Es una de las pocas organizaciones, que implementan los manuales de procedimientos administrativos y de control interno; así como un sistema contable funcional que facilita y apoya al personal en las acciones de campo.
- El hecho de tener una buena relación con la empresa privada es una de las oportunidades que posee BICA Roatán, para fortalecer los mecanismos para la recolección de fondos no restringidos, que permitan financiar el déficit financiero y poder encaminar la organización hacia la auto-sostenibilidad.
- Los convenios suscritos con varias organizaciones y proyectos deben ser revisados, en el marco de gestionar apoyo para el fortalecimiento de las capacidades del personal técnico administrativo y miembros de junta directiva.
- BICA Roatán, en los últimos años ha crecido significativamente en todo su contexto y en las instalaciones en las que opera actualmente resultan insuficientes, dificulta el buen desempeño del personal y por ende el de la organización. En ese contexto, es necesario gestionar un local mas apropiado para poder operar.
- La proliferación de donantes que no reconocen salarios para personal, gastos operativos y administrativos es una de las amenazas más fuertes que afectan a BICA Roatán. Es necesario considerar una estrategia para contrarrestarla.

- Gestionar ante donantes, la pronta contratación por un periodo no menor de 12 meses, de un especialista pagado en base a resultados, para la creación e implementación de una estrategia de recaudación de fondos en el ámbito nacional e internacional.

3.5. Revisión de Metas, Objetivos y Actividades.

Las metas son las declaraciones de los resultados que definen lo que la organización está tratando de alcanzar. Típicamente escritos en forma general, los enunciados de las metas también describen cómo una organización trabajará para cumplir con su misión y usualmente cubre el mismo período de tiempo que el Plan Estratégico y Financiero Integrado. En este punto se empezará a utilizar las conclusiones del análisis FODA, conjuntamente con los enunciados de la visión y misión, para verificar a qué metas está respondiendo la organización y a cuáles temas considera los más importantes. En algunos casos, ciertos programas pueden tener varias metas. En otros, una meta puede aplicarse a más de un área programática, en cuyo caso los diferentes programas tendrán que asegurarse que están trabajando para alcanzar la misma meta de la manera más eficiente y efectiva posible.

En general, desarrollar metas con orígenes programáticos es relativamente sencillo para la mayoría de las organizaciones. Sin embargo, hay que tener presente el área organizacional y operacional. En una era de creciente competencia debido al aumento de organizaciones sin fines de lucro, es esencial que las organizaciones planifiquen no sólo cómo ellas harán del mundo un mejor lugar; sino también cómo serán más fuertes y eficientes a largo plazo.

Revisión de Objetivos.

Los objetivos deben ser una enunciación de resultados precisos, medibles y programados que describen cómo la organización alcanzará sus metas. Deben permitir a la organización no sólo planificar lo que le gustaría alcanzar en los próximos años; sino también proveer los medios para medir el progreso y evaluar los resultados. Cada meta debe tener por lo menos un objetivo (algunos podrían tener varios). Para que el monitoreo y la evaluación ocurran, los objetivos deben ser SMART³¹ (siglas en ingles).

A continuación se describen las metas, objetivos y actividades principales que el grupo de trabajo considero que ayudarían alcanzar la misión de la ONG.

Metas 1: La investigación aplicada participativa y un sistema de monitoreo integrado adaptativo, están generando herramientas para el manejo efectivo de las APM³², que continúan prestando servicios ecosistémicos (turismo, agua, pesca) a las poblaciones vecinas que han mejorado su calidad de vida a partir del tercer año de implementación del plan.

Indicador e hitos:

³¹ Especifico, medible, alcanzable, realizable en el tiempo.

³² Áreas Protegidas Marina.

- Se ha seleccionado al menos un sitio piloto e identificado los servicios ecosistémicos (SE³³) para realizar el Estudio de Valoración Económica al tercer año de implementación del plan.
- Se han identificado los focos de contaminación en la isla y en forma conjunta con las autoridades locales, se realiza la gestión ambiental y financiera oportuna para solucionar el problema.
- Se ha creado la base de datos e identificado los indicadores a ser monitoreados al segundo años de implementación del plan.
- Al menos dos consejos consultivos están participando en la toma de decisiones relacionadas con el manejo y conservación de las áreas protegidas de la isla.

Objetivos 1: Promover la protección estratégica y participativa de los recursos marino costeros de la ZPEMSW³⁴, SIVSBC³⁵ y del PNPR, a partir del segundo año de implementación del plan.

Actividades:

- 1.1. A Mantenimiento de la demarcación del Parque Nacional Port Royal (PNPR³⁶).
- 1.1. B Continuar con la presentación, seguimiento y sistematización de las denuncias por daños ambientales en la Isla.
- 1.1. C Continuar con el seguimiento a proyectos de desarrollo establecidos y por establecerse que convoque el (SINEIA³⁷).
- 1.1. D Realizar patrullajes en el PNPR e inspecciones interinstitucionales en los sitios críticos de las áreas protegidas marinas.

Objetivo 2: Promover la generación de una base de datos de los recursos marino costero y socio económicos de al menos dos áreas protegidas, para crear una caja de herramientas que mejore la efectividad del manejo de las mismas, a partir del tercer año de implementación del plan.

Actividades:

- 1.2. A Continuar con el monitoreo de calidad de agua marina en la Isla.
- 1.2. B Continuar el monitoreo sistemático de post larvas de peces en la ZPEMSW.
- 1.2. C Continuar participando en el monitoreo anual de la salud del arrecife en la Isla.
- 1.2. D Elaborar e implementar un plan de investigación de los recursos marinos costeros en la Isla.
- 1.2. E. Realizar estudios pilotos de valoración económica de los SE en áreas pilotos.
- 1.2. F Realizar estudio de capacidad de carga turística en PN Port Royal y la ZPEMSW.
- 1.2. G Establecer un sistema de monitoreo integral que mida la efectividad de manejo de las áreas protegidas.

³³ Servicios Ecosistémicos.

³⁴ Zona de Protección Especial Marina Sandy Bay West End.

³⁵ Sitio de Importancia para la Vida Silvestre Banco Cordelia.

³⁶ Parque Nacional Port Royal.

³⁷ Sistema Nacional de Evaluación de Impactos Ambientales

Meta 2: Las poblaciones vecinas están implementando al menos tres buenas prácticas de gestión sostenible y dos estructuras sociales de base están participando en la conservación de los recursos marino costero de la isla a partir del tercer año de implementación del plan.

Indicador e hitos:

- Las comunidades ejecutan al menos tres proyectos productivos sostenibles, que ha incrementado los ingresos de los pobladores y han mejorado la calidad de vida de los mismos.
- Al menos cinco hectáreas reforestadas de forma participativa con las comunidades y la empresa privada están cumpliendo su función ecosistémica.
- Al menos dos consejos consultivos están participando en la toma de decisiones relacionadas con el manejo y conservación de las áreas protegidas de la isla.
- Los estudiantes y pobladores de las comunidades conocen la gestión ambiental y son capaces de identificar los diferentes servicios ecosistémicos que proveen las APM's.
- Las comunidades adoptan buenas prácticas, en contra de los efectos del cambio climático y se involucran en la conservación de los recursos naturales.

Objetivo 1: Promover que los pobladores de al menos cinco (5) comunidades, adopten mecanismos de gestión sostenibles y conforman estructuras de base que participan en el manejo de las áreas protegidas de Roatán, a partir del tercer año de implementación del plan.

Actividades:

- 2.1. A. Continuar implementando y brindar seguimiento con las comunidades a los proyectos productivos en medios de vida sostenible.
- 2.1. B Continuar con la reforestación de áreas críticas con participación de las comunidades y empresa privada.
- 2.1. C Crear y consolidar los Consejos Consultivos de áreas protegidas.

Objetivo 2: Promover que al menos el 20% de los pobladores y visitantes de la isla de Roatán, conozcan los servicios ecosistémicos que proveen las APM y se involucran y apoyan su conservación a partir del tercer año de implementación del plan.

Actividades:

- 2.2. A Continuar la implementación del plan de educación ambiental en el sector formal y no formal.
- 2.2. B Establecer un plan de seguimiento y monitoreo del plan.
- 2.2. C Realizar campañas de educación ambiental enfocadas a la conservación de los recursos marinos costeros.

2.2. D Actualización de la tercera versión del manual de educación ambiental “Los Arrecifes Coralinos de Islas de la Bahía”.

Meta 3: Se ha fortalecido, consolidado e institucionalizado la conservación de los recursos marino costero de Roatán por parte de la organización (BICA Roatán) a partir del primer año de implementación del plan.

Indicador e hitos:

- Se ha implementado un programa de membrecía que ha incrementado el número de afiliados que hacen sus aportaciones de forma regular.
- Al menos 10 proyectos aprobados e implementándose.
- Se han establecido al menos dos mecanismos de generación de ingresos no restringidos.
- Se cuenta con una Junta Directiva más proactiva y dinámica que se reúne periódicamente.
- El FIDEICOMISO está funcionando y se ejecutan proyectos.
- BICA Roatán está funcionando adecuadamente en sus propias instalaciones.
- BICA Roatán es reconocida, apoyada y respetada en el ámbito nacional e internacional.
- El personal técnico se ha estabilizado y comprometido con la misión de la organización.

Objetivo 1: Promover el establecimiento e implementación de al menos dos mecanismos de recaudación de fondos no restringidos, que conlleven a la organización a la auto-eficiencia financiera y estabilidad del recurso humano, a partir del tercer año de ejecución del plan.

Actividades:

- 3.1. A Elaborar e implementar un plan para aumentar la membrecía.
- 3.1. B Continuar con la gestión de proyectos.
- 3.1. C Establecer mecanismos para la prestación de servicios (Laboratorio, Giftshop, Consultorías) que generen ingresos no restringidos.
- 3.1. D Elaborar e implementar un plan de capacitación para el personal técnico y miembros de junta directiva.
- 3.1. E Seguimiento de los convenios comité FIDEICOMISO.
- 3.1. F Continuar con el acondicionamiento de las instalaciones de la ONG.

Objetivo 2: Promover el desarrollo de la imagen pública de BICA Roatán, para fortalecer su visibilidad y sea apoyada por un alto porcentaje de la comunidad, en el cumplimiento de su misión, a partir del segundo año de implementación del plan.

Actividades:

- 3.2. A Desarrollar/implementar plan de comunicación, divulgación y promoción.
- 3.2. B Desarrollar e implementar una estrategia de visibilidad.

Meta 4: Los bienes de la organización son administrados de forma eficiente eficaz, confiable y transparente y apoyan el cumplimiento de la misión, a partir del segundo año de implementación del plan.

Indicador e hitos:

- Los bienes y el recurso humano apoyan las operaciones de la organización.
- Los gastos administrativos identificados y los fondos manejados de forma transparente.

Objetivo1: Implementar y dar seguimiento a mecanismos que permitan administrar de forma funcional el recurso humano, financiero y bienes de la organización a partir del segundo año de implementación del plan.

Actividades:

4.1. A Dar seguimiento al manual de procedimientos administrativos y control interno.

4.1. B Realizar una auditoría general de la organización.

4. Estrategias de la Organización.

Una estrategia, es una definición sencilla, es un método, un conjunto de métodos prioritarios secuenciales con referencia al ambiente que guía a la organización en alcanzar su visión y el logro de su propósito. Hay estrategias programáticas, gerenciales e institucionales.

Programa de Manejo de los Recursos Naturales:

Coordinar con los operadores de justicia para la generación de un espacio de dialogo que conlleve al seguimiento de las denuncias, hasta la sentencia definitiva para controlar la impunidad y mejorar la gobernanza. Continuar con el seguimiento al convenio de co-manejo del PNMIB y los diferentes comités de gestión ambiental y financieros que apoyen la conservación de los recursos marino-costeros de la isla.

Programa de Investigación y Monitoreo:

Establecer alianzas estratégicas con universidades, organizaciones, programas y proyectos enfocados a la investigación científica y aplicada; que permitan implementar sistemas de monitoreo integrales adaptativos que fortalezcan el manejo efectivo de los recursos marino costeros de la isla.

Programa de Desarrollo Comunitario:

Continuar con la gestión social, ambiental y financiera de forma participativa con las comunidades; asimismo acompañarlas en la ejecución de estrategias productivas en medios de vida sostenibles que mejoren la calidad de vida de los pobladores que comprenden la importancia de involucrarse y apoyar la conservación de los recursos marinos costeros de Roatán.

Programa de Educación Ambiental:

Seguimiento y revisión periódica de los convenios establecidos con Educación Pública y centros privados, gestionar proyectos con donantes para que apoyen la implementación del plan de educación ambiental dirigido al sector formal y no formal.

Programa de Desarrollo Organizacional:

Desarrollar la capacidad (visibilidad, comunicación y divulgación) de BICA Roatán, mediante la gestión de asistencia técnica conforme lo indique la Junta Directiva y personal técnico. Así como el establecimiento de mecanismos para mejorar la recaudación de fondos no restringidos y continuar con la gestión financiera para apoyar la conservación de las APM's.

Programa de Apoyo a las Operaciones:

Dar seguimiento a la implementación de los manuales de procedimientos administrativos, control interno y sistema contables. Gestionar el mantenimiento de la infraestructura, bienes y equipo para el continuo apoyo en la realización de las acciones de la organización.

5. Establecimiento de las Actividades Prioritarias de la Organización.

La priorización de objetivos y actividades provee un alto grado de flexibilidad en el plan estratégico. Este paso da espacio para incluir actividades que aún no tienen financiamiento; mientras al mismo tiempo, identifica actividades que son indispensables si la organización desea cumplir con su misión. En esta metodología, la priorización de los objetivos y actividades está dividida en las siguientes categorías:

Prioridad Alta – Acciones que, si no se completan, no se alcanzarán los objetivos correspondientes; corriendo el riesgo de no cumplir con la misión de la organización. Como regla general cuando se evalúa el plan estratégico, 100% de las acciones de prioridad alta deben ser completadas.

Prioridad Media – Acciones que deben contribuir en gran medida al cumplimiento de los objetivos. Bajo un escenario ideal, estas acciones serían completadas en el mismo grado que las acciones de alta prioridad.

Prioridad Baja– Acciones que pueden ser implementadas durante un período de tiempo determinado si existen los fondos. Estas acciones no son esenciales para el cumplimiento de los objetivos; pero son útiles en contribuir con el cumplimiento de la misión de la organización.

Mientras varios factores externos y organizacionales influyen en cómo se priorizan las actividades, siempre se deben considerar cuatro factores principales:

- efecto a largo plazo de las actividades que contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos,
- recursos financieros que se necesitan con relación a otras estrategias que pudieran alcanzar resultados iguales o similares pero a menor costo,
- habilidad de alcanzar el objetivo en el tiempo propuesto,

- relación de la actividad con las actividades actuales que se están llevando a cabo.

Metas 1: La investigación, aplicada, participativa y un sistema de monitoreo adaptativo generan herramientas para el manejo efectivo de las APM, para continuar prestando servicios ecosistémicos (turismo, agua, pesca) a las poblaciones vecinas que han mejorado su calidad de vida a partir del tercer año de implementación del plan.

Objetivos 1: Promover la protección estratégica y participativa de los recursos marino costeros de la ZPEMSW, SIVSBC y del PNPR, a partir del segundo año de implementación del plan.

No.	Actividad	Razón de prioridad	Prioridad
1.1.A	Mantenimiento de la demarcación participativa del PN Port Royal.	Se ha iniciado el mantenimiento de las señalizaciones del PNPR, pero no se cuenta con los recursos financieros y es de alta prioridad para que los vecinos conozcan los límites para involucrarlos en la conservación.	Alta
1.1.B	Continuar con la presentación, seguimiento y sistematización de las denuncias por daños ambientales en la Isla.	La documentación de los daños ambientales y la poca pro-actividad de los operadores de justicia, ha favorecido la impunidad y la falta de gobernanza e inequidad, se cree que un pueblo que denuncia es consciente; por tanto es preciso sentar precedentes para incentivar ese detalle en la comunidad.	Alta
1.1.C	Continuar con el seguimiento de proyectos de desarrollos establecidos y por establecerse que convoque el SINEIA ³⁸ .	Es una actividad que se viene desarrollando y la misma permite alcanzar la misión de la organización; mediante el control de los proyectos de desarrollo.	Alta
1.1.D	Realizar patrullajes en el PNPR e inspecciones interinstitucionales en los sitios críticos de las tres áreas protegidas.	Es una actividad que se desarrolla y si es pertinente continuar con su realización para controlar la caza y pesca ilegal, deforestación y otras actividades ilícitas como la extracción de arena de la playa, entre otros.	Media

Objetivo 2: Promover la generación de una base de datos de los recursos marino costero y socio económicos de al menos dos áreas protegidas, para crear una caja de herramientas que mejore la efectividad del manejo de las mismas, a partir del tercer año de implementación del plan.

No.	Actividad	Razón de prioridad	Prioridad
1.2.A	Continuar el monitoreo de calidad de agua marina en la Isla.	Es una actividad que se ha venido desarrollando desde el 2013 gracias al financiamiento de KfW ³⁹ y CORAL, se espera que los resultados ayuden a mejorar las intervenciones de co-manejadores y tomadores de decisión en relación al manejo de las	Alta

³⁸ Sistema Nacional de Evaluación de Impactos Ambientales

³⁹ La Cooperación Alemana.

		APM's.	
1.2.B	Continuar monitoreo de post larvas de peces en la ZPEMSW ⁴⁰ .	Se cuenta con apoyo técnico y financiero de KfW, técnico de ECOSUR ⁴¹ . Este elemento es clave en ayudar a manejar el APM ⁴² con participación de las comunidades; así mismo que los pobladores reconozcan la importancia de la conservación de la misma.	Alta
1.2.C	Continuar participando en el monitoreo anual de la salud del arrecife en la Isla.	Se cuenta con el apoyo técnico y financiero de HR ⁴³ , CORAL ⁴⁴ y KfW. Estas acciones determinan la salud del arrecife y las acciones de manejo o intervenciones que se deberían de dar para su conservación y continúe su función ecosistémica.	Alta
1.2.D	Elaborar e implementar un plan de investigación de los recursos marinos costeros en la Isla.	Se cuenta con relaciones con universidades de Europa que envían estudiantes para hacer sus trabajos de investigación de postgrado que voluntariamente pueden enmarcarse al plan que se elabore e implemente que se espera estará de acuerdo a las necesidades del APM.	Alta
1.2.E	Realizar estudios pilotos de valoración económica de los Servicios Ecosistémicos en las áreas protegidas.	La valoración de los SE es una herramienta que puede ayudar a la gobernanza de los recursos marino costeros y por ende su conservación; ya que es una herramienta que ayuda a los tomadores de decisión. Se espera que esta acción pueda ser apoyada por el Proyecto Manglares del BID y la empresa privada.	Baja
1.2.F	Realizar estudio de capacidad de carga turística en Port Royal y la ZPEMSW.	Existen fondos para poder realizar el estudio que es un elemento clave para determinar la capacidad de carga de las áreas de uso público de las áreas protegidas la Isla de Roatán. Este elemento es clave en el manejo de las mismas en lo referente a uso público.	Alta
1.2.G	Establecer un sistema de monitoreo integral que mida la efectividad de manejo de las áreas protegidas.	La sostenibilidad financiera, ambiental y social dependen del manejo efectivo de una APM considerando las intervenciones que se realicen, se espera que el Proyecto Manglares del BID financie esta actividad.	Alta

Meta 2: Las poblaciones vecinas están implementando al menos tres buenas prácticas de gestión sostenible y estructuras sociales de base están participando en la conservación de los recursos marino costero de la isla a partir del tercer año de implementación del plan.

⁴⁰ Zona de Protección Especial Marina Sandy Bay West End.

⁴¹ Colegio de la Frontera Sur.

⁴² Áreas Protegidas Marinas.

⁴³ Arrecifes Saludables.

⁴⁴ Coral Reef Alliance.

Objetivo 1: Promover que los pobladores de al menos cinco (5) comunidades, adopten mecanismos de gestión sostenibles y conformen estructuras de base que participan en el manejo de las áreas protegidas de Roatán, a partir del tercer año de implementación del plan.

	Actividad	Razón de prioridad	Prioridad
2.1.A	Continuar con la implementación y seguimiento con las comunidades los proyectos productivos en medios de vida sostenible.	Las intervenciones con proyectos productivos en medios de vida sostenible, reducen la presión de los pobladores sobre los recursos marino costero y promueven acciones de conservación, se espera que otros donantes apoyen este proceso.	Alta
2.1.B	Continuar la reforestación de áreas críticas con participación de las comunidades y empresa privada.	La empresa privada apoya esta iniciativa que promueve el cambio de cultura de las comunidades hacia la conservación de los bosques.	Alta
2.1.C	Crear y consolidar los COCOS ⁴⁵ de áreas protegidas.	Con apoyo de kfw y el ICF se ha logrado conformar varios COCOS consideramos que estos comités son claves para integrar las comunidades en el manejo de las AAPP, en ese sentido es razonable la consolidación de los mismos.	Alta

Objetivo 2: Promover que al menos el 20% de los pobladores y visitantes de la isla de Roatán, conozcan los servicios ecosistémicos que proveen las APM y se involucren y apoyen su conservación a partir del tercer año de implementación del plan.

No.	Actividad	Razón de prioridad	Prioridad
2.2.A	Continuar implementando el plan de educación ambiental en el sector formal y no formal.	Con el apoyo financiero de KfW se viene desarrollando esta acción, se espera que el cambio de conciencia de la población y conozcan la importancia de la conservación de los recursos marino-costeros, apoyen la misión de la organización.	Alta
2.2.B	Establecer un plan de seguimiento y monitoreo del impacto de la implementación del plan de EA ⁴⁶ .	Conocer el impacto de la educación ambiental ayudara a conocer si es necesaria la reorientación o continuación con el programa, se cuenta con el financiamiento.	Alta
2.2.C	Continuar realizando campañas enfocadas a la conservación de los recursos marinos costeros.	Son acciones que se realizan con éxito y ha ayudado a que muchos pobladores apoyen la conservación de los recursos marino-costeros.	Alta

⁴⁵ Consejos Consultivos de Áreas Protegidas.

⁴⁶ Educación Ambiental.

2.2.D	Apoyar el tiraje y distribución del manual de educación ambiental de las islas.	Se cuenta con fondos de KFW para elaborar la tercera versión del manual “Los Arrecifes Coralinos de Islas de la Bahía”, además del apoyo de la Departamental de Educación Pública y los directores de las escuelas que han participado en el proceso de revisión del mismo.	Alta
-------	---	---	------

Meta 3: Se ha fortalecido, consolidado e institucionalizado la conservación de los recursos marino costero de Roatán por parte de la organización (BICA Roatán) a partir del primer año de implementación del plan.

Objetivo 1: Promover el establecimiento e implementación de al menos dos mecanismos de recaudación de fondos no restringidos, que conlleven a la organización a la auto-eficiencia financiera y estabilidad del recurso humano, a partir del tercer año de ejecución del plan.

No.	Actividad	Razón de prioridad	Prioridad
3.1.A	Elaborar e implementar un plan para aumentar la membrecía.	Se realiza débilmente por carecer de personal de relaciones públicas, encargado de un programa de recaudación de fondos. Es necesario que se desarrolle con mayor agresividad. Si se logra incrementar la membrecía tendremos más participación, apoyo y fortalecerá la organización.	Alta
3.1.B	Continuar con la gestión de proyectos.	La gestión de proyectos es clave para poder alcanzar las metas y la misión. La ejecución de al menos diez proyectos en las Islas, es una oportunidad para que la organización pueda acceder a fondos que apoyen el cumplimiento de la misión, la gestión y fortalecer las acciones de conservación en la isla.	Alta
3.1.C	Establecer mecanismo de prestación de servicios (Laboratorio, Giftshop, Consultorías) y otros que generen ingresos.	Se vienen prestando servicios parcialmente; sin embargo esta actividad tiene que hacerse con un enfoque de negocio para poder generar fondos no restringidos que apoyen la consolidación de la organización y la estabilidad del personal. Se tiene que realizar a mediano plazo.	Bajo
3.1.D	Elaborar e implementar un plan de capacitación para el personal técnico y miembros de junta directiva.	BICA Roatán tiene excelente relaciones con el INFOP y otras organizaciones especializadas que pueden asistir técnicamente; también los proyectos en ejecución pueden apoyar la implementación de un plan de capacitación.	Alta
3.1.E	Seguimiento de los convenios comité FIDEICOMISO.	Actualmente BICA ocupa la presidencia de este comité y existen organizaciones que disponen de financiamiento para apoyar las reuniones de trabajo de planificación y consolidación de la misma.	Alta

3.1.F	Continuar con el acondicionamiento de las instalaciones de la organización.	Fundación Sol Internacional y KfW están apoyando el acondicionamiento de un local donde pueda operar la organización y pueda cumplir con su misión.	Alta
-------	---	---	------

Objetivo 2: Promover el desarrollo de la imagen pública de BICA Roatán, para fortalecer su visibilidad y sea apoyada por un alto porcentaje de la comunidad en el cumplimiento de su misión, a partir del segundo año de implementación del plan.

Actividades:

No.	Actividad	Razón de prioridad	Prioridad
3.2.A	Desarrollar/implementar plan de comunicación, divulgación y promoción.	Existen buenas relaciones con los medios de comunicación local; sin embargo la organización no cuenta con un plan de comunicación, divulgación y promoción para mejorar su visibilidad. Cuenta con fondos de kfw para implementar acciones prioritarias del programa en el 2016. Habiendo necesidad de asegurar fondos adicionales para implementación del resto del programa.	Media
3.2.B	Desarrollar e implementar una estrategia de visibilidad.	Se cuentan con el apoyo financiero y técnico para poder desarrollar esta acción que es clave en el cumplimiento de la misión de la organización.	Alta

Meta 4: Los bienes de la organización son administrados de forma eficiente, eficaz, confiable y transparente y apoyan el cumplimiento de la misión, a partir del primer año de implementación del plan.

Objetivo1: Implementar y dar seguimiento a mecanismos que permitan administrar de forma funcional el recurso humano, financiero y bienes de la organización a partir del segundo año de implementación del plan.

No.	Actividad	Razón de prioridad	Prioridad
4.1.A	Darle seguimiento al manual de procedimientos administrativo y control interno.	Los manuales de procedimientos administrativos y control interno, son claves para la operación transparente de una organización; por tanto es importante evaluar la funcionabilidad de los mismos a corto plazo.	Alta
4.1.B	Gestionar la realización de una auditoría general de la institución.	En la medida de lo posible a mediano plazo la organización, debe procurar la realización de la auditoría para reafirmar las buenas operaciones de la	Baja

6. Estimación de los Costos de la Implementación de las Actividades.

El estimar los costos de implementación de las actividades es el alma de la planificación financiera. Si los costos de implementar las actividades propuestas son desconocidos, no es posible evaluar la factibilidad de implementarlas o de determinar la estrategia para obtener los fondos. Al poner precio a las actividades, se puede identificar realmente la meta financiera potencial.

Cuadro 4. Estimación de los costos de la implementación de las actividades del Plan estratégico US\$.

Actividades	Prioridad	2016	2017	2018	Total
Meta 1:					
Objetivo 1:					
Mantenimiento de la demarcación participativa de PNPR.	Alta	7000	2500	2500	12000
Presentar y dar seguimiento a denuncias de daños ambientales.	Alta	500	500	500	1500
Participación y seguimiento iniciativas de proyectos desarrollo SINEIA.	Alta	500	500	500	1500
Realizar patrullajes en PNPR e inspecciones sitios críticos.	Media	20000	21000	22000	63000
Subtotal		28000	24500	25500	78000
Objetivo 2:					
Continuar el monitoreo de calidad de agua marina en la Isla.	Alta	40500	39800	39800	120100
Continuar monitoreo de post larvas de peces en la ZPEMSW.	Alta	14250	14900	15800	44950
Participar en el monitoreo anual de la salud del arrecife en la Isla.	Alta				0
Realizar estudios valoración económica de SE en áreas protegidas.	Alta		30000	10000	40000
Realizar estudio de capacidad de carga turística Port Royal, ZPEMSW.	Alta	12000			12000
Establecer sistema monitoreo integral para la efectividad de manejo.	Alta		30000	10000	40000
Elaborar e implementar plan de investigación de recursos marinos.	Baja		600	600	1200
Subtotal		66750	115300	76200	258250
Meta 2:					
Objetivo 1:					
Establecer y seguimiento de proyectos productivos sostenibles.	Alta	64200	50000	50000	164200
Reforestación de áreas críticas con participación de las comunidades.	Alta	9000	9000	9000	27000
Crear y consolidar los comités de áreas protegidas.	Alta	3000	3000	3000	9000
Subtotal		76200	62000	62000	200200
Objetivo 2:					
Implementar plan de educación ambiental sector formal y no formal.	Alta	9636	12363	12863	34862
Establecer un plan de seguimiento y monitoreo del impacto de la EA.	Alta	200	200	200	600
Realizar campañas de conservación de recursos marinos costeros.	Alta	2000	2000	2000	6000
Apoyar, tiraje distribución manual de educación ambiental.	Alta	7000			7000
Subtotal		18836	14563	15063	48462
Meta 3:					
Objetivo 1:					

Elaborar e implementar un plan para aumentar la membresía.	Alta	1800	1890	1900	5590
Continuar con la gestión de proyectos.	Alta	10000	10000	10000	30000
Elaborar implementar plan capacitación personal y junta directiva.	Alta	1000	3000	3000	7000
Seguimiento de los convenios comité FIDEICOMISO.	Alta	500	500	500	1500
Continuar con el acondicionamiento de las instalaciones.	Alta	40000			40000
Establecer mecanismos prestación servicios que generen ingresos.	Bajo	6000	6000		12000
Subtotal		59300	21390	15400	96090
Objetivo 2:					
Desarrollar/implementar plan comunicación, divulgación promoción.	Media	6500			6500
Desarrollar e implementar una estrategia de visibilidad.	Baja	2000			2000
Subtotal		8500	0	0	8500
Meta 4:					
Objetivo 1:					
Darle seguimiento al manual de procedimientos administrativos.	Alta				0
Gestionar la realización de una auditoría general de la institución.	Baja			2000	2000
Subtotal		0	0	2000	2000
TOTAL		257586	237753	196163	691502

7. Estimación de los Costos Administrativos.

Los costos administrativos incluyen todos los gastos que son necesarios para que funcione la organización, sin la necesidad de considerar el número o tipo de proyectos que implementa. Llamados indistintamente “fijos”, “indirectos” u “operativos”, estos costos son usualmente expresados como un porcentaje del total del presupuesto de la ONG (como costos administrativos del 20%). Algunos costos administrativos potenciales incluyen gastos de la oficina ejecutiva, contabilidad y recaudación.

Cuadro 5. Costos administrativos estimados anual US\$.

Descripción	Históricos	Proyectados			Total
	2014	2016	2017	2018	
Director ejecutivo		18000	18900	19845	56745
Administrador	500	12000	13500	14000	39500
Subtotal		30000	32400	33845	96245
Luz agua		4120	4326	4542	12988
Comunicaciones	1600	2400	2520	2646	7566
Relaciones publicas y promociones	600	2181	2181	2181	6543
Compra de equipamiento	15000	2000	1000	1000	4000
Mantenimiento de equipo oficina	13000	1000	1000	1000	3000
Mantenimiento oficina		2000	2000	2000	6000
Boletín			500	500	1000
Memoria anual			500	500	1000
Auditoria				2000	2000

Generación de ingresos		3000	3000	3000	9000
Total	30700	46701	49427	53214	149342

8. Proyección de Ingresos.

En este paso, se proyectarán los ingresos futuros de la organización. Si ya se han hecho estas proyecciones para previos esfuerzos de recaudación, las actividades pueden ser agrupadas en proyectos; tomando siempre en consideración que cada actividad corresponde a un objetivo específico. Los proyectos son los instrumentos que la organización utiliza para recaudar fondos de donantes potenciales y pueden cubrir de uno a varios años. Es importante recordar que la recaudación de fondos es un proceso constante que muy pocas veces produce resultados inmediatos. En la mayoría de los casos el período de tiempo promedio desde el contacto inicial con un donante potencial hasta la aprobación exitosa de los fondos por parte de ese donante oscila entre seis meses a dos años.

Si el donante potencial es una institución multilateral o bilateral, el tiempo a invertir puede fácilmente duplicarse. Si la organización carece de fondos seguros o no está cultivando donantes actualmente para cubrir las actividades del primer año del plan estratégico, entonces podría haber la necesidad de evaluar lo que realmente se puede lograr. Al mismo tiempo, es común que se cuente con pocos fondos asegurados para el tercer año en adelante del plan estratégico ya que la cultivación de donantes no ha empezado o sólo acaba de iniciarse.

Para el propósito de esta estrategia, la probabilidad de recaudar fondos ha sido dividida en seis categorías (Tabla 1). El porcentaje actual que la organización asigna a cada categoría puede ser diferente a las presentadas aquí y debe estar basado en las experiencias previas en recaudación de fondos y las actividades de cultivación de donantes. Para algunas organizaciones con habilidades y experiencia en recaudación de fondos, la presentación de una propuesta podría representar un 90% de probabilidad de recibir los fondos. Para otros que aún siguen fortaleciendo sus habilidades de recaudación, la presentación de una propuesta puede representar menos del 50% de probabilidad.

Para proveer un vistazo más conservador de la situación financiera actual, sólo los ingresos que están 90 – 100% seguros (de acuerdo al listado de la Tabla 1) deben ser tomados en cuenta como fondos asegurados.

Tabla 1. Probabilidades de Recaudación de Fondos, por Categoría

% de ingresos Asegurados.	Categoría
100%	Proyecto aprobado/ contrato firmado.
90%	Proyecto aprobado/ contrato no firmado.
75%	Propuesta presentada/ donante ha demostrado interés.
50%	Propuesta en preparación/ donante ha demostrado interés.
25%	Proyecto en discusión inicial con el donante.
0%	No se ha identificado al donante o las probabilidades son limitadas.

Cuadro 6. Proyección de ingresos US\$.

No.	Área programática objetivos	Años	Costo estimado/actividad	Fuente potencial de ingreso	Cantidad/fuente	Probabilidad
1.1.A	Mantenimiento de la demarcación participativa del PNPR.	2016	7000	Zolitur	4000	100%
				No identificada	3000	50%
		2017	2500	Zolitur	2500	100%
		2018	2500	Zolitur	2500	100%
1.1.B	Presentar y dar seguimiento a denuncias de daños ambientales.	2016	500	Bica Roatán	500	100%
		2017	500	Bica Roatán	500	100%
		2018	500	Bica Roatán	500	100%
1.1.C	Participar y dar seguimiento a proyectos de desarrollo con el SINEIA.	2016	500	Bica Roatán	500	100%
		2017	500	Bica Roatán	500	100%
		2018	500	Bica Roatán	500	100%
1.1.D	Realizar patrullajes en PNPR e inspecciones sitios críticos.	2016	20000	Zolitur	20000	100%
		2017	21000	Zolitur	21000	100%
		2018	22000	Zolitur	22000	100%
1.2.A	Continuar el monitoreo de calidad de agua marina en la Isla.	2016	40500	Coral	18000	100%
				kfw/MF/FB	22500	100%
		2017	39800	Coral	18000	100%
				Alcaldía Roatán	3800	50%
				Fondo Fideicomiso	14200	50%
				Proyecto Marino Costero	3800	50%
		2018	39800	Coral	18000	90%
				Alcaldía Roatán	3800	50%
				Proyecto Marino Costero	3800	50%
				Fondo Fideicomiso	14200	50%
1.2.B	Continuar monitoreo de post larvas de peces en la ZPEMSW.	2016	14250	kfw/MF/FB	14250	100%
		2017	14900	No identificada	14900	50%
		2018	15800	No identificada	15800	100%
1.2.C	Participar en el monitoreo anual de la salud del arrecife en la Isla.	2016		HR		
				Coral		
		2017		HR		
				Coral		
		2018		HR		
				Coral		

1.2.D	Realizar estudios valoración económica de SE en áreas protegidas.	2017	30000	Proyecto BID	30000	50%
		2018	10000	Proyecto BID	10000	50%
1.2.E	Revisar e implementar plan de investigación de recursos marinos.	2017	600	Bica Roatán	600	100%
		2018	600	Bica Roatán	600	100%
1.2.F	Realizar estudio de capacidad de carga turística Port Royal, ZPEMSW.	2016	12000	Zolitur	8000	100%
				kfw/MF/FB	4000	100%
1.2.G	Establecer sistema monitoreo integral para la efectividad de manejo.	2017	30000	Proyecto BID	30000	50%
		2018	10000	Proyecto BID	10000	50%
2.1.A	Establecer y seguimiento de proyectos productivos en alternativas sostenibles	2016	64200	kfw/MF/FB	31000	100%
				GCFI/NOAA	4000	100%
				Proyecto BID	15000	50%
				Zolitur	14200	100%
		2017	50000	Proyecto BID	50000	50%
		2018	50000	Proyecto BID	25000	50%
				FIDEICOMISO	25000	50%
2.1.B	Reforestación de áreas críticas (manglares y playas) con participación de las comunidades.	2016	9000	kfw/MF/FB	4000	100%
				WWF	5000	50%
		2017	9000	Proyecto marino costero	9000	50%
		2018	9000	Proyecto marino costero	9000	50%
2.1.C	Crear y consolidar los COCOS de áreas protegidas.	2016	3000	kfw/MF/FB	1750	100%
				No identificada	1250	50%
		2017	3000	Proyecto marino costero	3000	50%
		2018	3000	Proyecto marino costero	3000	50%
2.2.A	Implementar plan de educación ambiental sector formal y no formal.	2016	9636	kfw/MF/FB	5000	100%
				Proyecto marino costero	4636	50%
		2017	6000	Proyecto marino costero	6000	50%
			6363	No identificada	6363	50%
		2018	6500	Proyecto marino costero	6500	50%
			6363	No identificada	6363	50%
2.2.B	Establecer un plan de seguimiento y monitoreo del impacto de la EA.	2016	200	kfw/MF/FB	200	100%
		2017	200	Fideicomiso	200	100%
		2018	200	Fideicomiso	200	100%

2.2.C	Realizar campañas de conservación de recursos marinos costeros.	2016	2000	Empresa privada	1000	50%
				Proyecto marino costero	1000	50%
		2017	2000	Empresa privada	1000	50%
				Proyecto marino costero	1000	50%
		2018	2000	Empresa privada	1000	50%
				Proyecto marino costero	1000	50%
2.2.D	Apoyar, tiraje distribución manual de educación ambiental.	2016	7000	kfw/MF/FB	7000	100%
3.1.A	Elaborar e implementar un plan para aumentar la membresía.	2016	1800	Bica Roatán	1800	75%
		2017	1890	Bica Roatán	1890	75%
		2018	1900	Bica Roatán	1900	75%
3.1.B	Continuar con la gestión de proyectos.	2016	10000	kfw/MF/FB	10000	50%
		2017	10000	Proyecto marino costero Y PRY BID	10000	50%
		2018	10000	Proyecto marino costero y Proyecto BID	10000	50%
3.1.C	Establecer mecanismos prestación servicios que generen ingresos.	2016	6000	No identificada	6000	50%
		2017	6000	No identificada	6000	50%
3.1.D	Elaborar implementar plan capacitación personal y junta directiva.	2016	1000	No identificada	1000	50%
		2017	3000	No identificada	3000	50%
		2018	3000	No identificada	3000	50%
3.1.E	Seguimiento de los convenios comité FIDEICOMISO.	2016	500	kfw/MF/FB	250	100%
				CORAL	250	100%
		2017	500	Zolitur	250	100%
				CORAL	250	100%
		2018	500	Zolitur	250	100%
				Coral	250	100%
3.1.F	Continuar con el acondicionamiento de las instalaciones (Oficina y Laboratorio).	2016	40000	kfw/MF/FB	20000	100%
				Seacology	10000	90%
				Fundación SOL/	4000	100%
				Proyecto marino costero	6000	25%
3.2.A	Desarrollar/implementar plan comunicación, divulgación y promoción.	2016	6500	kfw/MF/FB	6500	100%
3.2.B	Desarrollar e implementar una estrategia de visibilidad.	2016	2000	No identificada	2000	50%
4.1.A	Darle seguimiento al manual de procedimientos administrativos.	2016		Bica Roatán		

4.1.B	Gestionar la realización de una auditoría general de la institución.	2018	2000	No identificada	2000	50%
			691,502.00		691502	

9. Proyección de Ingresos y Gastos por Área Programática.

En este paso, se resumirá o simplemente se sumará el total de los costos estimados por área programática y luego se hará lo mismo con los ingresos proyectados por cada área. Mientras los costos administrativos no son un área programática; los gastos e ingresos anuales proyectados deben ser incluidos en esta gráfica para reflejar las necesidades de financiamiento y la disponibilidad de fondos para estos gastos. Esto da cabida al desarrollo de un estimado del total de los costos anuales proyectados por área y también le permite a la organización determinar qué áreas ya tienen fondos, cuáles no y dónde quisieran enfocar las futuras actividades de recaudación.

El resultado de este resumen provee una imagen clara de las necesidades financieras por área programática y puede ayudar a determinar futuras metas de recaudación. Igualmente, puede ayudar a determinar qué áreas programáticas son las más necesitadas de fondos y cuáles están proyectando excedentes. Si hay excedentes proyectados en las áreas programáticas, la organización puede tratar de negociar con el o los donantes para ver si los fondos pueden ser aplicados a otras prioridades o si los fondos pueden ser utilizados en años futuros.

La gráfica permite a la organización enfocar sus esfuerzos de recaudación con relación a sus necesidades financieras. Si un donante está listado con un 50% de probabilidad en un área programática con fondos limitados la organización, decidirá cuan agresivamente quiere continuar los esfuerzos de obtener fondos de ese donante. De igual forma, si el área programática está proyectando un excedente y hay donantes potenciales ya alineados, la organización podría considerar pedirle al donante que financie otros proyectos o programas.

Cuadro 7. Ingresos y gastos proyectados por área programática US\$

Área Programática	Años	Gastos Proyectados	Probabilidad de recibir fondos				Excedente/Déficit
			100%	75%	50%	25%	
1. Manejo de los Recursos Naturales	2016	28000	25000	0	3000	0	-3000
	2017	24500	24500	0	0	0	0
	2018	25500	25500	0	0	0	0
Subtotal		78000	75000	0	3000	0	-3000
2. Investigación y Monitoreo	2016	66750	66750	0		0	0
	2017	115300	40400	0	74900	0	-74900
	2018	76200	18600	0	57600	0	-57600
Subtotal		258250	125750	0	132500	0	-132500
3. Desarrollo Comunitario	2016	76200	54950	0	21250	0	-21250
	2017	62000	0	0	62000	0	-62000

	2018	62000	0	0	62000	0	-62000
Subtotal		200200	54950	0	145250	0	-145250
4. Educación Ambiental	2016	18836	12200	0	6636	0	-6636
	2017	14563	200	0	14363	0	-14363
	2018	15063	200	0	14863	0	-14863
Subtotal		48462	12600	0	35862	0	-35862
4. Desarrollo Organizacional	2016	67800	41000	1800	19000	6000	-26800
	2017	21390	500	0	0	0	-20890
	2018	15400	500	0	0	0	-14900
Subtotal		104590	42000	1800	19000	6000	-62590
5. Apoyo a las Operaciones	2016	0	0	0		0	0
	2017	0	0	0		0	0
	2018	2000	0	0	2000	0	-2000
Subtotal		2000	0	0	2000	0	-2000
6. Costos administrativos	2016	46701	0	0	0	46701	-46701
	2017	49427	0	0	0	49427	-49427
	2018	53214	0	0	0	53214	-53214
Subtotal		149342	0	0	0	149342	-149342
TOTAL		840844	310300	1800	337612	155342	-530544

El programa de investigación y monitoreo es el que más fondos requiere US\$ 258,250.00; sin embargo el programa desarrollo comunitario es el que más gestión financiera necesita US\$ 145,250.00 en los tres años, Cuadro 7.

10. Desarrollo de Escenarios.

Basado en el trabajo anterior, se pueden desarrollar tres tipos de escenarios que ayudarán a la toma de decisiones. Esto consiste en proyectar situaciones diversas que la organización puede encontrar con relación a asegurar financiamiento. Este paso está íntimamente ligado a la priorización de actividades. El “escenario modesto” demuestra por ejemplo, cuánto necesita asegurar la organización, si desea implementar solamente las actividades de prioridad alta, aquellas esenciales para cumplir con la misión de la organización. Como en el paso anterior, es importante recordar que sólo se considera el ingreso que está 90 – 100% seguro. Esta es una forma conservadora de proyectar escenarios a largo plazo.

Los tres escenarios propuestos son los siguientes:

Escenario modesto – Determina el mínimo absoluto de actividades que la organización debe implementar para asegurar el cumplimiento de su misión. Este escenario presenta el costo de implementar todas las actividades de alta prioridad y los costos administrativos; así como el ingreso de fondos correspondiente para su implementación. Provee un vistazo de la situación financiera actual de la organización.

También ayuda a determinar que prioridades son esenciales para la organización y si los costos fijos (administrativos) pueden ser cubiertos con los fondos asegurados. Si hay alguna diferencia en los costos de implementación de las actividades de alta prioridad y los ingresos proyectados, ésta se convierte en la meta financiera esencial que la organización debe obtener para poder cumplir con su misión. Esta hipótesis ayuda a responder a las siguientes preguntas:

- ¿Puede la organización implementar las actividades de alta prioridad con los fondos asegurados proyectados?
- ¿Puede la organización cubrir sus gastos administrativos con el volumen de proyectos y proyección de generación de ingresos de sus propias actividades?

Escenario moderado – Determina la necesidad de fondos para implementar las actividades de alta y mediana prioridad y los costos administrativos. La diferencia entre esta cantidad y los ingresos asegurados proyectados son los fondos que la organización necesita generar en el corto y mediano plazo. Esta hipótesis permite estimar la meta de recaudación de fondos que ayudará a cumplir con los objetivos del plan estratégico.

Escenario óptimo – Determina el nivel de ingresos que se necesita para implementar todas las actividades establecidas en el plan estratégico y cubrir los gastos administrativos. La diferencia entre esta cantidad y los ingresos asegurados son los fondos que la organización necesita generar a mediano plazo.

A continuación se presentan los tres escenarios:

Cuadro 8. Escenario Modesto	2016	2017	2018	Total
Costo proyectados de actividades de alta prioridad	211086	195253	171563	577902
Costos Administrativos	46701	49427	53214	149342
Total de costos proyectados	257787	244680	224777	727244
Total de ingresos actividades alta prioridad/Administración	173400	22200	22200	217800
Excedente/déficit (ingresos-egresos)	-84387	-222480	-202577	-509444

En el escenario modesto encontramos que el déficit financiero para el 2016 se proyecta que será alrededor de US\$ 84,387.00, lo cual es viable que BICA Roatán lo pueda gestionar, si mejora la recaudación de fondos no restringidos, ya que la mayoría son para cubrir gastos administrativos, cuadro 8.

Cuadro 9. Escenario Moderado	2016	2017	2018	Total
Costo proyectados de actividades de media y alta prioridad	249586	231153	193563	674302
Costos Administrativos	46701	49427	53214	149342
Total de costos proyectados	296287	280580	246777	823644
Total de ingresos actividades media y alta prioridad/Administración	199900	43800	44800	288500
Excedente/déficit (ingresos-egresos)	-96387	-236780	-201977	-535144

El déficit financiero proyectado para el moderado es de US\$ 535,144.00 y es el mayor de los tres escenarios, lo cual se debe a que existen donaciones aseguradas para 2018, que se consideran

pueden ser revisada la orientación de la misma, si se diera una buena negociación con el donante, cuadro 9.

Cuadro 10. Escenario Óptimo.	2016	2017	2018	Total
Costo proyectados de todas las actividades	257586	237753	196163	691502
Costos Administrativos	46701	49427	53214	149342
Total de costos proyectados	304287	287180	249377	840844
Total de ingresos de todas las actividades/Administración	199900	65600	44800	310300
Excedente/déficit (ingresos-egresos)	-104387	-221580	-204577	-530544

En el escenario óptimo, el 2017 es el donde se presenta el mayor déficit financiero US\$ 221,580.00, cuadro 10.

11. Evaluación de la Factibilidad del Plan Estratégico.

Basados en esta información ¿tiene la organización la capacidad financiera o la experiencia en recaudación para obtener por lo menos el 70% de los resultados proyectados en el plan estratégico para los primeros dos años? ¿Tiene la organización la capacidad de recaudar los fondos para los años subsiguientes? Si la respuesta es “sí” a ambas preguntas; entonces se ha completado el proceso y se debe seguir con la implementación, conjuntamente con un monitoreo periódico y una evaluación. Si la respuesta es “no” a cualquiera o a ambas de las preguntas, entonces la organización debe revisar los resultados y determinar un curso de acción.

Aunque el plan estratégico cubre usualmente un período de tres a cinco años, es inusual que la organización cuente con fondos asegurados para un período de tiempo mayor de dos años. Como se mencionó previamente, las actividades de recaudación usualmente no producen resultados inmediatos. Estas actividades requieren una inversión de tiempo entre varios meses a varios años antes que los fondos del donante estén asegurados.

En función de lo anterior se determina lo siguiente:

Es factible la implementación del plan ya que BICA Roatán cuenta con personal profesional con la suficiente capacidad para gestionar más de US\$ 228,176.00 que corresponde al déficit financiero para el primer y segundo año del plan, cuadro 10.

También es importante entrar en conversaciones con el Proyecto Conservación de los Recursos Marinos en Centro América y ZOLITUR, para que ayuden a cubrir los gastos operativos que se generan en la organización en la implementación de las actividades en el marco de estas iniciativas.

12. Monitoreo Evaluación y Ajuste del Plan.

Después de haber determinado que el plan estratégico es viable, se deben utilizar las metas detalladas, los objetivos y las actividades como la base para el desarrollo del plan anual de implementación o de operaciones. Se debe revisar el plan estratégico por lo menos cada tres

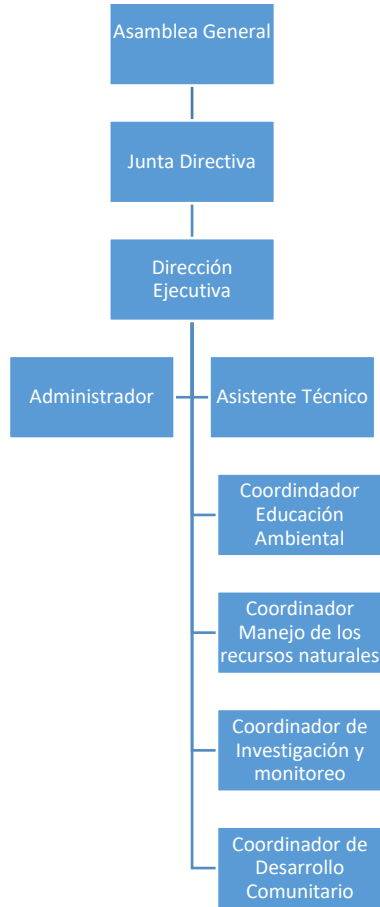
meses para evaluar el avance y determinar si se está cumpliendo con los objetivos. Basado en esta revisión, se puede determinar si se continúa implementando el plan tal como está o si se necesita revisar y ajustar por las condiciones internas y externas que ejercen influencia en su implementación.

Cuadro 11. Revisión del Plan Estratégico

Proyectos a desarrollar		Primer borrador			Revisiones		
		P.	2016	2017	2018	2016	2017
Programa 1. Manejo de los Recursos Naturales.							
1.1.A	Mantenimiento de la demarcación participativa del PNPR.	A	7000	2500	2500		
1.1.B	Presentar y dar seguimiento a denuncias de daños ambientales.	A	500	500	500		
1.1.C	Participar y seguimiento iniciativas de proyectos desarrollo SINEIA.	A	500	500	500		
1.1.D	Realizar patrullajes en PNPR e inspecciones sitios críticos.	M	20000	21000	22000		
Programa 2. Investigación y Monitoreo.							
1.2.A	Continuar el monitoreo de calidad de agua marina en la Isla.	A	40500	39800	39800		
1.2.B	Continuar monitoreo de post larvas de peces en la ZPEMSW.	A	14250	14900	15800		
1.2.C	Participar en el monitoreo anual de la salud del arrecife en la Isla.	A					
1.2.D	Realizar estudios valoración económica de SE en áreas protegidas.	A		30000	10000		
1.2.E	Elaborar e implementar plan de investigación de recursos marinos.	M		600	600		
1.2.F	Realizar estudio de capacidad de carga turística Port Royal, ZPEMSW.	A	12000				
1.2.G	Establecer sistema monitoreo integral para la efectividad de manejo.	A		30000	10000		
Programa 3. Desarrollo Comunitario.							
2.1.A	Establecer y seguimiento de proyectos productivos sostenibles.	A	64200	50000	50000		
2.1.B	Reforestación de áreas críticas con participación de las comunidades.	A	9000	9000	9000		
2.1.C	Crear y consolidar los comités de áreas protegidas.	A	3000	3000	3000		
Programa 4. Educación Ambiental.							
2.2.A	Implementar plan de educación ambiental sector formal y no formal.	A	9636	12363	12863		
2.2.B	Establecer un plan de seguimiento y monitoreo del impacto de la EA.	A	200	200	200		
2.2.C	Realizar campañas de conservación de recursos marinos costeros.	A	2000	2000	2000		
2.2.D	Apoyar, tiraje distribución manual de educación ambiental.	A	7000				
Programa 5. Desarrollo Organizacional.							
3.1.A	Elaborar e implementar un plan para aumentar la membresía.	A	1800	1890	1900		
3.1.B	Continuar con la gestión de proyectos.	A	10000	10000	10000		
3.1.C	Establecer mecanismos prestación servicios que generen ingresos.	M	6000	6000			
3.1.D	Elaborar implementar plan capacitación personal y junta directiva.	A	1000	3000	3000		
3.1.E	Seguimiento de los convenios comité FIDEICOMISO.	A	500	500	500		
3.1.F	Continuar con el acondicionamiento de las instalaciones.	A	40000				
3.2.A	Desarrollar/implementar plan comunicación, divulgación y promoción.	M	6500				
3.2.B	Desarrollar e implementar una estrategia de visibilidad.	A	2000				
Programa 6. Apoyo a las Operaciones							
4.1.A	Darle seguimiento al manual de procedimientos administrativos.	A					
4.1.B	Gestionar la realización de una auditoría general de la institución.	B			2000		
Total			257586	237753	196163		

13. Organigrama funcional.

El siguiente organigrama es el que se considera que sería el más funcional para BICA Roatán.



Descripción de los puestos:

Asamblea General. Es la máxima autoridad de la organización, la cual la delega en la Junta Directiva, además es la responsable de aprobar o desaprobar informes técnicos y financieros, los planes operativos y presupuestos anuales de la organización.

Junta Directiva (JD)⁴⁷. Es el órgano de dirección y ejecución de la organización conforme mandan los estatutos. Son los responsables de nombrar el que representa legalmente la organización,

⁴⁷ Junta Directiva.

director ejecutivo y otros cargos de confianza. También de evaluar la implementación del plan estratégico y financiero integrado, en coordinación con la Dirección Ejecutiva.

Dirección ejecutiva. Es el enlace de lo político con la parte operativa de la organización, la representa ante los actores clave y sus principales funciones son elaborar y presentar informes, técnicos, financieros, planes operativos en coordinación con la JD para su aprobación por la asamblea. Gestiona propuestas de proyectos y es el responsable de supervisar el desempeño de los coordinadores y el uso eficiente y eficaz de los bienes, recurso humano y equipo de la organización.

Asistente Técnico de Dirección Ejecutiva. Es el coordinador de las operaciones de la organización, es el enlace entre la dirección ejecutiva los coordinadores de programas y la administración en la ejecución de las actividades; asimismo asume la coordinación de los programas que no lo tienen. En coordinación con la dirección ejecutiva y coordinadores elaboran propuestas para que se gestionen, establece e implementa mecanismos para la recaudación de fondos, prepara informes técnicos y los presenta a la dirección.

Administrador. Es el responsable de la ejecución presupuestaria, adquisiciones, control del uso del recurso humano, financiero y equipo, presentar informes financieros, mantiene al día los flujos de caja de los proyectos y fondos propios de la organización.

Coordinador de Educación Ambiental. Es el responsable de elaborar e implementar el plan de educación ambiental en coordinación con los otros programas. Así como elaborar y gestionar propuestas de proyectos relacionadas con el programa en coordinación con el asistente técnico. Prepara y presenta informes técnicos del programa.

Coordinador de Manejo de los Recursos Naturales. Es el responsable de implementar el programa de Manejo de los Recursos Naturales en coordinación con los otros programas. Así como elaborar y gestionar propuestas de proyectos relacionadas con el programa en coordinación con el asistente técnico. Elaborar e implementar de forma participativa una estrategia de protección y gobernanza de los recursos marino-costeros. Prepara y presenta informes técnicos del programa.

Coordinador de Investigación y Monitoreo. Es el responsable de implementar el programa de investigación y monitoreo en coordinación con los otros programas, proyectos gobierno y universidades nacionales y extranjeras. Elaborar y gestionar proyectos relacionados con el programa en coordinación con el asistente técnico. Prepara y presenta informes relacionados con el programa.

Coordinador de Desarrollo Comunitario. Es el responsable de implementar el programa de desarrollo comunitario en coordinación con los otros programas. Elaborar y apoyar la gestión de proyectos relacionados con el programa en coordinación con el asistente técnico. Prepara y presenta informes relacionados con el programa.

14. Resultados de las entrevistas con actores clave.

Dr. Sotero Medina⁴⁸, Director de la Unidad Técnica de ZOLITUR, manifestó que la conservación de los recursos marino-costeros no es un tema fácil. Esta institución lo ha vivido en carne propia con el proyecto del plan de ordenamiento territorial de Islas de la Bahía. Continuo expresando que este proceso ha involucrado una gran cantidad de esfuerzos en talleres de consulta con todos los sectores; ahí no se quedó nadie por fuera, desde la economía formal de grandes empresarios, inversionistas, hasta los pequeños, ONG, otras formas de organización de la sociedad civil e instituciones.

Realmente cuando se quiere desarrollar un trabajo de esa magnitud, se tiene que ser muy claro y tácito con la gente al momento de las reuniones para que se pueda lograr el respaldo. Al momento de plantear la colaboración, el resultado que se espera con la gente reunida se debe tener un objetivo y una visión común de beneficio para todas las partes, sino el apoyo a alcanzar pueda que sea poco. Por ejemplo en el caso del plan de ordenamiento territorial el objetivo común es promover el desarrollo económico, sostenible con justicia para todos. Entonces a todo mundo le gusta y la gente se involucró.

Se tuvo la mala experiencia en el proceso, con el sector privado de grandes empresarios; porque generalmente piensan que es una perdedera de tiempo la consulta y no destinan a alguien de confianza de su equipo para asistir a la reunión; sino que la mayor parte de las veces ellos dicen, yo creo que eso no va a ocurrir o eso no se va a dar y lo desestiman. Cuando se dio el producto, muchos de ellos expresaron que no se les había consultado, que no asistieron a las reuniones, que necesitaban plasmar su opinión y referencia, que eso afecta los intereses de los inversionistas.

Obviamente se vivió con el plan y la lección aprendida es de qué sirve una estrategia de consulta con todos los sectores donde la gobernanza va implícita, si realmente un sector que esta desligado, que es influyente políticamente en las decisiones de las autoridades, puede afectar el proceso. En ese contexto, se está en una situación difícil, el presupuesto de la consulta se agotó y ya se finiquitó a la empresa. Como salida los empresarios formaron grupos de trabajo, se les escucho y se remitieron los resultados a la empresa consultora para que incorporen la opinión del sector privado y se refleje en el plan de ordenamiento territorial y expresara el costo. Fue una experiencia compleja, pero al final se cerró este proceso.

Para la implementación del plan se necesita de una comisión de seguimiento conforme manda la ley de ordenamiento territorial, ahí se establece en sus artículos, que si no existe la figura de un ente central del gobierno en la región, lo adopta en segundo piso una agencia de gobierno que dependa de este ente. Es decir que si no existe la Secretaria de Agricultura y Ganadería (SAG) aquí en la isla, ese rol lo asume la DIGEPESCA porque es parte de la SAG que si tiene presencia.

⁴⁸ S. Medina, comunicación personal diciembre 2015.

Bajo ese esquema se nombran las instituciones que deben formar parte de esta comisión y se da una figura interesante de gobernanza, porque incluye gobierno nacional, local y ONG.

Entonces la presidencia la adopta gobernación que es ahora el ministerio del interior a nivel central y la regional es del gobernador departamental y el secretario en esa comisión es ZOLITUR porque es el ente más inmediato de jerarquía a nivel de la isla y de ahí los vocales que pueden ser, BICA, Roatán Marine Park, IHT, DiBio Mi Ambiente.

Se está trabajando en la ratificación del plan, porque es un mandato de la ley, una vez cumplido lo anterior se procederá a convocar a la primera reunión la comisión de seguimiento, para manifestarles la responsabilidad que les corresponden.

Otra estructura de gobernanza interesante es la de co-manejo del PNMIB, porque ahí se tiene la participación de todos los sectores, obviamente en este momento el tema financiero es una cuestión que lo ha impulsado, en un inicio se tuvo apoyo de TNC para formar el comité, después MARFund con Bica Roatán y Roatán Marine Park, inclusive han financiado la medición de la efectividad de manejo y luego CORAL ha financiado dos reuniones de este comité. Ahora ZOLITUR asume ese presupuesto en el POA⁴⁹ 2016, porque lo que se pretende es que el gobierno asuma su rol. ZOLITUR con sus recaudos puede financiar dos reuniones al año, que se consideran pueden ser suficientes, otros detalles se pueden abordar por Skype⁵⁰, se debe pensar en la compra de tecnología para que todos estén conectados y si hay una reunión presencial, ZOLITUR la paga y se reúnen.

En el Comité Técnico del Parque Nacional Marino Islas de la Bahía (CPNMIB), están las Unidades Municipales Ambientales (UMA's) de cada municipio, las organizaciones ambientalistas, el gobierno a nivel central con el ICF, DiBio Mi Ambiente, el IHT, ZOLITUR. Entonces es bonito escuchar, lo que expreso el de la UMA de Roatán en Guanaja, donde manifestó lo siguiente "Doña Irma nos vamos a involucrar con los gastos del programa de monitoreo de la calidad del agua en Roatán, porque ya tenemos el consentimiento asegurado del alcalde".

Este comité ha servido para incidir en las municipalidades en el tema de desarrollo e infraestructura en el parque, el comité ha mandado cartas firmadas a las diferentes corporaciones municipales y esa es una presión bastante fuerte, eso demuestra que hay vigilancia. A los de Mi Ambiente, se les ha informado que si no hay una opinión del comité técnico, sobre la infraestructura de alto riesgo en el parque Nacional Marino, será difícil que la misma sea aprobada su construcción. También se planteó ante el director general de DIGPESCA, la poca colaboración de la regional o sea esos son los niveles de incidencia de este comité.

El IHT quedo en la secretaria del comité, la junta está muy balanceada y esto es oportuno para lograr la demarcación del parque nacional marino Islas de la Bahía, se necesita que el gobierno

⁴⁹ Plan Operativo Anual.

⁵⁰ Es red de comunicación por computadores o celulares si hay internet.

entienda que con los fondos nacionales, ZOLITUR no puede hacer una licitación internacional. Acción que si puede llevarla a cabo Mi Ambiente a través de la Unidad ejecutora de Proyectos. Expresó que el comité jugó un papel importante en el tema del fideicomiso de la subcuenta del FAPVS⁵¹, en ese sentido en Tegucigalpa saben que hay una figura de gobernanza bien compleja en la región insular, cada Isla tiene un subcomité, cada uno de ellos toman sus propias decisiones. ZOLITUR está en la disposición de ayudar a la conformación y consolidación de estos subcomités. Lo que no se quiere es que la gobernanza se fracture tanto, pero se puede revisar lo del consejo de cuencas en el marco de la dirección de recursos hídricos de la SAG⁵².

También menciono que cuando trabajo para el Proyecto Manejo Ambiental de Islas de la Bahía, (PMAIB), existía la preocupación sobre las inversiones que el BID⁵³ estaba haciendo y como se lograría la sostenibilidad.

Se empezó a sembrar la semillita, de quien se podía encargar de darle sostenibilidad. José Guillermo Flores Rodas, haciéndose valer de la amistad cercana que tenía con Norman García, ministro de turismo, sacaron el PMAIB⁵⁴, de la SEDA⁵⁵, porque ahí estaba la unidad ejecutora originalmente y lo pasaron al IHT. Muchos expertos expresan que tal vez en la SERNA⁵⁶, el proyecto hubiera tenido mayores impactos, porque el turismo no es compatible con en el tema ambiental.

Por otro lado se personalizaron algunos comentarios que hizo el Dr. Carlos Cordero, hacia el proyecto, cuando él estaba a cargo de la Comisión para el Desarrollo de Islas de la Bahía, que era un ente creado para promover y concertar el desarrollo insular con las diferentes instituciones y la cooperación, la misma dependía del despacho presidencial. Como el señor antes mencionado tenía años de estar en la isla conoció los consultores del PNUD⁵⁷ que vinieron a hacer los estudios de factibilidad del proyecto, él sabía cómo era la estructura del proyecto, cuando Flores Rodas estaba ejecutando el mismo, él cuestionaba muchas cosas. Norman García, gestiona para que no se le asignara más presupuesto a la Comisión de Desarrollo de Islas de la Bahía, justifico que el proyecto estaba siendo toda las gobernanzas con las municipalidades. Ahí se cerró la entidad que podría haberle dado seguimiento a lo del PMAIB.

Después Thierry Pierrefau, con un equipo de gente con intereses en la isla, crean una famosa comisión ejecutiva de turismo sostenible, CETS⁵⁸, que se menciona en muchos documentos y que nunca funciono para desaparecer la Comisión de Desarrollo del departamento de Islas de la Bahía.

⁵¹ Fondo para las Áreas Protegidas y Vida Silvestre.

⁵² Secretaria de Agricultura y Ganadería.

⁵³ Banco Interamericano de Desarrollo.

⁵⁴ Proyecto Manejo Ambiental Islas de la Bahía.

⁵⁵ Secretaria de Ambiente en 1994.

⁵⁶ Secretaria de Recursos Naturales.

⁵⁷ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

⁵⁸ Comisión Ejecutiva de Turismo Sostenible.

El BID continuaba exigiendo que se creara una instancia que le diera sostenibilidad a las inversiones, en ese momento un grupo de isleños promueven que se dé Zolitur (zona libre de turismo), el sector privado de San Pedro Sula y Francisco Morazán se opusieron y les cortaron las alas al decreto original.

Cuando ZOLITUR se estructura y ven que hay tasa de recaudo y que va dar seguimiento a lo del PMAIB, el BID a través del PMAIB segunda fase contrata unas consultorías para darle el mapa de ruta a esta institución, esta era una empresa panameña con personal Colombiano, elaboraron varios documentos, i) Manual de organización de la Unidad Técnica de la ZOLITUR, ii) Creación del mecanismo operativo y reglamentación de la tasa ambiental de la ZOLITUR en tres volúmenes.

En uno resumió la problemática y trazo la ruta, de todas las inversiones y en otro empezó a hacer un análisis de llegada de turistas para proyectar los recaudos y el tercero formulo un reglamento en donde se debían realizar las inversiones Zolitur, hizo un análisis de manejos en banco a través de fideicomiso e inversiones que Zolitur podía hacer. Se menciona que ZOLITUR tiene la capacidad para suscribir convenios de préstamo con el BM⁵⁹, BID así como co ejecutor de proyectos, con el sombrero del gobierno. Continué expresando, que las municipalidades de las islas, deben tener sus propias iniciativas, ZOLITUR tiene que hacer la gestión final y acompañarlos en el proceso.

ZOLITUR ha tenido acercamiento con la unidad de proyectos de SEFIN⁶⁰, porque es ahí donde se financian todos los proyectos de país, ellos vinieron a capacitar el personal en la preparación de perfiles de proyectos y cómo manejar la información. Creo que es una ventana abierta que con voluntad política se puede hacer algo en las islas. Continuo manifestando que es responsabilidad de ZOLITUR buscar la forma de desarrollar todas las Islas de la Bahía, en una forma sostenible y hay que expresarlo al director, pero las ideas tienen que ser claras hay muchos elementos que se tienen que complementar por ejemplo, ya se tiene un plan de ordenamiento territorial, se tiene que hacer una valoración económica de los servicios ecosistémicos sucesivamente en pequeña escala para hacer un manejo efectivo de los mismos.

La única experiencia así grande que se ha tenido, solo es el sistema de alcantarillado y tratamiento de aguas servidas de West End, porque ahí jugo una pieza fundamental la parentela que tenía Julio Galindo⁶¹ con Pepe Lobo⁶².

En lo referente a las acciones relacionadas con el FIDEICOMISO, le dije a doña Irma que me consiga toda la información para pedirle apoyo a Alejandra Chang la presidenta de la comisión de ZOLITUR y que es la mano derecha de Wilfredo Cerrato, creo que ella puede resolver este pequeño impase.

Se tiene que tener cuidado con la ley que regula los recursos del estado, son las disposiciones

⁵⁹ Banco Mundial.

⁶⁰ Secretaria de Finanzas.

⁶¹ Exalcalde de Roatán.

⁶² Expresidente de la Republica de Honduras.

generales de presupuesto y cada año las hacen, voy a revisar las del 2015, en lo referente al deducible que se expresa.

Jennifer Myton⁶³, Director Asociado de Coral Reef Alliance (Coral), manifestó que Coral es una organización internacional, que busca financiamiento para apoyar a las entidades de gobierno y la sociedad civil co-manejadoras de áreas protegidas marinas, en los procesos de conservación de los arrecifes en el ámbito mundial y en este momento se trabaja en el Sistema Arrecifal Mesoamericano, en las Islas de la Bahía y Bahía de Tela en Honduras.

En la Isla de Roatán se está asistiendo de forma financiera a BICA Roatán y a la Asociación de Amigos del Parque Nacional Marino Islas de la Bahía, apoyándolos en el fortalecimiento institucional. A BICA Roatán, se le apoya en la implementación del programa de investigación y monitoreo conforme se plantea en el Plan de Manejo del PNMIB. Continuó manifestando que Coral, espera seguir con este apoyo en los próximos años, en la medida que se colecten fondos internacionalmente.

En lo referente a la creación de un FIDEICOMISO, para apoyar la conservación de las áreas protegidas marinas que forman parte del Parque Nacional Marino Islas de la Bahía, se inició con la contratación de un consultor para evaluar la posibilidad de que los fondos generados por cánones se pudiesen manejar en el Fondo de Áreas Protegidas y Vida Silvestre (FAPVS). Sin embargo el análisis del consultor concluyó que lo más pertinente es crear una subcuenta en este mismo fondo para que se manejara de forma independiente, después de varias gestiones se logró generar, reglamentar y firmar. La depositaria de esta documentación es Cindy Flores, la jefa de la unidad del ICF para las Islas de la Bahía. Lo interesante del FIDEICOMISO en mención, es que permite que cada una de las islas tenga sus cuentas especiales y dependiendo de los fondos colectados en cada una de ellos se puedan ejecutar proyectos.

Continuó manifestando que el único atraso que se tiene en lo referente a la ejecución de proyectos en el marco de la subcuenta, es la firma de la carta donde finanzas autoriza la utilización de los fondos que están disponibles, aun cuando provienen de una medida de mitigación interpuesta a la empresa Roatán Cruise Terminal S.A. de C.V. Se tienen que enmarcar de acuerdo a las disposiciones generales del presupuesto de Honduras. Otro aspecto importante es que para administrar los fondos se está apoyando la conformación y consolidación del comité técnico del PNMIB, el cual está integrado por representantes del gobierno local, el estado y la sociedad civil. Falta apoyar el proceso de la creación de los subcomités en cada una de las islas.

Finalmente la otra preocupación es la necesidad de poder viabilizar la independencia financiera de cada uno de los capítulos; así mismo puedan registrarse e informar a la URSAC. Continuó expresando que Coral puede apoyar este proceso en la medida de sus posibilidades.

⁶³ J. Mayton, comunicación personal diciembre 2015.

15. Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones:

- La junta directiva de BICA Roatán, está conformada por miembros de los diferentes sectores de la sociedad de la isla, ese aspecto le da más credibilidad en las acciones de conservación de los recursos marino costero que actualmente lidera, lo anterior hace factible el cumplimiento de la misión que ha planteado la organización.
- Una de las debilidades institucionales, es el indicador de desarrollo del recurso humano; lo cual está relacionada con una política de retención del personal, que se dificulta porque la mayoría de los donantes no reconocen salarios y mucho menos prestaciones sociales. Para mejorar estas condiciones, es urgente establecer un mecanismo para la generación de fondos no restringidos y revisar la posibilidad de prestar servicios.
- El mecanismo para convocar a sesión a los miembros de la Junta Directiva de BICA Roatán, es uno de los más exitosos que se pudo observar por el consultor, esperamos que se pueda replicar en los otros capítulos.
- BICA Roatán ha considerado alcanzar la misión a tres años, mediante la implementación de los siguientes programas estratégicos: i) investigación y monitoreo, ii) educación ambiental, iii) manejo de los recursos naturales, iv) desarrollo comunitario, v) desarrollo organizacional y vi) apoyo operacional. Es importante aclarar que una meta puede aplicar a más de un programa.
- En los tres años el déficit financiero de BICA Roatán es de US\$ 530,544.00 y la mayor necesidad son los gastos administrativos US\$ 149,342.00, cuadro 7.

Recomendaciones:

- El espacio físico donde desarrollan las actividades el personal de BICA Roatan es muy reducido, en ese contexto es pertinente que la ONG, priorice la gestión de su propia infraestructura básica; donde se pueda operar y potencializar el desempeño del personal dotándole de los espacios de trabajo confortables, seguridad en la custodia de la documentación, equipo de campo y oficina.
- La mayoría de los donantes no reconocen salarios y gastos administrativos. Se recomienda documentar y elevar esta amenaza a la junta directiva y después de un análisis crítico, se genere una decisión colegiada de cómo se abordara esta problemática. Opciones (i) se crea una política de la organización de no aceptar relaciones con donantes que no reconocen gastos administrativos de la ONG, ii) ser más agresivos en la recaudación de fondos no restringidos (esto implicara personal que apoye esta actividad).

- La dirección ejecutiva y la asistente técnico de la dirección realizan un excelente trabajo, sobrepasan las expectativas y a razón de que se exigen mucho pueda que se dupliquen esfuerzos y den algunas incomprensiones que puede afectar la estabilidad del personal. Sugiero tengamos una reunión (Consultor, Dirección Ejecutiva y Coordinador de programas) extendida en un lugar privado donde podamos llegar a consensos para que las partes puedan desarrollar su trabajo respetando espacios; asimismo definir mecanismos de supervisión y evaluación de desempeño conforme un orden jerárquico acordado y aprobado por la JD.

16. Anexos.

16.1. Desarrollando el Futuro de BICA Roatán.

16.2. Perfiles de Proyectos.

- Manejo integrado de la microcuenca Sandy Bay.
- Manejo integrado de la microcuenca Banco Cordelia.

Desarrollo a futuro de BICA Roatán:

Programa: Manejo de los Recursos Naturales.
Objetivo: Promover la protección estratégica y participativa de los recursos marino costeros de la ZPEMSW, SIVSBC y del PNPR, a partir del segundo año de implementación del plan.
Actividades previstas para los tres años
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento de la demarcación participativa del Parque Nacional Port Royal (PNPR). 2. Continuar con la presentación, seguimiento y sistematización de las denuncias por daños ambientales en la Isla. 3. Continuar con el seguimiento a proyectos de desarrollo establecidos y por establecerse que convoque el (SINEIA). 4. Realizar patrullajes en el PNPR e inspecciones interinstitucionales en los sitios críticos de las áreas protegidas marinas.
Indicadores de éxito
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las señalizaciones del PNPR son reconocidas y respetadas por los vecinos y visitantes de la isla. 2. Se han judicializado el 50% de los casos por daños ambientales denunciados. 3. Los proyectos auditados están cumpliendo en un 70% las medidas de mitigación y

compensación. 4. Controlada en 50% la pesca y cacería ilegal en áreas críticas.
Criterios de calidad
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los miembros de las comunidades se apropian y participan en la conservación de los recursos marino costeros. 2. Mapas de las áreas facilitan la documentación y presentación de denuncias ante los operadores de justicia. 3. Las auditorías ambientales han favorecido la aplicación y el cumplimiento de las medidas de mitigación y compensación equitativas impuestas a los proyectos de desarrollo.
Elementos a considerar en la construcción de la visión
BICA Roatán en coordinación con actores clave han mejorado la calidad de vida de las comunidades y en conjunto participan en la conservación de los recursos marino costeros de la isla.
Estrategias institucionales
Coordinar con los operadores de justicia para la generación de un espacio de dialogo que conlleve al seguimiento de las denuncias, hasta la sentencia definitiva para controlar la impunidad y mejorar la gobernanza. Continuar con el seguimiento al convenio de co-manejo del PNMIB y los diferentes comités de gestión ambiental y financieros que apoyen la conservación de los recursos marino-costeros de la isla.

Programa: Investigación y Monitoreo.
Objetivo: Promover la generación de una base de datos de los recursos marino costero y socio económicos de al menos dos áreas protegidas, para crear una caja de herramientas que mejore la efectividad del manejo de las mismas, a partir del tercer año de implementación del plan.
Actividades previstas para los tres años
Indicadores de éxito
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se han identificado focos de contaminación en la isla y en forma conjunta con las autoridades locales se realiza la gestión ambiental y financiera oportuna para solucionar el problema. 2. Se han identificado las especies de peces de importancia ecológica y económica presentes en la ZPEMSW. 3. Se ha determinado el estado de la salud del arrecife en la isla y se hacen recomendaciones de las intervenciones de manejo aplicar, para la conservación del mismo. 4. Plan de Investigación de los recursos marino costeros implementándose. 5. Se ha seleccionado al menos un sitio piloto e identificado los servicios ecosistémicos, para realizar el Estudio de Valoración Económica, al segundo año de implementación del plan. 6. Los estudios de capacidad de carga, permiten el manejo efectivo de visitación en las áreas

<p>protegidas.</p> <p>7. La implementación de sistema de monitoreo integral y adaptativo, permite un manejo más efectivo del área protegida.</p>
<p>Criterios de calidad</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de la efectividad de manejo de las áreas protegidas, con alta calificación por parte de la institución correspondiente. 2. Los estudios de capacidad de carga realizados en las áreas protegidas son respetados. 3. Las decisiones de los tomadores de decisión consideran el valor de los servicios ecosistémicos, en la aprobación de proyectos de desarrollo.
<p>Elementos a considerar en la construcción de la visión</p>
<p>BICA Roatán mediante la investigación científica y aplicada, genera información para que los tomadores de decisión y los co-manejadores de las área protegidas definan las estrategias de intervención. Elemento clave para lograr la voluntad política para la conservación de los recursos marinos costeros.</p>
<p>Estrategias institucionales</p>
<p>Establecer alianzas estratégicas con universidades, organizaciones, programas y proyectos enfocados a la investigación científica y aplicada; que permitan implementar sistemas de monitoreo integrales adaptativos que fortalezcan el manejo efectivo de los recursos marino costeros de la isla.</p>

<p>Programa: Desarrollo Comunitario</p>
<p>Objetivo: Promover que los pobladores de al menos cinco (5) comunidades, adopten mecanismos de gestión sostenibles y conforman estructuras de base que participan en el manejo de las áreas protegidas de Roatán, a partir del tercer año de implementación del plan.</p>
<p>Actividades previstas para los tres años</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar implementando y seguimiento con las comunidades los proyectos productivos en medios de vida sostenible. 2. Continuar con la reforestación de áreas críticas con participación de las comunidades y empresa privada. 3. Crear y consolidar los comités de áreas protegidas.
<p>Indicadores de éxito</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las comunidades ejecutan al menos dos proyectos productivos sostenibles, que ha incrementado los ingresos de los pobladores y han mejorado la calidad de vida de los mismos. 2. Al menos cinco hectáreas reforestadas de forma participativa con las comunidades y la empresa privada están cumpliendo su función ecosistémica. 3. Al menos Tres consejos consultivos están participando en la toma de decisiones relacionadas con

el manejo y conservación de las áreas protegidas de la isla.
Criterios de calidad
<ol style="list-style-type: none"> 1. Al menos dos proyectos productivos en medios de vida sostenibles generan empleos dignos en las comunidades donde se desarrollan los mismos. 2. Miembros de las comunidades han mejorado su calidad de vida y se apropian e involucran en la conservación de los recursos marinos costeros de la isla.
Elementos a considerar en la construcción de la visión
La gestión de proyectos en medios de vida sostenible ha mejorado los ingresos y calidad de vida de los pobladores y participan en la conservación de los recursos marino costeros.
Estrategias institucionales
Continuar con la gestión social, ambiental y financiera de forma participativa con las comunidades; asimismo acompañarlas en la ejecución de estrategias productivas en medios de vida sostenibles que mejoren la calidad de vida de los pobladores que comprenden la importancia de involucrarse y apoyar la conservación de los recursos marinos costeros de Roatán.

Programa: Educación Ambiental.
Objetivo: Promover que al menos el 20% de los pobladores y visitantes de la isla de Roatán, conozcan los servicios ecosistémicos que proveen las APM y se involucran y apoyan su conservación a partir del tercer año de implementación del plan.
Actividades previstas para los tres años
<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar con la implementación del plan de educación ambiental en el sector formal y no formal. 2. Establecer un plan de seguimiento y monitoreo del plan. 3. Realizar campañas de educación ambiental enfocadas a la conservación de los recursos marinos costeros. 4. Actualización de la tercera versión del manual de educación ambiental “Los Arrecifes Coralinos de Islas de la Bahía”.
Indicadores de éxito
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los estudiantes y pobladores de las comunidades conocen la gestión ambiental y son capaces de identificar los diferentes servicios ecosistémicos que proveen las APM’s.

2. Las comunidades adoptan buenas prácticas, en contra de los efectos del cambio climático y se involucran en la conservación de los recursos naturales.
Criterios de calidad
5. Al menos un 20% de los pobladores y visitantes respetan las normas y regulaciones ambientales y se involucran y participan en la conservación de los recursos marino costero de la isla.
6. Los maestros de los centros de educación pública y privada aplican el manual de educación ambiental y la curva de aprendizaje de los estudiantes es de menor tiempo.
Elementos a considerar en la construcción de la visión
La concientización de las comunidades y estudiantes sobre la importancia de los recursos marino costeros se espera que las comunidades participen y se involucren en la conservación de los mismos.
Estrategias institucionales
Seguimiento y revisión periódica de los convenios establecidos con Educación Pública y centros privados, gestionar proyectos con donantes para que apoyen la implementación del plan de educación ambiental dirigido al sector formal y no formal.

Programa: Desarrollo Organizacional.
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> 1. Promover el establecimiento e implementación de al menos dos mecanismos de recaudación de fondos no restringidos, que conlleven a la organización a la auto-eficiencia financiera y estabilidad del recurso humano, a partir del tercer año de ejecución del plan. 2. Promover el desarrollo de la imagen pública de BICA Roatán, para fortalecer su visibilidad y sea apoyada por un alto porcentaje de la comunidad, a partir del segundo año de implementación del plan.
Actividades previstas para los tres años
<ul style="list-style-type: none"> 1. Elaborar e implementar un plan para aumentar la membresía. 2. Continuar con la gestión de proyectos. 3. Establecer mecanismos para la prestación de servicios (Laboratorio, Giftshop, Consultorías) que generen ingresos no restringidos.

<ol style="list-style-type: none"> 4. Elaborar e implementar un plan de capacitación para el personal y miembros de junta directiva. 5. Seguimiento de los convenios comité FIDEICOMISO. 6. Continuar con el acondicionamiento de las instalaciones de la ONG. 7. Desarrollar/implementar plan de comunicación, divulgación y promoción. 8. Desarrollar e implementar una estrategia de visibilidad.
Indicadores de éxito
<ol style="list-style-type: none"> 9. Se ha implementado un programa de membrecía que ha incrementado el número de afiliados que hacen sus aportaciones de forma regular. 10. Al menos 10 proyectos aprobados e implementándose. 11. Se han establecido al menos dos mecanismos de generación de ingresos no restringidos. 12. Se cuenta con una Junta Directiva más proactiva y dinámica que se reúne periódicamente. El personal técnico se ha estabilizado. 13. El FIDEICOMISO está funcionando y se ejecutan proyectos. 14. BICA Roatán está funcionando en sus propias instalaciones. 15. BICA es reconocida, apoyada y respetada en el ámbito nacional e internacional.
Criterios de calidad
<ol style="list-style-type: none"> 16. La organización cuenta con personal estable que gozan de prestaciones sociales y salarios competitivos. 17. La junta directiva se reúne periódicamente y demuestran liderazgo en la toma de decisiones. 18. La organización es reconocida, respetada y es referente en las acciones de conservación de los recursos marino costeros en áreas protegidas marina. 19. La organización es eficiente en la gestión ambiental y financiera
Elementos a considerar en la construcción de la visión
Una organización auto-sostenible financieramente, respetada, con credibilidad, personal técnico comprometido estable y junta directiva proactiva favorece el cumplimiento de la misión.
Estrategias institucionales
Desarrollar la capacidad (visibilidad, comunicación y divulgación) de BICA Roatán, mediante la gestión de asistencia técnica conforme lo indique la junta directiva y personal técnico. Así como el establecimiento de mecanismos para mejorar la recaudación de fondos no restringidos y continuar con la gestión financiera para apoyar la conservación de las APM's.

Programa: Apoyo a las Operaciones.
Objetivo: Implementar y dar seguimiento a mecanismos que permitan administrar de forma funcional el recurso humano, financiero y bienes de la organización a partir del segundo año de implementación del plan.
Actividades previstas para los tres años
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar seguimiento al manual de procedimientos administrativos y control interno. 2. Realizar una auditoría general de la organización.
Indicadores de éxito
<ol style="list-style-type: none"> 3. Los bienes y el recurso humano apoyan las operaciones de la organización. 4. Los gastos administrativos identificados y los fondos que ingresan a la organización son manejados de forma transparente.
Criterios de calidad
5. Se ha consolidado la gestión administrativa, los bienes apoyan de forma eficiente y eficaz los

<p>procesos y acciones que realiza la organización.</p> <p>6. El informe de la auditoría no encontró dudas en la contabilidad y el mismo determina los gastos administrativos de la organización.</p>
<p>Elementos a considerar en la construcción de la visión</p>
<p>BICA Roatán aplica procedimientos administrativos y de control interno que apoyan la gestión y el cumplimiento de las acciones que se han planificado por la organización.</p>
<p>Estrategias institucionales</p>
<p>Dar seguimiento a la implementación de los manuales de procedimientos administrativos, control interno y sistema contables. Gestionar el mantenimiento de la infraestructura, bienes y equipo para el continuo apoyo en la realización de las acciones de la organización.</p>

Perfil de Proyecto.

Manejo Integrado de la Microcuenca de Sandy Bay

El propósito de esta iniciativa es encontrar buenas prácticas replicables que contribuyan al manejo integral de los parches de bosque galería y de manglar en Roatán. Se emplearía un enfoque ecosistémico enmarcado en la gestión adaptativa, lo que generaría lecciones aprendidas de las intervenciones que se realicen en respuestas a las presiones y la causa raíz de los problemas que se dan en la microcuenca de Sandy Bay. Los Servicios Ecosistémicos que provee esta microcuenca son relevantes, en la parte marina existe un arrecife, playas manglar, Hoteles y delfinarios que requieren de agua de buena calidad. En la parte media alta comunidades que crecen en forma desordenada que manejan inadecuadamente los desechos sólidos-líquidos y bosques de galería, guamiles, cultivos en propiedades privadas que requieren ser manejados integralmente para controlar la sedimentos y contaminantes.

Los objetivos estratégicos: i) Identificar y valorar los principales servicios ecosistémicos de la microcuenca al segundo año, ii) Comprobar las diferentes respuestas de protección, manejo de la microcuenca, bosque de galería, manglar en la salud de los ecosistemas al tercer año; iii) Generar una caja de herramientas que constituyen una serie de intervenciones amigables con el ambiente a ser ejecutados con las comunidades al tercer año; iv) Promover un mecanismos de pagos por

servicios ambientales que facilite la continuidad de los procesos del manejo integrado al tercer año.

Resultados esperados y principales actividades:

Resultado 1. El estudio de valoración económica de los servicios ecosistémicos de la microcuenca es una herramienta que es empleada en los planes de desarrollo y las autoridades, comunidades reconocen la importancia y el valor de la conservación de estos ecosistemas.

- a) Formular los términos de referencia.
- b) Selección y contratación de la consultoría.
- c) Realización del estudio de valoración económica.
- d) Socialización y divulgación de los resultados del estudio.

Resultado 2. Se cuenta con una caja de herramientas de buenas prácticas y lecciones aprendidas que han mejorado la efectividad del manejo que se observa en la reducción de sedimentos, contaminantes que drenan al mar y el aumento de la cobertura vegetal.

- a) Identificar la causa raíz del problema de forma participativa.
- b) Identificar y gestionar los proyectos de intervención de forma participativa con las comunidades.
- c) Establecer un sistema de monitoreo integral que permita evaluar la efectividad de la intervención.
- d) Identificar las buenas practicas divulgarlas y replicarlas.

Resultado 3. El mecanismo de pago por servicios ambientales implementado se maneja de forma transparente y financia las intervenciones, que han mejorado la salud de los ecosistemas y la calidad de vida de los vecinos y visitantes de la microcuenca.

- a) Identificar los servicios ambientales y actores clave.
- b) Construcción del mecanismo de PSA.
- c) Implementación del mecanismo PSA por actores clave.

Presupuesto: El presupuesto requerido para desarrollar este proyecto anda alrededor de US\$ 120,000.00. Es importante considerar que existen empresarios locales interesados en apoyar este tipo de iniciativas y se quiere dejar claro que el perfil de proyecto no está considerando presupuesto significativos para las intervenciones, será parte del rol de la iniciativa gestionar los proyectos que requieren alta inversión.

Duración: Tres años.

Perfil de Proyecto.

Manejo Integrado de la Microcuenca de Banco Cordelia

El propósito de esta iniciativa es encontrar buenas prácticas replicables que contribuyan al manejo integral de los parches de bosque galería y de manglar en Roatán. Se emplearía un enfoque ecosistémico enmarcado en la gestión adaptativa, lo que generaría lecciones aprendidas de las intervenciones que se realicen en respuesta a las presiones y la causa raíz de los problemas que se dan en la microcuenca de Banco Cordelia. Los Servicios Ecosistémicos que provee esta microcuenca son relevantes, en la parte marina existe arrecife, manglares, infraestructura marítima para el transporte de carga y personas, comunidades que requieren de agua de buena calidad; en la parte media alta se encuentran comunidades que crecen en forma desordenada que manejan inadecuadamente los desechos sólidos-líquidos y bosques de galería, guamiles, cultivos en propiedades privadas que requieren ser manejados integralmente para controlar la sedimentos y contaminantes.

Los objetivos estratégicos: i) Identificar y valorar los principales servicios ecosistémicos de la microcuenca al segundo año, ii) Comprobar las diferentes respuestas de protección, manejo de la microcuenca, bosque de galería, manglar en la salud de los ecosistemas al tercer año; iii) Generar una caja de herramientas que constituyen una serie de intervenciones amigables con el ambiente a ser ejecutados con las comunidades al tercer año; iv) Promover un mecanismos de pagos por servicios ambientales que facilite la continuidad de los procesos del manejo integrado al tercer año.

Resultados esperados y principales actividades:

Resultado 1. El estudio de valoración económica de los servicios ecosistémicos de la microcuenca es una herramienta que es empleada en los planes de desarrollo y las autoridades, comunidades reconocen la importancia y el valor de la conservación de estos ecosistemas.

- e) Formular los términos de referencia.
- f) Selección y contratación de la consultoría.
- g) Realización del estudio de valoración económica.
- h) Socialización y divulgación de los resultados del estudio.

Resultado 2. Se cuenta con una caja de herramientas de buenas prácticas y lecciones aprendidas que han mejorado la efectividad del manejo que se observa en la reducción de sedimentos, contaminantes que drenan al mar y el aumento de la cobertura vegetal.

- e) Identificar la causa raíz del problema de forma participativa.
- f) Identificar y gestionar los proyectos de intervención de forma participativa con las comunidades.
- g) Establecer un sistema de monitoreo integral que permita evaluar la efectividad de la intervención.

h) Identificar las buenas practicas divulgarlas y replicarlas.

Resultado 3. El mecanismo de pago por servicios ambientales implementado se maneja de forma transparente y financia las intervenciones, que han mejorado la salud de los ecosistemas y la calidad de vida de los vecinos y visitantes de la microcuenca.

d) Identificar de los servicios ambientales y actores clave.

e) Construcción del mecanismo de PSA.

f) Implementación del mecanismo PSA por actores clave.

Presupuesto: Estimamos el costo del proyecto en US\$ 120,000.00, no se consideran las intervenciones de inversión alta.

Duración: Tres años.