

**AUTORIDAD NACIONAL DEL AMBIENTE**  
**DIRECCIÓN DE ÁREAS PROTEGIDAS Y VIDA SILVESTRE**  
**FONDO PARA LA CONSERVACIÓN DEL PARQUE NACIONAL CHAGRES**  
**(Fondo Chagres)**

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA ADQUISICIÓN DE SERVICIOS**

**Programa de Donaciones de Largo Plazo**

<b>TÍTULO:</b>	Consultoría “Plan de Negocios para el Parque Nacional Chagres con énfasis en su potencial eco turístico y servicios relacionados.
<b>País:</b>	Panamá
<b>Organismo Financiador:</b>	Fondo Chagres
<b>Duración:</b>	120 días
<b>Tipo Contratación:</b>	<b>Persona Natural o Jurídica</b>

**I. ANTECEDENTES**

El Parque Nacional Chagres (PN Chagres), forma parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas y fue establecido mediante el Decreto Ejecutivo 73 del 2 de octubre de 1984. Se extiende entre las provincias de Panamá y Colón, con una extensión aproximada de 129,000 hectáreas, y mediante la Resolución de la Junta Directiva J.D. 037-93, se adicionaron 585 hectáreas localizadas en las áreas revertidas en virtud del Tratado Torrijos-Carter. Sus bosques producen más del 40% del agua que se requiere para el funcionamiento del Canal de Panamá y proporciona el agua potable que abastece las ciudades de Panamá y Colón, en las que se concentra el 50% de la población del país.

El Plan de Manejo del Parque Nacional Chagres indica que, la zona litoral lacustre y las bellezas escénicas naturales de las riberas de los ríos Chagres, Boquerón, Indio y Pequení, han proporcionado un desarrollo turístico espontáneo, no planificado, realizado a través de operadores de turismo.

La mayor parte de dicha actividad se realiza en los cuatro poblados indígenas, situados en la márgenes de los ríos Chagres y Pequení, donde se realizan exhibiciones de la cultura Emberá, a través de las vestimentas autóctonas, las viviendas adaptadas al bosque húmedo tropical, las danzas ceremoniales, las mascotas de la fauna local, los conocimientos etnobotánicos y la confección y ventas de artesanías.

La mayor parte de los ingresos de las comunidades indígenas, dependen la prestación de servicios a los visitantes y /o empresas turísticas, en términos del pago por el transporte fluvial, la estadía en las comunidades, la venta de artesanías y el recorrido por los senderos naturales.

---

Parte del análisis del Plan de Manejo es que para la ejecución de las actividades realizadas, se requiere mayor coordinación con la administración del parque, los operadores turísticos, las comunidades indígenas y no indígenas. Igualmente se observó por el manejo del turismo, el aumento en la demanda de artesanías indígenas, provocando una mayor extracción de especies nativas, tales como: la Palma Tagua, Palma Jira y otras especies vegetales tintóreas y textiles, lo cual está poniendo en peligro la existencia de importantes poblaciones de la flora local y por ende, afectando la integridad del bosque ribereño.

Consecutivamente a la problemática detectada, se propone realizar la presente consultoría con el objetivo de elaborar un Plan de Negocios para el Parque Nacional Chagres con énfasis en su potencial eco turístico y servicios relacionados, que contribuyan a alcanzar la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de las metas de conservación de dicha área protegida.

Se sugiere para el Parque Nacional Chagres, un programa de manejo de visitantes que posibilite el control de la visitación turística, que coordine las actividades de los operadores de turismo y que apoye en la definición de las capacidades de carga en los sitios de visitación, diseñando y adecuando los senderos de interpretación, promoviendo la transmisión de los conocimientos etnobotánicos a los jóvenes indígenas e induciendo a las visitantes a otras zonas de interés turísticos, tales como el bosque seco de Campo Chagres, la cuenca media del río Boquerón y las cuencas altas de los ríos Chagres y San Cristóbal.

La fuente de financiamiento para este trabajo es a través del Fondo para la Conservación del Parque Nacional Chagres (Fondo Chagres), provenientes del primer acuerdo de Canje de Deuda por Naturaleza realizado en Panamá, firmado en julio de 2003 entre el Gobierno de Panamá, el Gobierno de los Estados Unidos y la organización de Estados Unidos de Norteamérica, sin fines de lucro The Nature Conservancy (TNC), cuyo objetivo es apoyar acciones que contribuyan a la conservación del Parque Nacional Chagres y sus zonas de amortiguamiento.

## **II. DESCRIPCIÓN DEL AREA**

El Parque Nacional Chagres está localizado en la angosta región central del Istmo de Panamá, con el río Chagres como principal eje de interés histórico y socioeconómico, el cual se desplaza de este a oeste y se corresponde con el área de captación del Lago Alajuela.

El PNCH tiene una extensión de 129,000 hectáreas; está ubicado entre las provincias de Panamá y Colón, formando parte de los distritos de Panamá, Chepo, Colón, Portobelo, Nombre de Dios y Santa Isabel

Dicha área protegida cubre aproximadamente el 29.3% del total de la cuenca hidrográfica del Canal de Panamá-Región Oriental, de las cuales unas 99,694 has., forman parte de la cuenca hidrográfica del río Chagres.

Adicionalmente, el PNCH mantiene el 38.4% del total de la superficie de las áreas protegidas localizadas en la Cuenca del Canal de Panamá- Región Oriental.

---

En el área de influencia del PNCH se localiza una red vial que consiste hacia el suroeste, con la carretera Transistmica, principal vía de comunicación que une las ciudades terminales de Panamá y Colón, presentándose hacia el sureste la influencia de la carretera Panamericana, que adentrándose desde Cerro Azul, Chepo y Pacora, expande una red de caminos rurales hacia los límites del PNCH.

Por la costa caribeña se extiende una carretera costanera que se desarrolla desde Sabanitas hasta Cuango, lo cual representa una creciente amenaza para los límites más al norte del área protegida.

La topografía de la llamada subcuenca del Lago Alajuela, consiste principalmente de pendientes fuertes, inclinadas y abruptas en el área montañosa (Cerro Jefe, Cerro Brewster, Cerro Santo Domingo, Cerro Brujas); picos y cimas medianas, fuertemente inclinados en las montañas medias; pendientes ligeras y medianas, en las llanuras y colinas bajas

En la región costera lacustre del Lago Alajuela aparecen calizas que mantienen fósiles foraminíferos orbitoidales, procedentes de protozoarios recubiertos de una concha dura y horadada, localizadas mayormente en las inmediaciones de Campo Chagres.

El PNCH pertenece geológicamente al Bloque del Chocó, que se extiende hasta Colombia, el cual es de origen reciente y pertenece al Mioceno Medio (Coates y Obando 1996). En esta área protegida se han identificado las formaciones geológicas de Cuango, Mamóní, Playa Venado, Ocú, Gatuncillo y Alajuela (MICI 1991 en TNC y ANCON 2003).

Se han identificado tres tipos de climas en el PNCH, según la nueva clasificación propuesta para Panamá por McKay (2000 modificado de DeMartonne 1974).

Los tipos de climas son el clima tropical oceánico con estación seca corta (clima tropical muy húmedo) en el sector norte del parque nacional, con temperaturas medias anuales de 25.5-26.5°C y precipitaciones abundantes entre 3,000-4,000 mm. (Portobelo 4,036 mm), y una estación seca corta de 4-10 semanas de duración.

El clima sub-ecuatorial con estación seca (clima tropical húmedo-clima tropical de sabana), es el clima predominante, tanto en el área protegida como en el resto del país. Los promedios anuales de temperaturas están entre 26.5-27.5°C en las tierras bajas (0-200 m) y con la altura disminuye hasta los 20°C a los 1,000 m. La precipitación es elevada, con oscilaciones entre 2,500-3,500 mm. (Represa de Alajuela 2,454 mm), pero siendo la precipitación más alta en las montañas (Cerro Jefe 3,521 mm). Sin embargo, este clima muestra una estación seca corta y acentuada de 3-4 meses de duración. Las montañas bajas y los piedemontes suelen tener una estación seca un poco más larga y acentuada.

El clima tropical con estación seca prolongada (clima tropical de sabana), se manifiesta en la parte sur del PNCH. Las temperaturas medias son de 27-28°C. La precipitación total es menor a los 2,500 mm., frecuentemente entre 1,000-2,000 mm. La estación seca muestra variantes locales entre 3 y 6 meses (región entre Capira y Chepo).

Según la clasificación de Holdridge (1972), se han identificado en el PNCH cuatro zonas de vida (Tosi 1971). El bosque húmedo tropical que se encuentra aproximadamente en las áreas alrededor del Lago Alajuela; el bosque muy húmedo premontano que está distribuida en la región al norte y

---

al este del área cercana al Lago Alajuela y en la vertiente caribe, la zona de vida del bosque muy húmedo tropical que comprende la región más al norte y al este.

La cuarta zona de vida es el bosque pluvial premontano, la cual está representada principalmente en las tres regiones de elevaciones medias (600-1000 m) (Tosi 1971, Samudio 2001) que están dentro o en la periferia del PNCH. Estas regiones comprenden del noroeste al sureste el complejo montañoso de los Cerros Santo Domingo - Bruja, el complejo montañoso central, separado de los otros dos por los Ríos Boquerón y Pequení al oeste y el Río Chagres al este, y finalmente el complejo de los Cerros Azul, Jefe y Brewster.

El área de captación del Lago Alajuela, en la cual se encuentra inmerso el Parque Nacional Chagres, está conformada por las cuencas hidrográficas de los ríos Chagres, Pequení, Boquerón, Salamanca, La Puente, Indio, Piedras, San Cristóbal y Escandaloso.

Dichos ríos están caracterizados por ser relativamente cortos, de pendientes empinadas y con poca capacidad de almacenamiento en sus valles (Vargas 1996).

Según los registros de la Comisión del Canal de Panamá, los ríos del Lago Alajuela que más agua produjeron en el período 1970-1996 fueron, Chagres (961 Mm<sup>3</sup>), Pequení (437 Mm<sup>3</sup>) y Boquerón (253 Mm<sup>3</sup>).

Sin embargo, durante el período 1981-1994, los ríos que contribuyeron con la mayor cantidad de sedimentos fueron, Boquerón (870 Ton/km<sup>2</sup>/año), Pequení (664 Ton/km<sup>2</sup>/año) y Chagres (255 Ton/km<sup>2</sup>/año).

Cabe destacar que la llamada subcuenca del Lago Alajuela, con una superficie de drenaje de 1026 km<sup>2</sup>, representa un 30% del área total de la cuenca del Canal de Panamá-Región Oriental y aporta el 45% de la esorrentía total.

Hacia la vertiente del Caribe, en las cuencas altas localizadas dentro del PNCH nacen los ríos Nombre de Dios, Pato, Zaino, Cuango, Culebra, Lagarto, Mandinga.

### **III. OBJETIVOS**

#### **General**

Elaboración un Plan de Negocios para el Parque Nacional Chagres con énfasis en su potencial ecoturístico y servicios relacionados, que contribuyan a alcanzar la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de las metas de conservación de dicha área protegida.

#### **Específicos**

1. Elaborar un documento de Plan de Negocios para el Parque Nacional Chagres que incluya el marco conceptual y legal en el que se apoya y su articulación con las políticas nacionales.
2. Analizar la oferta y demanda ecoturística que ofrece el Parque Nacional Chagres y su zona de amortiguamiento.
3. Identificar las áreas del PNCh con mayor potencial para el otorgamiento de concesiones administrativas y de servicio.

- 
4. Elaborar una proyección, de flujo de caja con la implementación del Plan de Negocios, bajo los esquemas de concesiones administrativas, administración directa de la ANAM, y bajo un esquema mixto.
  5. Proponer arreglos institucionales y financieros para que el manejo de los fondos generados por el PNCh, retornen a esta área protegida, teniendo en cuenta el principio de solidaridad dentro del SINAP.
  6. Diseñar una estrategia de mercadeo.
  7. Identificar oportunidades para el desarrollo de microempresas ligadas a producción sostenible y los bienes y servicios ambientales del área protegida, dentro del Parque Nacional Chagres y su zona de amortiguamiento.

#### **IV. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA**

##### **El consultor deberá ejecutar las siguientes actividades y tareas**

- Plan de trabajo y cronograma de actividades.
- Definir la metodología a utilizarse en la elaboración del Plan de Negocios para el Parque Nacional Chagres, en conjunto con ANAM.
- Actuar como facilitador para que, a través de talleres con el Equipo de Trabajo conformado, se obtengan elementos clave que sirvan de insumo para la elaboración del Plan de Negocios para el Parque conforme la metodología definida.
- Coordinar y facilitar talleres participativos para la elaboración y validación de las estrategias operativas, organizativas de mercadeo y de financiamiento del Plan de Negocios del PNCh, con otros actores diferentes al Equipo de Trabajo.

#### **DIAGNÓSTICO**

- Análisis de la información y documento Plan de Manejo (situación actual del parque en materia de administración y manejo de recursos financieros) enfocado en los siguientes aspectos:
  - Identificación de sitios o áreas de acceso turístico al parque.
  - Determinar las necesidades de infraestructura e inversión necesaria.
  - Análisis de FODA, en materia de administración y manejo de recursos financieros relacionados al ecoturismo y a las actividades conexas.
  - Evaluar los costos e ingresos actuales al Parque.
- Análisis de la oferta y demanda ecoturística que ofrece el Parque.
  - Determinar las necesidades de ordenamiento (infraestructura, vía de acceso, estacionamiento, puerto, administración) e inversión necesarias para mejorar la atención de visitantes de PNCh.
  - Levantar información sobre la demanda por servicios ecoturístico, las preferencias de los turistas y sus recomendaciones para mejorar la atención a los visitantes del Parque.
  - Propuesta de tarifa de cobro en base a los requerimientos de inversión identificados y las proyecciones de ingreso. (consultar con IRG).
- Identificar las áreas del PNCh con mayor potencial para el otorgamiento de concesiones administrativas y de servicio.
- Diseñar las estrategias de mercadeo, financiera, operativa, organizativa y de ordenamiento.

- 
- Identificar oportunidades para el desarrollo de microempresas ligadas a producción sostenible y los bienes y servicios ambientales del área protegida, dentro del Parque Nacional Chagres y su zona de amortiguamiento.

## **DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIO**

- Elaboración del documento del Plan de Negocio y consensado con el Equipo de Trabajo y como mínimo con el siguiente contenido: Prefacio, resumen ejecutivo, descripción del área protegida, análisis de mercado, descripción de áreas funcionales, plan de financiamiento a largo plazo, estrategias y prioridades, plan de comercialización y análisis de impacto; Fuente: Guía de “Planificación Financiera de Áreas Protegidas” TNC, SICA, CCAD, USAID, PROARCA.
- Elaborar una proyección de los ingresos y costos del PNCh, considerando las fuentes de financiamiento actuales, para la implementación del Plan de Negocios, para los siguientes escenarios:
  - Bajo un esquema de concesiones administrativas.
  - Bajo un esquema de administración directa de ANAM.
  - Bajo un esquema mixto.
- Hacer un análisis de la viabilidad técnica y financiera de cada uno de los esquemas y proponer y sustentar la mejor alternativa a implementarse en el Parque Nacional Chagres.
- Con base al esquema seleccionado proponer arreglos institucionales y financieros para que el manejo de los fondos generados por el PNCh, para que estos retornen al área protegida, teniendo en cuenta el principio de solidaridad dentro del SINAP.

## **V. PRODUCTOS ESPERADOS**

- Un Plan de Trabajo detallado, con indicadores de cumplimiento conforme con las **actividades específicas** detalladas en el apartado IV y consensado con la contraparte correspondiente.
- Cuatro documentos borrador del Diagnóstico (impresos y digital) de la situación actual del Parque Nacional Chagres en materia de administración y manejo de recursos financieros).
- El diagnóstico aprobado en cuatro (4) documentos impresos originales y cuatro (4) digitales.
- Informe de avance de la consultaría y coordinaciones realizadas para la elaboración participativa del Plan de Negocio del Parque Nacional Chagres.
- Cuatro documento borrador del Plan de Negocios (impreso y digital) para el Parque Nacional Chagres elaborado y consensado con el Equipo de Trabajo y como mínimo con el siguiente contenido: Prefacio, resumen ejecutivo, descripción del área protegida, análisis de mercado, descripción de áreas funcionales, plan de financiamiento a largo plazo, estrategias y prioridades, plan de comercialización y análisis de impacto; Fuente: Guía de “Planificación Financiera de Áreas Protegidas” TNC, SICA, CCAD, USAID, PROARCA.
- Cuatro documentos finales del Plan de Negocios (impreso y digital) para el Parque Nacional Chagres, aprobado por ANAM.

- 
- Presentaciones powerpoint, del Diagnóstico y el Plan de Negocio del Parque Nacional Chagres.
  - Informe del análisis de los tres esquemas propuestos y la sustentación de la viabilidad técnica y financiera del esquema recomendado.
  - Propuesta de los arreglos institucionales y financieros del esquema seleccionado para la implementación del Plan de Negocio del Parque Nacional Chagres.
  - Informe final, que consistirá en un reporte completo de las actividades realizadas durante la consultoría, así como ayudas memorias de los eventos realizados. (reuniones, entrevistas, mapas y fotos).

El consultor deberá presentar 4 copias, tanto en versión impresa y en formato digital, de cada uno de los productos mencionados arriba. Si los productos incluyen fotografías o mapas, los archivos originales también deben ser incluidos.

#### **V. PERFIL DE LA EMPRESA CONSULTORA O EQUIPO CONSULTOR**

La empresa o consultor, deberá acreditar experiencia en la Administración de Empresas, Especialmente en aquellas enfocadas hacia el tema de ecoturismo, Administración de Recursos Naturales y la Gestión Ambiental. Es recomendable que la firma haya adquirido experiencia en países de la región.

El personal asignado deberá demostrar experiencia en proyectos de dimensión similares, complejidad y especialidad técnica comparable al propósito de esta consultoría. El equipo deberá tener experiencia en facilitación de procesos y trabajos con equipos multidisciplinarios y comunidades.

La empresa o consultor deberá demostrar que cuenta con un equipo básico de profesionales con la formación académica y experiencia siguiente:

1. Administrador de Empresas
2. Economista
3. Ingeniero Industrial
4. Licenciado en Turismo a nivel de maestría
5. Experiencia de no menos de cinco (5) años en elaboración, implementación y monitoreo y evaluación de planes de negocios
6. Dominio de idioma español

Equipo de especialista en manejo de recursos naturales, especialista en economía ambiental, especialista en y otras especialidades que la empresa o consultor requiera:

1. Formación Académica en la especialidad o áreas a fines.
2. Experiencia de no menos de cinco (5) años en temas de gestión ambiental.
3. Dominio del idioma español.

#### **VI. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO**

La Dirección de Áreas Protegidas y Vida Silvestre en conjunto con la Unidad de Economía Ambiental de la Autoridad Nacional del Ambiente, serán responsables del seguimiento técnico - legal de las tareas y productos solicitados en esta consultoría. El seguimiento a los aspectos de carácter administrativo, estarán bajo la responsabilidad de

---

la Fundación Parque Nacional Chagres como organismo contratante y la Fundación NATURA como ente administrador del Fondo Chagres.

- Coordinar con la Dirección de Áreas Protegidas y Vida Silvestre la conformación de un Equipo de Trabajo con otras direcciones relacionadas con el tema, que acompañe el proceso, definiendo para éste sus alcances, responsabilidades y compromisos. Dicho equipo deberá estar compuesto por funcionarios de nivel decisorio, administrativo, financiero y técnico de la Autoridad Nacional del Ambiente y principalmente con representación de personal de operaciones de campo del Parque Nacional Chagres; complementado dicho equipo con personal de las organizaciones que apoyan la gestión del área protegida.

## **VIII. DURACIÓN DE LA CONSULTORÍA**

Los trabajos tendrán una duración de 120 días calendarios, a partir de la Orden de Proceder emitida por la Fundación Parque Nacional Chagres como organismo contratante.

## **VII. FORMAS DE PAGO**

El Monto total a pagar al consultor (ra) o empresa consultora serán realizados mediante pagos parciales de acuerdo con la entrega y aprobación de los productos listados en estos términos de referencia, por parte de la Autoridad Nacional del Ambiente, con la no objeción de Fundación Parque Nacional Chagres, como organismo contratante y Fundación Natura como ente administrador del Fondo Chagres.

La Autoridad Nacional del Ambiente tendrá un máximo de quince (15) días calendarios para remitir sus observaciones y/o aprobaciones una vez recibidos los productos. Si pasados los quince días (15) ANAM, no se pronuncia, el CTR, tendrá cinco (5) días calendarios adicionales para emitir sus comentarios al consultor y/o aprobación de los productos.

Los pagos se realizarán de la siguiente forma:

**PRIMER PAGO:** 15% a la entrega y aprobación del cronograma de trabajo, posterior a la firma del contrato y propuesta metodológica para la elaboración de Planes de Negocio en áreas protegidas, con sus respectivos procedimientos de aplicación. (una semana después de la firma del contrato).

**SEGUNDO PAGO:** 20% a la entrega y aprobación del Documento que contiene el Diagnóstico de la situación actual del Parque Nacional Chagres en materia de administración y manejo de recursos financieros e informe de avance.

**TERCER PAGO:** 20% a la entrega y aprobación del Plan de Negocios para el Parque Nacional Chagres elaborado y consensado con el equipo de Trabajo e Informe del análisis de los tres esquemas propuestos y la sustentación de la viabilidad técnica y financiera del esquema recomendado.



---

**CUARTO PAGO:** 45% a la entrega y aprobación de la propuesta de los arreglos institucionales y financieros del esquema seleccionado para la implementación del Plan de Negocio del Parque Nacional Chagres, informe final, que consistirá en un reporte completo de las actividades realizadas durante la consultoría, así como ayudas memorias de los eventos realizados. (reuniones, entrevistas, mapas y fotos), y presentaciones powerpoint, del Diagnóstico y del Plan de Negocio del Parque Nacional Chagres

#### **VIII. DERECHOS DE LA PROPIEDAD**

Fundación Natura, en calidad de Ente Administrador del Fondo Chagres, la Fundación Parque Nacional Chagres como contratante y la Autoridad Nacional del Ambiente rectora del Parque Nacional Chagres, reconocen el derecho del autor. Sin embargo, ni el consultor contratado ni alguno(s) de su equipo ejecutor, miembro, afiliado o subcontratista, podrá vender, traspasar o comercializar los productos generados por la ejecución de este contrato.

Todos los derechos de propiedad de los productos generados mediante la ejecución del presente contrato serán de la Fundación Parque Nacional Chagres. Los productos únicamente podrán ser entregados por la Fundación Parque Nacional Chagres a la Autoridad Nacional del Ambiente.

#### **IX. CREDITOS A FAVOR DEL DONANTE**

Con relación a este contrato, deberá darse el debido reconocimiento al Fondo para la Conservación del Parque Nacional Chagres (Fondo Chagres), a través de los diferentes mecanismos de divulgación, durante y posterior a la ejecución de la consultoría, en todos los eventos y en todos los productos y documentos que se generen, mercadeen o divulguen relativos al mismo. Dicho reconocimiento deberá indicar que la consultoría ha sido realizada en coordinación con la Autoridad Nacional del Ambiente y la Fundación Parque Nacional Chagres con recursos del Fondo para la Conservación del Parque Nacional Chagres (FONDO CHAGRES) administrado por la Fundación Natura.