

Estrategias de Recaudación de Fondos para los Fondos Ambientales

4

Proyecto de Capacitación de RedLAC para
Fondos Ambientales



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

Ampliando el Financiamiento de la Conservación

La Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe - RedLAC - fue creada en 1999 y hoy reúne a 25 fondos de 15 países. Su misión es establecer un sistema eficaz de aprendizaje, fortalecimiento, capacitación y cooperación a través de una Red de Fondos Ambientales (FAs), destinada a contribuir para la conservación y uso sostenible de los recursos naturales en la región.

Con el apoyo de la Fundación Gordon & Betty Moore y el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM), RedLAC inició su Proyecto de Capacitación con el objetivo de fortalecer a los FAs en el desarrollo de mecanismos financieros innovadores para la conservación de la biodiversidad, reduciendo su dependencia de las donaciones y apoyando la creación de nuevos FAs, mediante la sistematización y el intercambio de mejores prácticas operacionales.

Este proyecto, coordinado por el Fondo Brasileño para la Biodiversidad – Funbio – a nombre de los miembros de RedLAC, tiene el objetivo de promover la implementación de nuevas fuentes de ingresos en las carteras de los fondos, creando fuentes financieramente sostenibles para que estas instituciones inviertan en conservación. Teniendo la gestión del conocimiento como su centro, el proyecto va a sistematizar la información existente sobre distintos tópicos de interés para los FAs y construir nuevos contenidos basados en la experiencia colectiva de la comunidad de Fondos.

El presente texto fue preparado como apoyo para el cuarto taller dentro de la iniciativa de capacitación de RedLAC, enfocado en las estrategias de recaudación de recursos para los Fondos Ambientales (FAs). Los Fondos de mayor experiencia han elaborado planes innovadores y exitosos para reunir dinero, aumentando así la capacidad de los Fondos Ambientales para ejecutar proyectos conservacionistas. Este es el caso de Fundesnap, Profonanpe, *Kenya Wildlife Service Fund*, *Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Funds* y Funbio, los cuales comparten sus experiencias y acciones más recientes en el presente libro. Funbio fue el que organizó este taller, en la ciudad de Dar es Salaam, Tanzania, entre los días 27 y 28 de septiembre de 2011.

Organización:



Financiado por:





© Mulanje Mountain Conservation Trust

Contenidos

5

Introducción

7

Tendencias de los Fondos Ambientales en la recaudación de recursos

31

La estrategia de recaudación de fondos: paso a paso

43

Capacidad institucional y juntas directivas del fondo ambiental

55

Estudio de caso

73

Conclusión

83

Anexos

Autor: Paquita Bath, Aligning Visions

Autores de los casos:

Fundesnap – Valeria Dorado

Kenya Wildlife Service Fund – Edwin Wanyonyi

Funbio – Camila Monteiro, Fernanda Barbosa y Pedro Leitão

Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund – Francis Sabuni

PROFONANPE – Alberto Paniagua

B331f

Estrategias de Recaudación de Fondos para los Fondos Ambientales.
Proyecto de Capacitación de RedLAC para los Fondos Ambientales / Paquita
Bath – Río de Janeiro: RedLAC, 2011.

Autores de los casos:

Camila Monteiro, Fernanda Barbosa y Pedro Leitão – Fundo Brasileiro para
a Biodiversidade – Funbio

Edwin Wanyonyi – Kenya Wildlife Service Fund

Francis Sabuni – Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund

Valeria Dorado – Fundesnap

88p.; il, 29 cm.

1. Fondos Ambientales. 2. Fortalecimiento de Capacidades. 3. Recaudación
de fondos. 4. Fuentes de financiamiento. 5. Mecanismos innovadores. Bath,
Paquita.

CDD 658.15



Introducción



Los Fondos Ambientales no pueden explicar lo que hacen sin mencionar la manera como consiguen el dinero necesario para poder hacerlo. Tampoco pueden recaudar fondos si no exhiben los programas que han ejecutado hasta la fecha. Esto constituye un dilema complicado para las organizaciones sin fines de lucro, pero también es la base para la gestión eficaz de recursos. Cada nuevo programa exitoso representa una oportunidad más de promoción que evidencia la capacidad y eficacia de los Fondos Ambientales y su habilidad para asumir proyectos cada vez más ambiciosos. Existe en todo el mundo una afección de hallar maneras eficaces para asegurar la transparencia de los desembolsos y la conservación eficaz de las especies y los servicios ecológicos, así como un interés cada vez mayor en vincular los proyectos conservacionistas directamente con los medios de subsistencia en el ámbito local. Los tratados internacionales, las conferencias del carbono, los nuevos mercados, todos son alimentados por una creciente conciencia mundial respecto a la importancia de la misión de los Fondos Ambientales.

A la vez, no hay duda de que el mundo pasa por un importante cambio económico y de que muchos donantes tradicionales se están restringiendo, mientras que aún no han surgido nuevos donantes en países como la China en materia de Fondos Ambientales. En la Sección B de la presente guía se analizan en algún detalle las principales fuentes de financiación disponibles actualmente para los Fondos Ambientales – con el reconocimiento de que emergerán nuevas fuentes conforme continúa evolucionando la economía mundial.

La capacidad de los Fondos Ambientales para obtener financiación, está directamente vinculada con su habilidad para ejecutar buenos programas, gestionar alianzas con las principales organizaciones y entidades gubernamentales y, por decirlo sin titubeos, “venderse”. La Sección C del presente manual constituye un apoyo en la promoción de los Fondos Ambientales y para identificar cuáles de los posibles donantes ofrecen el mayor potencial.

Todo producto requiere de un comprador; y el primer paso consiste en conocer a los eventuales “clientes”. ¿Qué es lo que buscan? ¿Cómo pueden los Fondos Ambientales ayudarles a conseguirlo? ¿Tienen objetivos similares? ¿Están contentos con la calidad que les ofrecen los Fondos Ambientales? La clave del éxito en la recaudación de fondos es el cultivo de relaciones con los donantes y con los líderes en el mercado. Tradicionalmente, los Fondos Ambientales han dependido de los Directores Ejecutivos para realizar la mayor parte del trabajo preliminar. En la presente guía se enfatiza además el rol de todo el equipo de los Fondos Ambientales, incluyendo una sección sobre la importancia vital de los miembros de la Junta en el proceso de cultivar relaciones para la obtención de recursos (Sección D).

La gestión de los Fondos Ambientales implica un compromiso permanente con el fortalecimiento de las capacidades institucionales, la adaptación a una realidad en constante cambio y la preparación del Fondo Ambiental para el éxito a largo plazo con los donantes y aliados en el campo. No es fácil la misión de los Fondos Ambientales, pero sí es urgente y constituye un aporte vital a favor del futuro planetario de la humanidad. Aunque no existen los atajos, esta Guía y el Proyecto de RedLAC para el Fortalecimiento de Capacidades en los Fondos Ambientales contribuyen a la habilidad de los Fondos Ambientales para lograr su misión durante muchas generaciones en el futuro.

A photograph of a rural market stall. The stall has a thatched roof made of dried grass or straw, supported by wooden poles. In the foreground, there is a wooden counter displaying various fresh produce, including red onions, green leafy vegetables, and a small white bowl. Behind the counter, a person is partially visible. The background shows a range of rugged, brown mountains under a clear blue sky. A red banner with white text is overlaid on the middle of the image.

I. Tendencias de Los Fondos Ambientales en La Recaudación de Recursos

Evolucionan a un ritmo sorprendente las oportunidades y los desafíos que enfrentan los Fondos Ambientales en el ruedo de la recaudación de fondos. En el año 2000, Ruth Norris sugirió que los principales aprendizajes al respecto en muchos de los Fondos Ambientales, se podían resumir en los siguientes puntos:¹

Por lo general, el éxito en la recaudación de fondos requiere de una estrategia bien desarrollada que incluya la planificación del programa, la evaluación de sus necesidades financieras y el estudio de las diversas fuentes posibles, a fin de determinar cuáles efectivamente podrían estar disponibles para un fondo determinado. En general, la financiación por parte de los bancos multilaterales sólo se encuentra al alcance de los gobiernos o de aquellos proyectos del sector privado que cuentan con una aprobación gubernamental explícita. Por tanto, un requisito previo de la idoneidad para las principales fuentes como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF) es trabajar en estrecha colaboración con el gobierno. El apoyo que prestan los donantes bilaterales a los Fondos Ambientales, ya sea en moneda internacional o nacional, puede asignarse a la capitalización de un fondo patrimonial, a la asistencia técnica, o a la financiación paralela de programas seleccionados por el Fondo Ambiental. Normalmente, este tipo de financiación también se negocia entre gobiernos y suele requerir de un apoyo activo gubernamental. Los canjes o conversiones de deuda por naturaleza pueden generar capitales para los fondos patrimoniales, o flujos recurrentes en moneda nacional, en apoyo de los proyectos de los Fondos Ambientales. Los principales elementos incluyen: que la deuda nacional existente satisfaga ciertas condiciones; que uno de los acreedores esté dispuesto a cancelar su deuda a cambio de un pago negociado (reducido) y/o determinados compromisos conservacionistas; y que un gobierno nacional esté dispuesto a autorizar y acatar el convenio. Las fundaciones internacionales no han sido una fuente importante de capital para los Fondos Ambientales, pero sí han brindado una colaboración significativa y la co-financiación de los proyectos de los Fondos Ambientales. Los Fondos Ambientales han utilizado con éxito determinados impuestos y derechos, así como otras fuentes nacionales, para generar ingresos tanto recurrentes como patrimoniales.

Entonces, ¿qué ha cambiado en la última década? En su conjunto, estos puntos clave mantienen su vigencia, pero el mundo – desde la perspectiva de los donantes y gobiernos– ha cambiado dramáticamente en los últimos 10 años. Cada día los Fondos Ambientales enfrentan nuevas oportunidades y desafíos. Algunos tienen que ver con la recesión actual y las exigencias presupuestarias de los gobiernos donantes, mientras que otros representan cambios más profundos de perspectiva. Lo que se ha mantenido constante es la necesidad de que los Fondos Ambientales continúen movilizando recursos para sus fondos patrimoniales, extinguidos y operativos, para poder hacer frente a los crecientes problemas ambientales, empeorados en muchas regiones por el cambio climático.

Los nuevos desafíos que enfrentan los Fondos Ambientales incluyen:

- Un creciente sentimiento de urgencia, ya que parece encogerse cada vez más el plazo para la conservación de la biodiversidad y/o la adaptación al cambio climático. Esta conciencia de urgencia ha generado un cuestionamiento respecto a si, en este momento, los fondos limitados de los donantes deberían ser asignados al establecimiento de nuevos Fondos Ambientales, o a la ampliación de su patrimonio,² y muchos de los gobiernos presionan a favor de los fondos extinguidos orientados a proyectos específicos.
- Una preocupación de que las organizaciones sin fines de lucro han estado ‘sustituyendo’ el rol del estado y que los fondos gubernamentales en particular deben dirigirse hacia el aseguramiento de la capacidad del gobierno y no el de los organismos nacionales sin ánimo de utilidades. (En el documento *Rapid Review of Conservation Trust Funds*, p. v, se resumen algunos contra-argumentos sobre la manera como los Fondos Ambientales apoyan la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo.)
- Una carencia de nuevos donantes. Aún no aportan con fuerza a los Fondos Ambientales otros donantes bilaterales nacionales aparte de los tradicionales como el Fondo del Medio Ambiente Mundial y organismos bilaterales de Alemania, Francia y Estados Unidos. Dado el creciente número de Fondos Ambientales, conjuntamente con el aumento dramático en el número de parques declarados en línea con el Convenio sobre la Diversidad Biológica, esto genera una situación muy competitiva.
- Un desasosiego cada vez mayor frente al enfoque del ‘parque favorecido’, según el cual ciertas áreas naturales de renombre internacional reciben continuos fondos patrimoniales, mientras que el más amplio ‘sistema de áreas protegidas’ nacional lucha por cumplir sus operaciones básicas.
- Una activa asistencia técnica y recaudación de fondos por parte de las ONGs internacionales (la red internacional de WWF, The Nature Conservancy, Conservación Internacional, etc.) ha proporcionado una contrapartida esencial para los fondos patrimoniales de los Fondos Ambientales y ha ayudado en el avance

¹The IPG Handbook on Environmental Funds: A Resource Book for the Design and Operation of Environmental Funds. Ruth Norris, Editora. Publicado para el InterAgency Planning Group (IPG) por Pact Publications, 2000, p. 64.

²Para conocer un análisis de los beneficios de los fondos patrimoniales, véase Adams, John S. y Ray Victorine, *Permanent Conservation Trusts: A Study of the Long-Term Benefits of Conservation Endowments*.

de los canjes de deuda por naturaleza. En muchos países, estas organizaciones han reducido su personal, sus compromisos y su financiamiento en respuesta a la recesión mundial.

- La volatilidad de los mercados financieros mundiales ha aumentado la dificultad para que los Fondos Ambientales aseguren nuevas fuentes de ingresos, inviertan sus recursos ya establecidos y pronostiquen niveles adecuados de retorno sobre sus patrimonios. Simultáneamente, de las nuevas condiciones económicas han surgido y seguirán surgiendo nuevas oportunidades.

Las nuevas oportunidades para los Fondos Ambientales incluyen:

- Un historial comprobado de Fondos Ambientales exitosos, el cual ayuda a subrayar el rol esencial que han desempeñado en los esfuerzos conservacionistas de largo plazo³,
- Durante la última década, muchos países han establecido sus estrategias y planes de acción nacionales a favor del ambiente. En la medida que los Fondos Ambientales pueden alinearse con estas estrategias, se facilita grandemente la movilización de recursos.
- El pago por Servicios Ambientales, conjuntamente con los mayores pagos por la mitigación y las crecientes oportunidades que ofrecen los 'offsets' como REDD+, constituyen posibles soluciones innovadoras para que los fideicomisos ambientales puedan manejar grandes fondos a más largo plazo;
- Algunas fuentes de financiación a largo plazo, en forma de impuestos, pagos por visas, entradas a parques, multas y sanciones, etc., cuando son diseñadas específicamente para ser administradas por los Fondos Ambientales (sin la posibilidad de ser 're-priorizados' y gastadas para otros fines, como sucede en muchas haciendas públicas) pueden generar recursos a largo plazo considerables para las actividades de conservación.

Entonces, ¿qué se necesita para que los Fondos Ambientales puedan movilizar eficazmente los recursos a futuro? Sigue siendo aplicable la sabiduría de Lorenzo Rosenzweig⁴

- Compromisos de apoyo y tiempo por parte de los principales actores, como la Junta Directiva, el Presidente de la Junta, el Gobierno Nacional a través de los ministerios correspondientes, y la comunidad receptora o beneficiaria;
- Una clara visión y un sólido plan estratégico para el crecimiento y mejoramiento del programa de subvenciones.
- Objetivos basados en prioridades claras y en unos planes, presupuestos y requisitos bien definidos.
- Una justificación convincente y auténtica del apoyo (justificación del proyecto), adecuadamente documentado y respaldado.
- Un estudio de mercado sobre posibles donantes nacionales o internacionales, cuyas prioridades de donación estén en línea con el perfil del Fondo Ambiental.

Se añade a esta lista la necesidad de estar activamente alerta ante las posibilidades inherentes en las oportunidades de offset y el pago por servicios ambientales a futuro. En sentido similar, numerosas corporaciones perciben cada vez más la importancia de invertir en los procesos naturales. Algunas lo hacen en apoyo directo a su balance final, ya sea mediante la extracción o algún pago por los servicios regulatorios que prestan los ecosistemas (por ejemplo, una embotelladora de agua natural de vertiente necesita proteger su cuenca hidrográfica). Otros expresan una creciente conciencia social y ambiental y están dispuestos a invertir en la 'reducción de su huella de carbono', pagar un valor agregado mayor por productos con certificados o etiquetas 'verdes', u otras actividades - la condición de que el Fondo Ambiental puede comprobar que tendrán resultados sostenibles a largo plazo! Estas tendencias representan una oportunidad para que los Fondos Ambientales establezcan mayores alianzas y trabajen con el sector privado.

B.1. Cuadro actual de las fuentes de financiamiento

En el año 2001, las fuentes de financiación más comunes para los Fondos Ambientales fueron las siguientes:⁵

La fuente más común de financiación para los Fondos Ambientales ha sido el canje de deuda por naturaleza. De hecho, muchos Fondos Ambientales fueron creados para aprovechar las sumas considerables que se hicieron disponibles mediante los canjes de la deuda a fines de los años 80 e inicios de los 90. La Enterprise for the Americas Initiative de Estados Unidos sigue siendo una fuente importante para los Fondos Ambientales en América Latina y el Caribe. Las subvenciones provenientes de las entidades donantes bilaterales y multilaterales, también constituyen una buena fuente de financiación para algunos Fondos Ambientales. Por ejemplo, los recursos del GEF proporcionados por el Banco

³ En la promoción del caso de los FAs, véase Adams, "Permanent Conservation Trust Funds" y "CFA Rapid Review of Conservation Trust Funds".

⁴ Rosenzweig, Lorenzo "Overview: Designing a Resource Mobilization Strategy" en Norris, R. *The IPG Handbook on Environmental Funds*, p. 66.

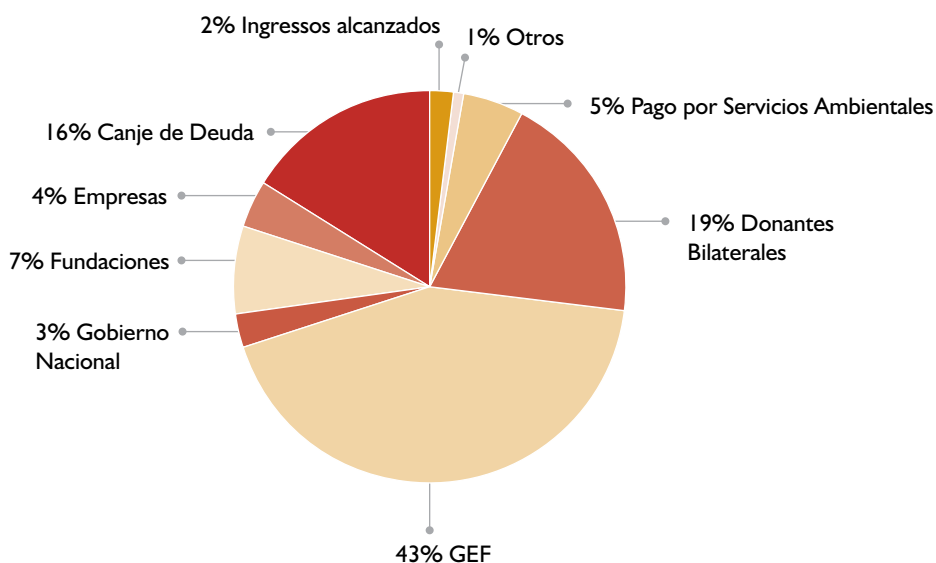
⁵ Bayon, Ricardo, C. Deere, R. Norris, S. Smith, "Environmental Funds: Lessons Learned and Future Prospects". <http://economics.iucn.org> (Issues-20-01), p. 4..

Mundial y, cada vez más, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se han vuelto una de las principales fuentes de capital patrimonial para los fondos fiduciarios para la conservación. Los gobiernos nacionales han realizado importantes aportes a los Fondos Ambientales, ya sea directamente o a través de la aprobación de cobros al usuario e impuestos especiales. Finalmente, las ONGs y fundaciones conservacionistas internacionales constituyen una fuente importante de asistencia, tanto financiera como técnica, para los Fondos Ambientales.

Al año 2011, está claro que la pronta capitalización de muchos de los fondos latinoamericanos y del Caribe – provenientes de una combinación de canje de deuda y subvenciones del GEF – no ocurre al mismo ritmo en el caso de los fondos africanos. El GEF y los fondos bilaterales constituyen la principal fuente de apoyo para los fondos africanos, pero los canjes de deuda han sido utilizados en una proporción mucho menor. Desde su establecimiento inicial, los fondos africanos han movilizado en promedio mucho menos dinero (<US\$ 6 millones) que sus contrapartes latinoamericanas (>US\$ 20 millones)⁶ Esto evidencia la necesidad de un mayor fortalecimiento de la capacidad de los fondos africanos, así como la identificación de fuentes alternativas de financiamiento. No obstante, claramente existen sustanciales oportunidades y un gran interés entre los donantes de los proyectos conservacionistas a lo largo del África subsahariana como el GEF, los fondos bilaterales, la financiación de fundaciones y las donaciones individuales. El principal campo de crecimiento para los Fondos Ambientales es el pago por los servicios ambientales y las fuentes como REDD+ para la financiación del offset.

Conforme los Fondos Ambientales comienzan a elaborar estrategias para la recaudación de fondos, uno de los primeros asuntos que deben tratar es el de la composición de las fuentes de financiamiento. Los Fondos Ambientales deben examinar la distribución actual de sus fondos y entonces planificar para mayores niveles de diversificación e, idealmente, limitar su dependencia de un único sector. Represente visualmente la actual composición de sus fondos como en el siguiente ejemplo y, entonces, visualice su diversificación y las nuevas oportunidades de financiación para el futuro.

Ejemplo: Mix de Financiación para un Fondo Ambiental



B. 2 Tendencias en cuanto a los roles de los fondos ambientales

Con frecuencia, los Fondos Ambientales lanzados en los años 90, fueron orientados hacia áreas protegidas en particular. Ha estado surgiendo un cambio paulatino, según el cual tanto los fondos establecidos y consolidados como los Fondos Ambientales más nuevos tienden a prestar su apoyo a todo el sistema nacional de áreas protegidas y son diseñados para alinearse con las prioridades ambientales nacionales bajo el Convenio sobre la Diversidad Biológica. Hoy en día, es mucho más probable que hace 20 años que un Fondo Ambiental incorpore dentro de su enunciado de misión el vínculo entre la conservación por una parte y la sostenibilidad de los medios de subsistencia y/o el alivio de la pobreza por otra. En África, Marie de Longcamp y Carl Bruessow, Copresidentes del African Environmental Funds

⁶ CFA, Rapid Review of Conservation Trust Funds, p. 91.

Committee (Comité Africano de Fondos Ambientales) de la Conservation Finance Alliance (Alianza para las Finanzas de la Conservación) en el año 2010, caracterizaron esta tendencia como sigue:⁷

Oleada N° 1: Creación antes del año 2002: 11 Fondos Ambientales creados para una o dos áreas o comunidades protegidas, principalmente en los países de habla inglesa

Oleada N° 2: Después del año 2002: 5 Fondos Ambientales centrados en la red de áreas protegidas, principalmente en los países de habla francesa

Permanecen constantes entre regiones y períodos de establecimiento los tres principales roles de los Fondos Ambientales:

1. Movilizar ingresos estables y predecibles para poder prestar un apoyo permanente (con un horizonte a por lo menos 15 años) para determinadas actividades de conservación en el país;
2. Invertir fondos a largo plazo (patrimoniales, rotatorio o incluso extinguidos), a fin de generar un interés adicional para las actividades de conservación y los costos operativos de los Fondos Ambientales; y
3. Entregar fondos a operaciones gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y/u organizaciones de base comunitaria, para la ejecución eficaz de los programas.

Conforme han madurado los Fondos Ambientales y se han esforzado por tener cada vez más impacto, algunas tendencias son claras pero varían mucho entre un Fondo Ambiental y otro. Actualmente, muchos Fondos Ambientales se esfuerzan activamente por:

- Invertir en proyectos de educación y formación, a fin de desarrollar en el país la pericia y las destrezas necesarias para ejecutar eficazmente los proyectos conservacionistas y de generación de medios de subsistencia sostenibles;
- Colaborar directamente con los ministerios del gobierno para fortalecer las prácticas en materia de la gestión de los recursos naturales, así como adelantar el cumplimiento de las convenciones internacionales;
- En unos pocos casos, ejecutar activamente los proyectos en el terreno, en vez de entregar los fondos a otras organizaciones;
- En los proyectos financiados, evaluar los indicadores de impacto en la biodiversidad, como una manera de ofrecer a los donantes más que resultados financieros. Los donantes exigen cada vez más el uso de metodologías como los Planes de Acción para la Conservación, las Cadenas de Resultados, los Sistemas de Registro, etc., a fin de asegurar con mayor eficacia la constante medición y adaptación.
- Manejar las oportunidades de obtener ingresos, como el colaborar con el sector privado en la prestación de servicios específicos como consultorías o programas especiales de ecoturismo.

B.3 Ventajas comparativas de los fondos ambientales para el inversionista

Además de los roles que desempeñan los Fondos Ambientales, se pueden argumentar muchas razones adicionales por las que son tan importantes.

Continuidad institucional

Un argumento importante es la necesidad de instituciones nacionales que sean sostenibles en el largo plazo, a fin de reforzar su capacidad para una conservación permanente. Como se afirmó en un informe reciente del GEF:

La principal conclusión que surgió de la aplicación del Marco de Evaluación de Impactos a los estudios de caso en las tres áreas protegidas, fue que, para obtener un impacto, es esencial contar con instituciones locales sostenibles. Estas instituciones proveen la continuidad y capacidad de recaudación de fondos necesarias para la consolidación y el escalamiento de las actividades del proyecto tras su terminación. Esto es especialmente importante en el caso de las iniciativas integrales de conservación y desarrollo, las cuales requieren de varios años para lograr beneficios significativos en los medios de subsistencia siquiera, sin mencionar los impactos ambientales mundiales. Además, estas instituciones, con su larga historia y compromiso con la zona focalizada, son más capaces en ganarse la confianza local para poder iniciar y masificar con éxito las iniciativas para la conservación de la biodiversidad.⁸

Los Fondos Ambientales son diseñados para el largo plazo. Una de sus mayores ventajas es su estabilidad y continuidad a pesar de los cambios en el régimen de turno. Los Fondos Ambientales pueden mantener relaciones

⁷ Longcamp, Marie y C. Bruessow, Where do African Trust Funds come from?

⁸ Proyectos del GEF en áreas protegidas de África Oriental, *Impact Evaluation Information Document No. 12*, septiembre de 2008.

que perduran a pesar de los cambios de administración pública, de mandato y de servidores públicos. El poder demostrar su prolongación más allá de los cambios de gobierno representa un hito importante en la evolución de los Fondos Ambientales.

La capacidad de mantener los mismos miembros en la Junta Directiva durante varios períodos electorales constituye un aspecto esencial de su estabilidad. Aunque un Director Ejecutivo podrá tener una sólida posición, es la Junta en sí la que debe proporcionar los contactos clave y la estabilidad durante una transición. En muchos Fondos Ambientales, cuando un Director Ejecutivo fuerte abandona el puesto, se le invita a integrarse a la Junta Directiva en reconocimiento de la necesidad de manejar dichas relaciones y demostrar dicha continuidad.

Integridad y transparencia

Una importante justificación para la canalización del financiamiento a través de un Fondo Ambiental en vez de una institución gubernamental, es precisamente la expectativa de que los recursos serán manejados de manera transparente. Las expectativas de los Fondos Ambientales incluyen auditorías, contratos claros de inversión, memorandos de entendimiento con los beneficiarios, etc. Si un Fondo Ambiental dejara de rendir cuentas apropiadamente por el movimiento de sus recursos, perdería legitimidad inmediatamente ante los donantes. Aquellos que han manejado bien sus fondos, han estado abiertos ante la auditoría externa y evaluación, y que se han esforzado por ser cada vez más exitosos en su trabajo y transparentes en sus procesos, satisfacen una gran necesidad entre los donantes, de invertir exitosamente sus fondos para fines conservacionistas. De modo similar, debe resaltarse además la reputación de los Fondos Ambientales respecto a otras organizaciones sin fines de lucro, a fin de explicar por qué los recursos estarían mejor administrados en manos de un Fondo Ambiental. Finalmente, la transparencia no le salvará al Fondo Ambiental si ha mostrado tener un desempeño deficiente. Es necesario demostrar y documentar un rendimiento positivo en la gestión de los activos y una eficacia en el proceso de emisión de subvenciones.

Pericia

Cada vez más los Fondos Ambientales deben construir una reputación de excelencia, que conlleva la necesidad de contratar y RETENER un personal de excelencia. Se necesitan funcionarios con buenas credenciales científicas y conocimientos del ecosistema local. De modo similar, en números crecientes los Fondos Ambientales contratan a empleados que tengan fuertes vínculos con las comunidades locales y la capacidad de trabajar estrechamente con grupos étnicos y programas eficaces de ingresos alternativos. A la vez se requiere de funcionarios con gran experiencia en el manejo de inversiones, el rastreo de fondos y la administración de los Fondos Ambientales. El personal de planta de los Fondos Ambientales puede asegurar que se contacte y establezca vínculos con los actores críticos del país, desde los políticos hasta los investigadores locales. Esta capacidad para atraer y/o cultivar un personal de alta calidad debe ser enfatizada con los donantes como otro gran logro en la construcción de un Fondo Ambiental.

Flexibilidad

Los Fondos Ambientales ocupan una posición singular en un país. Dependiendo del sistema jurídico nacional, la mayoría de Fondos Ambientales son capaces de proporcionar financiamiento para organismos gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, instituciones académicas y organizaciones de base comunitaria. Este abanico de posibles aliados realiza grandemente la capacidad de los Fondos Ambientales para identificar las oportunidades con mayor potencial e invertir correctamente.

Alineamiento con los objetivos del donante

Los donantes desean lograr cambios significativos en los resultados conservacionistas. En la medida que los Fondos Ambientales pueden vincular claramente sus actividades con beneficios para la conservación y/o la sostenibilidad de los medios de subsistencia, serán mayores las probabilidades de obtener el apoyo de los donantes. Muchos donantes y organizaciones emplean metodologías como los Planes de Acción para la Conservación, las Cadenas de Resultados, los Sistemas de Registro y la Gestión Adaptativa. Piden a los receptores demostrar la lógica de sus proyectos e impactos medibles en la conservación a largo plazo, con hitos claros por el camino. La capacidad del Fondo Ambiental para lograr estos objetivos y resultados exitosamente hasta la fecha debe colocarse a la frente en su justificación del proyecto.

Gestión de la absorción por el mercado a largo plazo

A través de la administración de fondos patrimoniales a largo plazo, los Fondos Ambientales pueden asegurar que sus recursos lleguen a los parques y las comunidades a un ritmo constante y predecible. Esto puede resultar en una estabilidad financiera mucho mayor, mejores niveles de retención del personal y menor toma de decisiones en momentos de crisis o las pésimas “campañas de fin de año por ejecutar el presupuesto”. Con frecuencia los fondos centrados en los proyectos, llegan en forma de paquetes financieros mayores, pero no pueden ser sostenidos en el largo plazo. Aunque obviamente existe una amplia gama de experiencias con los fondos para proyectos de corto plazo, no hay duda de que estas “lluvias” repentinas pueden resultar en la inflación de los sueldos locales, compras masivas de equipos y otras adquisiciones sin presupuestos de mantenimiento a largo plazo, y una visión cortoplacista tanto en los gastos como en los resultados. Este caso debe establecerse mediante mayores análisis económicos, un asunto que el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM – véase B.4.2) se encuentra abordando actualmente con la Alianza para las Finanzas de la Conservación (o CFA, por sus siglas en inglés), así que queda pendiente.

B.4. Tendencias en las perspectivas de financiación

Lo que sigue es un cuadro actual narrativo de las posibilidades de financiamiento nuevo y existente para los Fondos Ambientales, en la presente coyuntura histórica, acompañada del detalle de los links y recursos en la Web.

B.4.1 Financiamiento multilateral

El financiamiento del Fondo del Medio Ambiente Mundial (GEF, por sus sigla en inglés) sigue siendo de importancia crucial para los Fondos Ambientales de todo el mundo. Ha sido el mayor donante a los fondos fiduciarios de África hasta la fecha y desde el año 2003 se ha concentrado en la protección de sistemas enteros de áreas protegidas en vez de seguir con el enfoque del ‘parque favorecido’.⁹ Treinta y cinco países donantes han reabastecido al GEF-5 con un monto de US\$ 3.54 mil millones¹⁰ a nivel mundial. Desde el año 2010, el GEF ha invertido US\$ 290 millones en 75 proyectos de biodiversidad en África Occidental y Central y ha apalancado US\$ 933 millones en cofinanciamiento.¹¹ Su iniciativa más reciente a gran escala en África otorga US\$ 108 millones (con el potencial enunciado de generar hasta US\$ 3 mil millones en inversiones) para proteger los ecosistemas clave en el Lago Chad, Cuenca del Congo y “Gran Muro Verde” al borde del Sahara.¹² Tales libros del GEF como *Biodiversity Conservation in West and Central Africa* anuncian sus prioridades y los enfoques programáticos que consideran haber sido más exitosos. También existen fondos específicos en apoyo del Área Focal del Cambio Climático, incluida bajo el Objetivo 5 que procura promover la conservación y el mejoramiento de las existencias de carbono mediante la gestión sostenible de los usos del suelo, los cambios en el uso del suelo y la forestación.¹³

El Africa Development Bank Group (AfDB) podría convertirse en actor mayor en apoyo a los Fondos Ambientales. Ha acrecentado grandemente su capitalización y, desde el año 2003, también ha sido entidad ejecutora de los fondos del GEF. El Fondo Mundial para la Vida Silvestre (World Wide Fund for Nature o WWF) suscribió recientemente un memorando de entendimiento con el AfDB en apoyo de otros proyectos de economía verde (<http://www.afdb.org/en/news-and-events/article/afdb-and-wwf-team-up-to-protect-african-environment-8303/>). Se han emitido subvenciones para proyectos de ecosistemas como el Congo Basin Ecosystems Conservation Support Programme por US\$ 50 millones. Adicionalmente, “El African Development Bank responde al cambio climático con una clara concentración en las áreas más críticas de África y en la ampliación del acceso de ese continente a la financiación internacional para el cambio climático, tanto a través de los mecanismos globales como los Fondos de Inversión Climática y los mecanismos internos dedicados, diseñados para hacer frente a los desafíos específicos de África”.¹⁴ Todavía no están ampliamente disponibles los fondos para el cambio climático, pero está claro que la atención se está pasando cada vez más hacia ese sector.

Otro recurso de importancia crítica para los Fondos Ambientales es la Iniciativa LifeWeb, la cual busca fortalecer el financiamiento para las áreas protegidas para conservar la biodiversidad, asegurar los medios de subsistencia y enfrentar el cambio climático, mediante la ejecución del Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas del Convenio sobre la Diversidad Biológica (<http://www.cbd.int/lifeweb/>).

⁹ Spergel y Taïeb, p. 61.

¹⁰ <http://www.climatefundsupdate.org/listing/gef-trust-fund>

¹¹ GEF, *Biodiversity Conservation in West and Central Africa*, p. 6.

¹² http://www.thegef.org/gef/news/council_approves_project_sahel

¹³ Fondo Fiduciario del FMAM, Área Focal del Cambio Climático, <http://www.climatefundsupdate.org/listing/gef-trust-fund>

¹⁴ AfDB News 24/06/2011 del Climate Investment Fund Partnership Forum 2011, en Ciudad del Cabo, Sudáfrica.

ENLACES A RECURSOS: GEF

El Fondo del Medio Ambiente Mundial (GEF – <http://www.thegef.org/gef/home>) es el mayor financiador de proyectos orientados a mejorar el ambiente mundial y el mayor donante hasta la fecha para los Fondos Ambientales africanos. El GEF proporciona subvenciones para los países en desarrollo y países con economías en transición para proyectos relacionados con la biodiversidad, el cambio climático, las aguas internacionales, la degradación del suelo, la capa de ozono, y los contaminantes orgánicos persistentes

(<http://www.thegef.org/gef/node/2492>).

Tipos de Financiamiento Disponible:

Subvenciones y cofinanciación: Pequeñas subvenciones para las organizaciones no gubernamentales y comunitarias. El sitio Web del GEF sobre los programas de pequeñas subvenciones para los fondos africanos con un techo de US\$ 50.000 se encuentra en: <http://sgp.undp.org/index.cfm?module=SGP&page=ContactRegion&RegionID=RBA>

Lista de Verificación de Requisitos:

Un país es idóneo para recibir financiación del GEF bajo un área focal cuando:

- Cumple con los criterios de idoneidad establecidos por la Conferencia de las Partes correspondiente a ese Convenio;
- Son signatarios de los convenios y países idóneos para pedir préstamos del Banco Mundial (BIRF y/o AIF); y
- Son idóneos como beneficiarios de la asistencia técnica del PNUD mediante la programación nacional.

Una propuesta de proyecto para el GEF debe satisfacer los siguientes criterios: (http://www.thegef.org/gef/who_can_apply):

- Ser emprendido por un país idóneo. Ser congruente con las prioridades y los programas nacionales;
- Tratar una o más de las Áreas Focales del GEF, el mejoramiento del medio ambiente global o un avance en la posibilidad de reducir sus riesgos;
- Guardar congruencia con la estrategia operativa del GEF;
- Buscar el financiamiento del GEF únicamente para cubrir los costos incrementales acordados de medidas para el logro de beneficios ambientales mundiales;
- Involucrar al público en el diseño y la ejecución del proyecto; y
- Contar con el aval del gobierno del país o países donde se ha de ejecutar.

Enfoque:

Hacia fines de los años 90, en el Fondo del Medio Ambiente Mundial se reconoció la necesidad de ampliar su trabajo con las organizaciones de la sociedad civil. Ahora muchos de los Fondos Ambientales se encuentran registrados con la red de ONGs en el GEF, el cual anuncia fuentes adicionales de financiación: <http://www.gefngo.org/index.cfm?&menuid=51>.

El enlace a continuación provee información sobre los fondos del GEF que actualmente se desembolsan en África, así como los proyectos financiados directamente por el GEF, por país. En el enlace de cada país se enumeran los miembros actuales del Consejo y los contactos específicos del Punto Focal para la elaboración de una estrategia de financiación para el GEF. (http://www.thegef.org/gef/gef_projects_funding)

Estudios de Caso:

Los detalles del GEF sobre la financiación de proyectos específicos, pueden encontrarse en los estudios de caso, tales como Tanzania – Conservation and Management of Eastern Arc Forests <http://gefonline.org/projectDetailsSQL.cfm?projID=1170>; véanse otras publicaciones del GEF en la bibliografía.

ENLACES A RECURSOS: AFRICAN DEVELOPMENT BANK

www.afdb.org

El objetivo general del African Development Bank Group es el de estimular el desarrollo económico sostenible y el progreso social en los países miembro de la región, aportando de este modo a la reducción de la pobreza.

Sector Ambiental: <http://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/sectors/environment/>

Fondos de Inversión Climática: <http://www.afdb.org/en/news-and-events/climate-investment-funds-cif/>. Existe un artículo interesante sobre los pequeñísimos montos de dinero proveniente del Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) que fluye hacia África y las maneras como el AfDB podría ayudar mediante el establecimiento de un Fondo de Carbono Africano orientado a incrementar el capital semilla para el desarrollo de las oportunidades en el mercado del carbono: <http://www.afdb.org/en/news-and-events/article/designing-targeted-financing-to-build-africas-carbon-market-8041/>. Africa Carbon Support Program: <http://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/african-carbon-support-program/>.

B.4.2. Financiamiento bilateral

Después del GEF, Estados Unidos ha sido el mayor contribuyente a los Fondos Ambientales, tanto en Latinoamérica como en África, aunque no son enfatizados formalmente como prioridad conservacionista de los programas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en África.¹⁵ Entre las actuales prioridades fijadas para la asistencia, sin duda existen oportunidades de acceso a USAID a través de los canjes de deuda, o los programas vinculados con las iniciativas de desarrollo sostenible, o la posibilidad de demostrar los medios transparentes, flexibles y eficaces de asegurar la entrega de fondos (reforzando los estados democráticos) para las prioridades nacionales.

Los organismos bilaterales de Europa también han sido generosos con sus subvenciones de la conservación en África, y recientemente se destacó una contribución de KfW por 20 m de euros para el Área de Conservación *Kavango-Zambesi* en África. No obstante, no cuentan con el pleno apoyo institucional de sus respectivos gobiernos para invertir en los Fondos Ambientales. Un elemento de preocupación es el nivel de capacidad, siendo éste uno de los motivos por los cuales FFEM/AFD invierte en el Proyecto de Capacitación de RedLAC y en las Encuestas sobre la Inversión de los Fondos Fiduciarios para la Conservación. Un próximo estudio en el que se compara la eficacia de las inversiones directas en áreas protegidas con la eficacia de la financiación con capitales patrimoniales a través de un Fondo Ambiental podría constituir un importante proyecto decisivo para los Fondos Ambientales en África si los resultados evidencian mayores retornos sobre las inversiones.

Hasta la fecha, los gobiernos de Alemania y Francia han desempeñado el mayor rol en África y han apoyado el lanzamiento de nuevos Fondos Ambientales en Costa de Marfil y Madagascar.¹⁶ Un estudio de caso del *Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund* (EAMCEF), de una nueva subvención bilateral de Noruega, se incluye en la Sección E.



¹⁵ http://www.usaid.gov/locations/sub-saharan_africa/overview.html

¹⁶ Spergel y Taïeb, p. 61.

ENLACES A RECURSOS: KfW (KREDITANSTALT FÜR WIEDERAUFBAU) (INSTITUTO DE CRÉDITO PARA LA RECONSTRUCCIÓN)

http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/index.jsp

A nombre del Gobierno Federal, KfW Entwicklungsbank administra la cooperación financiera oficial de Alemania en más de 100 países en desarrollo y transición...” KfW es “uno de los bancos promocionales más destacados y experimentados en el mundo. Aplica su pericia y solidez al mejoramiento sostenible de las condiciones económicas, sociales y ecológicas de la vida de la población”. http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/About_KfW/Identity/Mission_Statement_and_Guiding_Principles/index.jsp y http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/About_KfW/Mission/Development_Finance/index.jsp

Tipos de Financiamiento Disponible:

Subvenciones: Subvenciones para el desarrollo disponibles a través de las negociaciones bilaterales. KfW Carbon Fund: Sirve de plataforma para la adquisición de créditos de carbono basados en proyectos específicos, bajo los mecanismos de flexibilidad del Protocolo de Kioto.

http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/Sustainability_and_Climate_Protection/KfW-Carbon_Fund/index.jsp

Microcrédito: KfW reconoció que “tiene sentido posibilitar, incluso, a los más pobres establecer negocios con microcréditos”. (http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/About_KfW/Mission/Development_Finance/index.jsp)

Préstamos: http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/About_KfW/How_we_work/Verantwortungsvolle_Refinanzierung/index.jsp. Solicitar préstamos a través de los bancos locales.

http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/About_KfW/How_we_work/Credits_via_house_banks/index.jsp

Estudios de Caso:

En el mayor comprometimiento de KfW en el año 2011:

“KfW Entwicklungsbank compromete EUR 20 millones, en su calidad como el mayor donante al Kavango–Zambesi Conservation Area (KAZA) en África. ... La zona de KAZA constituye una reserva natural que abarca 29 millones de hectáreas... KfW está apoyando la construcción de la infraestructura del parque, sus corredores ecológicos y las áreas para el manejo de la vida silvestre”. http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/Press/Latest_News/News/KfW_finances_largest

LA GTZ/GIZ (DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT)

<http://www.gtz.de/en/index2.htm>

GTZ financia “organizaciones y aliados en más de 130 países en transición, de umbral y en vías de desarrollo. Con más de 30 años de experiencia en la cooperación internacional, está familiarizado con las condiciones del contexto económico, social y político para el desarrollo sostenible. ... Asesora a los gobiernos, organismos internacionales y empresas, y ejecuta sus proyectos por medio de aliados o contratos”. (<http://www.gtz.de/en/692.htm>)

Pequeñas subvenciones: El máximo monto de financiamiento para un Proyecto de Subvención Pequeña es de EUR 60,000 (incluyendo los costos indirectos) para un período de uno a dos años, como máximo. No existe la posibilidad de una segunda fase (<http://www.gtz.de/de/dokumente/giz2011-01-en-small-grant-guidelines.pdf>). En las propuestas debe constar claramente la innovación particular de la metodología de investigación, es decir, nuevas tecnologías, sistemas de gestión, alianzas, productos, beneficios, resultados, o nuevos métodos de entrega y servicios.

Estudio de Caso: Sudáfrica – <http://www.gtz.de/de/dokumente/en-nssd-southafrica-case-study.pdf>

ENLACES A RECURSOS: FFEM (FONDS FRANÇAIS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL) – FONDO FRANCÉS PARA EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL)

<http://www.ffem.fr/site/ffem/>

Definición: El FFEM motiva a los países en desarrollo a que implementen estrategias, programas y proyectos para el desarrollo sostenible en áreas relacionadas con la protección del medio ambiente mundial” (<http://www.ffem.fr/lang/en/accueil/ffem/mission>). Es un fondo bilateral ubicado en Francia que centra sus acciones en África y forma alianzas con organismos del mundo de habla francesa.

Tipos de Financiamiento Disponibles: “Se busca apoyar en los países beneficiarios acciones prácticas que supongan un proceso de aprendizaje y la comprobación de enfoques innovadores o ejemplares” (<http://www.ffem.fr/lang/en/accueil/ffem/mission>).

Lista de Verificación de Requisitos: http://www.ffem.fr/lang/en/accueil/projets/autour-des-projets/criteres_eligibilite_ffem

Enfoque: Documento de pre-identificación del proyecto (En este documento se resume el concepto del proyecto. Se llama una Nota de Oportunidad de Proyecto. Documento de identificación del proyecto (En este documento se describe el proyecto. Se llama una Nota de Identificación de Proyecto. Informe de presentación del proyecto, a ser analizado antes de comprometerse los fondos. (Este documento contiene una descripción del proyecto en apoyo del estudio de factibilidad. Se llama una Nota de Compromiso de Proyecto.)

http://www.ffem.fr/site/ffem/lang/en/accueil/projets/autour-des-projets/comment_presenter_projet_ffem

ENLACES A RECURSOS: AFD (AGENCIA FRANCESA DE DESARROLLO)

<http://www.afd.fr/home>

El AFD es una institución financiera y el principal organismo ejecutor de la asistencia oficial francesa para los países en desarrollo. Pertenece enteramente al Estado Francés, como “una entidad pública dedicada a actividades de índole industrial y comercial, que opera bajo los auspicios del Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Territorios de Ultramar. ... La doble función del AFD como banco de fomento e institución financiera especializada, le posibilita financiar proyectos de desarrollo con beneficios tanto sociales como económicos. El AFD es el eje central para la implementación de las políticas y los objetivos de Francia en materia de asistencia externa y de ultramar para el desarrollo” (<http://www.afd.fr/lang/en/home/AFD/presentation-afd/Organisation>).

Tipos de Financiamiento Disponibles: Las subvenciones del AFD van para proyectos realizados en los países menos desarrollados (<http://www.afd.fr/lang/en/home/outils-de-financement-du-developpement/subventions>).

C2Ds – Contratos de Disminución de la Deuda para el Desarrollo: Mediante los C2Ds, se refinancian las deudas existentes de la Asistencia Oficial al Desarrollo por medio de una subvención directa al país deudor (<http://www.afd.fr/lang/en/home/outils-de-financement-du-developpement/C2D>).

Estudios de Caso: La África subsahariana es la prioridad de AFD – <http://www.afd.fr/lang/en/home/AFD/presentation-afd/AFD-en-chiffres-old/priorite-afrique-subsaharienne>

ENLACES A RECURSOS: USAID (AGENCIA DE ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL)

<http://www.usaid.gov/index.html>

La USAID es “la principal agencia estadounidense que presta asistencia a aquellos países que se recuperan de desastres, intentan escapar de la pobreza y se comprometen con reformas democráticas. Es un organismo independiente del gobierno federal, que recibe de la Secretaría de Estado sus directrices generales en materia de políticas externas. Sus labores apoyan al desarrollo económico equitativo y de largo plazo, mientras promueve los objetivos de la política externa de Estados Unidos mediante la asistencia para el crecimiento económico, agricultura y comercio, y sanidad global, así como la democracia, prevención de conflictos y asistencia humanitaria” (http://www.usaid.gov/about_usaid/). “A través del DIV [Development Innovation Ventures], la USAID busca identificar y rigurosamente ensayar proyectos prometedores que evidencian el potencial de mejorar de manera significativa (no incremental) los resultados del desarrollo, así como replicar y masificar aquellos proyectos que sean confirmados como exitosos. La USAID y DIV espera que sus inversiones más exitosas tengan una trayectoria de crecimiento acelerado para llegar a decenas de millones de beneficiarios en todo el mundo dentro de un plazo de 10 años”. (<http://www.grants.gov/search/search.do;jsessionid=Q2pbNxMCTGgBbwVv9KHRS5CBvlgH9YFLZo.JP8MpzkjGJ4owdpKDO!756542808?oppId=98633&mode=VIEW>).

Tipos de Financiamiento Disponibles / Lista de Verificación de Requisitos / Enfoque: “Mediante el APS (Annual Program Statement) se buscan solicitudes provenientes de organizaciones fuera de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). (...) USAID y DIV acogen solicitudes de varios tipos de organizaciones, incluyendo fundaciones, organizaciones no gubernamentales (ONGs) tanto de dentro como de fuera de Estados Unidos, organizaciones religiosas, empresas privadas de dentro y fuera de Estados Unidos, gremios comerciales e industriales, organismos internacionales, universidades de dentro y fuera de Estados Unidos, grupos cívicos, organizaciones regionales, etc.” (<http://www.usaid.gov/div/aps/DIVAnnualProgramStatement2.o.pdf>).

Estudios de Caso: Un cuadro actual de la manera como la USAID “comprometió sus recursos presupuestarios para el año fiscal (AF) 2010. Los montos reflejan el número de dólares comprometidos para el logro de los objetivos de asistencia externa e ilustran algunas de las principales características del proceso de comprometimiento de los fondos de la USAID” <http://www.usaid.gov/policy/budget/money/>.

En el año 2009, “la África Subsahariana recibió la mayor proporción de asistencia económica – el 29 por ciento” <http://gbk.eads.usaidallnet.gov/data/fast-facts.html>.

B.4.3. Canjes de deuda

A futuro, los canjes de deuda seguirán siendo una fuente importante de financiamiento, particularmente en América Latina y el Caribe. El establecimiento del programa correspondiente a la Ley para la Conservación de Bosques Tropicales (*Tropical Forest Conservation Act* – TFCA) en Estados Unidos, movilizó durante la última década, ha motivado la presentación de solicitudes provenientes de todas partes del mundo, aunque la mayor parte del financiamiento ha sido destinado a América Latina y el Caribe. Hasta la fecha, solamente un país de África – Botsuana – ha resultado idóneo para este programa. La mayoría de países africanos son elegibles para la iniciativa del Banco Mundial de Países Pobres y Muy Endeudados (HIPC, por su sigla en inglés), por lo que tienen menos interés en satisfacer los requisitos políticos y económicos de la TFCA, que les podrían resultar más onerosos. Para complicar aún más el asunto, a la fecha el Departamento del Tesoro de Estados Unidos no ha contemplado a los Países Pobres y Muy Endeudados bajo el Ley para la Conservación de Bosques Tropicales. Por tanto, son muy pocos los países del continente africano a la vez idóneos e interesados en la Ley para la Conservación de Bosques Tropicales.¹⁷

¹⁷ Comunicación personal con Scott Lampman, Director de TFCA, USAID, agosto de 2011.

Existen ejemplos exitosos de canjes de deuda en África con otros gobiernos, incluida la importancia de un acuerdo entre Alemania y Madagascar para ayudar con el lanzamiento de la *Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar* (FAPB) en el año 2005.¹⁸ Véase además la *Agence Française de Développement* entre los enlaces anteriores de Recursos Bilaterales.

ENLACES A RECURSOS: LEY PARA LA CONSERVACIÓN DE BOSQUES TROPICALES (TFCA)

http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/tfca.html

Los canjes de la deuda han constituido una fuente importante de financiamiento para los Fondos Ambientales de América Latina y el Caribe, a través de la Enterprise for the Americas Initiative (Iniciativa Empresarial para las Américas) y, más recientemente, la Ley para la Conservación de Bosques Tropicales. La Ley para la Conservación de Bosques Tropicales (Tropical Forest Conservation Act – TFCA) fue promulgada en el año 1998, con el propósito de brindar a aquellos países en desarrollo que resultaran idóneos, opciones para condonar una porción de su deuda oficial con el gobierno estadounidense, generando a la vez fondos en moneda local para apoyar las acciones para la conservación de los bosques tropicales. Además de la conservación forestal y condonación de deudas, la Ley para la Conservación de Bosques Tropicales pretende fortalecer la sociedad civil mediante la creación de fundaciones locales en apoyo de las pequeñas subvenciones a las ONGs y comunidades locales”.

La Ley para la Conservación de Bosques Tropicales sigue el modelo de la exitosa Iniciativa Empresarial para las Américas (Enterprise for the Americas Initiative – EAI) y es una subsidiaria de la USAID: http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/tfca.html.

Tipos de Financiamiento Disponibles: La Ley para la Conservación de Bosques Tropicales “ofrece una oportunidad singular para las alianzas público-privadas, y a la fecha la mayoría de acuerdos bajo la misma han incluido fondos recaudados por ONGs basadas en Estados Unidos. La Ley para la Conservación de Bosques Tropicales es implementada mediante acuerdos bilaterales con los países idóneos” (http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/tfca.html).

Opciones para el tratamiento de deudas: (http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/debt_mechs.html).

Requisitos de Idoneidad: http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/tfca_requirements.html

Proceso de aplicación: http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/tfca_process.html

Actividades aceptables bajo la Ley para la Conservación de Bosques Tropicales (TFCA) http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/tfca_acts.html

Estudios de Caso: Hasta la fecha, el único caso exitoso del acceso a los fondos de la Ley para la Conservación de Bosques Tropicales en África ha sido en Botsuana, como se aprecia en este enlace: http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/tfca_descs.html#Botswana.

OTROS ENLACES A RECURSOS PARA EL CANJE DE DEUDAS

Debt Relief International: Descripción general de la conversión de deudas, escrita por Melissa Moyer: http://www.conservationfinance.org/guide/guide/images/25_moye2.pdf

La experiencia de Madagascar con el Canje de Deuda por Ambiente: <http://www.cbd.int/doc/external/wwf/wwf-madagascar-en.pdf>

¹⁸ Se recomienda el estudio de caso sobre FAPB en la pág. 100 de Spergel y Taieb.

B.4.4. Fundaciones privadas

Las fundaciones privadas han constituido un apoyo importante para los Fondos Ambientales con subvenciones generosas para sus operaciones, el fortalecimiento de sus capacidades y sus fondos patrimoniales. La mayoría de las fundaciones activas han sido de Estados Unidos y Europa. Como se explicó en mucho más detalle en la Sección C, los Fondos Ambientales deben establecer relaciones con los funcionarios clave de los programas, elaborar justificaciones efectivas del proyecto, y demostrar de qué manera su misión y programas se alinean directamente con los principales objetivos y valores de la fundación, y qué puede hacer el Fondo Ambiental para asegurar el éxito del programa.

Por lo general, las fundaciones buscan un mayor apalancamiento por medio de inversiones en ideas experimentales con grandes probabilidades de éxito, y buscan maneras de promover su replicación a escala masiva. Están en la delantera de muchos nuevos movimientos y con frecuencia sus donaciones ayudan a cubrir los costos iniciales de negociación para enfoques prometedores de pago por servicios ambientales que podrían resultar ser de gran apalancamiento. También son muy conscientes de la necesidad de fortalecer las capacidades y el valor de los Fondos Ambientales sólidos en países donde podría existir una carencia de otras instituciones importantes.

Entre las principales fuentes de información sobre las fundaciones están:

www.fdncenter.org – El Foundation Center es el centro de información sobre las fundaciones de Estados Unidos. Si el Fondo Ambiental cuenta con personal de desarrollo, el costo de la suscripción para darle acceso a las mejores bases de datos podría ser una buena inversión.

www.efc.be – El European Foundation Centre ofrece una vistazo más amplio de la filantropía en Europa y noticias sobre los sucesos entre los financiadores europeos. También cuenta con links al European Environmental Funders Group, www.fundersonline.org, que es manejado por el European Foundations Centre y brinda orientaciones útiles sobre la búsqueda de subvenciones.

Los links a los recursos a continuación contienen mayor información sobre algunas de las principales fundaciones privadas que emiten donaciones a los Fondos Ambientales.

ENLACES A RECURSOS: LA FUNDACIÓN DAVID & LUCILE PACKARD

<http://www.packard.org/>

Es una pequeña fundación familiar que sigue la filosofía comercial y los valores de sus fundadores – David y Lucile Packard. La Fundación Packard busca “mejorar la vida de la niñez, posibilitando el desarrollo creativo de las ciencias, promoviendo la salud reproductiva, y conservando y restaurando los sistemas naturales del planeta” (<http://www.packard.org/about-the-foundation/>).

Tipos de Financiamiento Disponibles:

Formación en la Eficacia Organizativa: “Únicamente los beneficiarios de las subvenciones de la Fundación Packard podrán acceder al programa de eficacia organizativa. No se aceptan propuestas no solicitadas al programa filantrópico” (<http://www.packard.org/what-we-fund/organizational-effectiveness-and-philanthropy/>).

Inversiones relacionadas con el programa: (<http://www.packard.org/what-we-fund/program-related-investments/>).

Subvenciones: Lista de Verificación de Requisitos: (<http://www.packard.org/grants/>)

¿Qué se financia? (<http://www.packard.org/what-we-fund/>)

Concesión de subvenciones locales – preguntas frecuentes (<http://www.packard.org/wp-content/uploads/2011/04/faq-local-grantmaking.pdf>)

Estudios de Caso: Base de datos de subvenciones (<http://www.packard.org/grants/grants-database/>)

ENLACES A RECURSOS: FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

<http://www.fesdc.org/index.htm>

Una fundación política alemana, sin fines de lucro, comprometida con el adelanto de los asuntos de política pública en el espíritu de los valores básicos de la democracia social mediante la educación, investigación y cooperación internacional” (<http://www.fesdc.org/content/aboutus.htm>).

Folleto informativo: Compromiso con la democracia social (<http://www.fesdc.org/pdf/fesen-english.pdf>)

En su calidad de influenciadores políticos, han sido líderes en la generación de nuevos estudios y libros sobre temas relativos a las dimensiones sociales del cambio climático y la globalización.

Links: Oficinas de Friedrich Ebert Stiftung en todo el mundo y departamentos al interior del mismo (<http://www.fesdc.org/content/links.htm>)

ENLACES A RECURSOS: LA FUNDACIÓN GORDON & BETTY MOORE

<http://www.moore.org/>

“La Fundación Gordon and Betty Moore busca el adelanto de la conservación ambiental y la investigación científica en todo el mundo, así como el mejoramiento de la calidad de vida en el Área de la Bahía de San Francisco. ... Orienta nuestro trabajo un conjunto de valores centrales: impacto, integridad, enfoque disciplinado y colaboración” (<http://www.moore.org/about.aspx>). Esta fundación también ha sido la financiadora esencial en apoyo del Global Conservation Fund, manejado por Conservation International (véase a continuación).

Tipos de Financiamiento Disponibles:

Iniciativas: “Las iniciativas se construyen en torno a estrategias bien desarrolladas para la concentración de las inversiones, enfocadas en el largo plazo y logrando un impacto significativo. ... Las iniciativas constituyen un 80% de las subvenciones otorgadas por la Fundación” (<http://www.moore.org/about.aspx>).

Independientes: “La Fundación dedica un 20% de sus subvenciones a la experimentación, la innovación focalizada y la respuesta oportuna a oportunidades de plazo limitado y gran impacto en sus tres ejes focales” (la conservación ambiental, la ciencia y el Área de la Bahía de San Francisco). (<http://www.moore.org/about.aspx>)

Lista de Verificación de Requisitos: “Favor notar que la Fundación no acepta propuestas no solicitadas. Nosotros financiamos iniciativas generadas por la Fundación y subvenciones independientes dentro de nuestros ejes focales. El personal de la Fundación investiga organizaciones como posibles contribuyentes para llenar nichos específicos y obtener resultados dentro de los ejes programáticos de la Fundación. Una vez identificados los posibles proyectos y beneficiarios, la Fundación puede pedir una propuesta formal” (<http://www.moore.org/faqs.aspx>). “La Fundación financia a organismos internacionales en cuanto el trabajo de éstos cabe dentro de los objetivos y estrategias de las iniciativas y acciones puntuales de la misma” (<http://www.moore.org/faqs.aspx>).

Conservation International (<http://www.moore.org/initiative.aspx?id=110>)

Información financiera (<http://www.moore.org/financials.aspx>)

Estudios de Caso: Subvenciones otorgadas (<http://www.moore.org/grants-awarded.aspx>)

ENLACES A RECURSOS: FUNDACIÓN JOHN D. & CATHERINE T. MACARTHUR

http://www.macfound.org/site/c.lkLXJ8MQKrH/b.3599935/k.1648/John_D_Catherine_T_MacArthur_Foundation.htm

“La Fundación MacArthur presta su apoyo a personas creativas e instituciones eficaces, comprometidas con la construcción de un mundo más justo, verdeante y pacífico. Además de seleccionar los fellows de MacArthur, nos esforzamos por defender los derechos humanos, adelantar la conservación y seguridad mundiales, hacer de las ciudades mejores espacios, y comprender la influencia de la tecnología en la niñez y la sociedad” (http://www.macfound.org/site/c.lkLXJ8MQKrH/b.1013733/k.9901/International_Grantmaking_Conservation_and_Sustainable_Development.htm).

Tipos de Financiamiento Disponibles: La Fundación MacArthur otorga subvenciones y préstamos a través de cuatro programas: Programas Internacionales, Programas de Estados Unidos, Medios, Cultura e Iniciativas Especiales, y el “MacArthur Fellows Program”. “Mediante sus subvenciones, la Fundación MacArthur protege la biodiversidad del planeta a la vez que busca un equilibrio con las necesidades de las comunidades que dependen de los recursos naturales para su supervivencia. Con la creciente amenaza del cambio climático, la Fundación presta además su apoyo a acciones orientadas a adaptar las estrategias conservacionistas a un mundo en rápido cambio, particularmente en ocho puntos álgidos del planeta” (http://www.macfound.org/site/c.lkLXJ8MQKrH/b.1013733/k.9901/International_Grantmaking_Conservation_and_Sustainable_Development.htm).

Resumen financiero: http://www.macfound.org/site/c.lkLXJ8MQKrH/b.938093/k.9E4C/Financial_Grant_Information.htm

Datos de contacto: http://www.macfound.org/site/c.lkLXJ8MQKrH/b.1053705/k.29FF/Contact_Us.htm

Las directrices para la distribución de las subvenciones de la Fundación MacArthur, “se centran en ocho zonas tropicales que tienen elevados niveles de: i) NÚMEROS Y DIVERSIDAD de especies vegetales y animales; ii) ENDEMISMO (el porcentaje de dichas especies que no se encuentran en otros lugares); y iii) AMENAZA (el nivel del peligro de extinción de dichas especies). Adicionalmente, ha orientado la elección de los ocho ejes focales la diversidad de los tipos de hábitat, la solidez de las instituciones locales que tratan la conservación, así como la historia de la Fundación y su familiaridad con la región”

http://www.macfound.org/site/c.lkLXJ8MQKrH/b.1013753/k.5E4/International_Grantmaking_Conservation_Grantmaking_Guidelines.htm

Estudios de Caso: Links: http://www.macfound.org/site/c.lkLXJ8MQKrH/b.1014009/k.33Co/International_Grantmaking_Conservation_Recent_Grants.htm#madagascar

ENLACES A RECURSOS: FUNDACIÓN MAVA

<http://www.mava-foundation.org>

"Participamos en sólidas alianzas orientadas a conservar la biodiversidad para las futuras generaciones".

La Fundación ha adoptado un enfoque conservacionista ecorregional, con el objetivo de preservar especies y ecosistemas representativas que tipifican a cada zona, incluyendo las especies migratorias. En este espíritu, la Fundación presta su apoyo a acciones en las siguientes tres ecorregiones: 1) La Cuenca del Mediterráneo; 2) Suiza y el Arca Alpina; y 3) la zona costanera de África Occidental (Mauritania, Senegal, Gambia, Guinea Bissau, Guinea, Sierra Leona y Cabo Verde. Dentro de esta ecorregión, la Fundación prioriza proyectos relacionados con los siguientes ecosistemas: 1) pantanos; 2) ecosistemas marinos; y 3) ecosistemas costaneros. La Fundación también presta su apoyo a proyectos ejecutados fuera de estas tres ecorregiones prioritarios cuando existe una amenaza u oportunidad extraordinaria.

Datos de contacto: Completar y entregar a MAVA un corto formulario de concepto. La plantilla puede ser descargada en <http://www.mava-foundation.com/concept.html>. El formulario debe ser enviado en formato electrónico a la Asistente de Programas, Carol Wuersch, en carol.wuersch@foundationmava.or

ENLACES A RECURSOS: OTROS SITIOS WEB ÚTILES INCLUYEN

- Fundación Avina (<http://www.avina.net/>)
- Fundación Ford (www.fordfoundation.org)
- Fundación Skoll (<http://www.skollfoundation.org/>)

B.4.5. Fondos gubernamentales

Aunque todavía subutilizado, el financiamiento bajo el control gubernamental sigue siendo una de las mayores fuentes de fondos para los Fondos Ambientales y las prioridades conservacionistas nacionales. Algunos gobiernos han evidenciado su apoyo por los Fondos Ambientales mediante la canalización activa de ingresos a través de los mismos en beneficio de los sistemas nacionales de áreas protegidas. Por ejemplo, el gobierno mexicano proporcionó una contrapartida monetaria para una subvención del GEF, lo cual dijo mucho acerca de su compromiso con la subvención y su confianza en el *Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza*. Véase además el caso del establecimiento de la *Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar* (FAPB) en el año 2005, con la participación del Gobierno de Madagascar.¹⁹

En la mayoría de casos, los fondos del GEF o de otros acuerdos bilaterales o multilaterales requieren de un gran compromiso por parte del gobierno en forma de inversiones para pagar el personal y la infraestructura. De este modo, los Fondos Ambientales pueden entregar subvenciones a las ONGs y organizaciones comunitarias, o canalizar los fondos directamente a las operaciones de las entidades gubernamentales en las áreas naturales designadas. En otras situaciones, el flujo de ingresos a largo plazo, proveniente de fuentes como tarifas para entrar a los parques, cobros por visas, impuestos en hoteles, loterías, etc., podría ser manejado por los Fondos Ambientales mediante memorandos de entendimiento apropiados con el gobierno. Varias naciones que tienen acuerdos para la co-gestión de áreas protegidas, suscritos entre las ONGs y los organismos del gobierno, detallan cuidadosamente qué porcentaje de las tarifas podrá ser guardado por el co-gestor.

No obstante, en la mayoría de casos, estos flujos de ingresos son controlados por organismos gubernamentales, remitidos al fisco, o colocados en Fondos Ambientales controlados por el gobierno, con los resultantes altibajos en su asignación, transparencia y las intrigas políticas. En países que carecen de la capacidad para invertir y administrar exitosamente estos flujos de financiamiento, los Fondos Ambientales tienen argumentos legítimos a favor de una participación más profesional. Finalmente, en varios países van en aumento la mitigación y las sanciones.

Brasil cuenta con un marco jurídico que permite que las compensaciones y reparaciones se remitan a Funbio, que administra recursos según las prioridades públicas establecidas por los organismos ambientales del país. En un caso, las multas y sanciones se colocan en un fondo especialmente designado (la Cartera Fauna) para financiar los proyectos a favor de la fauna. En otro caso (el Fondo para la Mata Atlántica de Río de Janeiro), los recursos de compensación son encaminados a Funbio para ser empleados de acuerdo con las prioridades del estado y de la Ley de Áreas Protegidas de Brasil. En ambos casos, los recursos provienen de fuentes privadas y sirven al interés público.

Una dificultad histórica para los Fondos Ambientales ha sido la concentración tradicional de tiempo y energías en cultivar relaciones con los ministerios y departamentos ambientales, como su principal aliado gubernamental. En la mayoría de países, estos ministerios tienen limitados sus recursos, personal e influencia. A la vez, son aliados imprescindibles, ya que son los responsables de fijar las prioridades ambientales nacionales y administrar el sistema nacional de áreas protegidas. Para los Fondos Ambientales con más personal, es posible cultivar relaciones con otros ministerios como los de agricultura, obras públicas y hacienda, los cuales tienen más contacto con los donantes multilaterales y bilaterales, y con frecuencia tienen programas más alineados con el pago por los servicios ambientales, la legislación de las industrias extractivas y la negociación de las tarifas de mitigación. Así como un Fondo Ambiental analizaría cuidadosamente el alineamiento y la potencial influencia de los donantes, es útil el ejercicio de estudiar desapasionadamente los ministerios para saber cuáles tendrían mayor impacto en las áreas de conservación con las cuales el Fondo Ambiental está comprometido.

¹⁹ Se recomienda el estudio de caso sobre FAPB en la pág. 100 de Spergel y Taieb.

B.4.6. Organizaciones no gubernamentales internacionales

Las grandes ONGs conservacionistas internacionales han sido proveedoras esenciales de asistencia técnica, fondos de donantes y, en algunos casos, legitimidad para ayudar a lanzar los Fondos Ambientales en América Latina y África. El Fondo Mundial para la Vida Silvestre (WWF), Conservación Internacional (CI), y *The Nature Conservancy* (TNC) cuentan con un largo historial de ayuda a lograr fondos de contrapartida para los canjes de deuda y para apalancar el financiamiento de los Fondos Ambientales y la sostenibilidad a largo plazo de los parques y sistemas de áreas protegidas por ellos priorizados. Estas organizaciones han sido muy eficaces en su apoyo a los donantes individuales y las fundaciones para que inviertan en los Fondos Ambientales. En años recientes, el *Global Conservation Fund* de Conservación Internacional, apoyado a su vez por la *Fundación Gordon and Betty Moore*, ha constituido una fuente crítica de financiamiento a largo plazo, incluyendo los Fondos Ambientales, para las áreas protegidas de África y América Latina.²⁰ Conjuntamente con la financiación directa, estas ONGs internacionales también han abierto las puertas generosamente a los Fondos Ambientales, auspiciando giras y reuniones con funcionarios de los gobiernos donantes, y prestándoles asistencia técnica con los canjes de deuda y el establecimiento de fondos patrimoniales y extinguidos.

Cada vez más, las ONGs internacionales desempeñan un rol de liderazgo en la investigación del Pago por Servicios Ambientales (PSA), como en la creación de *Natural Capital* (un consorcio conformado por TNC, WWF y la *Stanford University*). También han estado presentes en la mayoría de negociaciones internacionales, tales como la Conferencia de las Partes para la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC, por su sigla en inglés) y las negociaciones de REDD+, ayudando a promover estas fuentes de financiamiento y asegurando a la vez que el dinero se desembolse correctamente en acciones legítimas de conservación. A menudo constituyen la mejor fuente de información,

de libros y demás publicaciones en estos campos emergentes, conjuntamente con la Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza (y los Recursos Naturales – UICN) y la Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre (WCS), el Fondo para la Defensa del Medio Ambiente (EDF), y el Instituto de Recursos Mundiales (WRI). Aunque las grandes ONGs internacionales (o “BINGOs” del inglés) mantienen su gran influencia, nuevos grupos como el *Conservation Strategy Fund* (<http://conservation-strategy.org/>) y *Forest Trends* (<http://www.forest-trends.org/>) aportan nuevos recursos y perspectivas para lograr estrategias innovadoras de financiación, así como asistencia técnica para los planes comerciales y el acceso a nuevos mercados.

AFRICA WILDLIFE FOUNDATION (AWF)

<http://www.awf.org/>

“La African Wildlife Foundation (AWF) es la principal organización conservacionista internacional que enfoca sus actividades únicamente en África” (<http://www.awf.org/section/about>). Funciona más como ONG que como fundación tradicional, ya que hasta la fecha no parecen haberse concedido subvenciones importantes a los Fondos Ambientales, pero se incluye aquí como posible aliado a largo plazo.

Tipos de Financiamiento Disponibles:

Apoyo para áreas protegidas (<http://www.awf.org/section/land/protectedareas>)

Ordenamiento territorial local (<http://www.awf.org/section/land/landuse>)

Fideicomisos territoriales (<http://www.awf.org/section/land/landtrusts>)

African Heartlands Program (<http://www.awf.org/section/heartlands>)

²⁰ Para mayores informes y los criterios de aplicación, véase http://www.conservation.org/sites/gcf/publications/Pages/ltf_toolkit.aspx.

ENLACES A RECURSOS: CONSERVACIÓN INTERNACIONAL (CI)

<http://www.conservation.org>

Conservación Internacional es una organización sin fines de lucro que “busca asegurar la salud de la humanidad mediante la protección de los ecosistemas y la biodiversidad de la Tierra. El trabajo de CI se centra en seis iniciativas clave que inciden en el bienestar humano: clima, seguridad alimentaria, seguridad hídrica, salud, servicios culturales y aportes de las especies. El grupo es conocido además por sus alianzas con las organizaciones no gubernamentales y con los pueblos indígenas” (http://en.wikipedia.org/wiki/Conservation_International).

Tipos de Financiamiento Disponibles: Conservación Internacional es “una organización basada en el campo que cree sinceramente en el fortalecimiento de las alianzas con las instituciones asociadas, pero no concede subvenciones como lo haría una fundación u otra fuente tradicional de financiamiento” (<http://www.conservation.org/Pages/FAQ.aspx>). Más bien, CI maneja varios mecanismos específicos de financiación (http://www.conservation.org/about/centers_programs/funding/Pages/default.aspx). Estos incluyen el Fondo del Carbono, el cual proporciona incentivos para detener la deforestación y mejorar el uso de la tierra (http://www.conservation.org/about/centers_programs/funding/Pages/default.aspx).

Critical Ecosystem Partnership Fund http://www.conservation.org/about/centers_programs/funding/Pages/CEPF.aspx

Global Conservation Fund http://www.conservation.org/about/centers_programs/funding/Pages/gcf.aspx

Verde Ventures http://www.conservation.org/about/centers_programs/funding/Pages/VV.aspx

ENLACES A RECURSOS: THE NATURE CONSERVANCY (TNC)

<http://www.nature.org/>

“The Nature Conservancy es la principal organización conservacionista que trabaja en todo el mundo para proteger las tierras y aguas de importancia ecológica para la naturaleza y la gente”. Protege millones de hectáreas de tierra, trabaja en más de 30 países alrededor del mundo y “hace frente a las amenazas a la conservación, que incluyen el cambio climático, el agua dulce, los océanos y las tierras bajo conservación” (<http://www.nature.org/aboutus/index.htm>).

Tipos de Financiamiento Disponibles: Algún financiamiento directo a grupos, Apoyo a alianzas

Lista de Verificación de Requisitos: “The Nature Conservancy trabaja con todos los sectores económicos y sociales, buscando promover nuestra misión de proteger al mundo natural. Aplica directrices estrictas y una metodología rigurosa de debida diligencia para determinar qué relaciones se alinean mejor con nuestra misión. Deben existir claros beneficios conservacionistas, con resultados duraderos y medibles, y un vínculo directo con nuestra misión”.

Enfoque: Un componente clave del trabajo de The Nature Conservancy en África es la formación de alianzas. “La mayoría de alianzas se forman con organizaciones conservacionistas basadas en África, pero se reconoce la necesidad y valor la asociación con organizaciones de desarrollo para aprovechar la pericia social y económica que aporta sostenibilidad a largo plazo a los proyectos de conservación” (<http://www.nature.org/ourinitiatives/regions/africa/partners/>).

Estudios de Caso: Mayores logros conservacionistas en África durante el año 2010 (http://www.nature.org/ourinitiatives/regions/africa/africayearinreview_final.pdf)

ENLACES A RECURSOS: SOCIEDAD PARA LA CONSERVACIÓN DE LA VIDA SILVESTRE (WORLD CONSERVATION SOCIETY – WCS)

<http://www.wcs.org/>

“La Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre (...) tiene la clara misión de salvar la vida silvestre y los sitios silvestres en todo el globo. (...) Con el compromiso de proteger al 25 por ciento de la biodiversidad del mundo, se tratan cuatro de los principales desafíos que enfrenta la vida y los sitios silvestres: el cambio climático, la explotación de los recursos naturales, el vínculo entre la salud de la vida silvestre y la salud humana, y el desarrollo sostenible de los medios de subsistencia humana”. También se operan cinco “instituciones vivas” donde se educan a millones de visitantes (<http://www.wcs.org/about-us.aspx>).

Tipos de Financiamiento Disponibles: “El Wildlife Action Opportunities Fund concede subvenciones competitivas a las organizaciones conservacionistas centradas en la implantación de acciones y estrategias prioritarias identificadas en los planes de acción estatales a favor de la vida silvestre” (<http://www.wcs.org/about-us/grants-and-opportunities.aspx>).

“WCS opera el programa conservacionista de campo más grande y eficaz en África. Nos hemos comprometido durante décadas a la investigación y protección de los sitios silvestres del continente – los más diversos y productivos del mundo” (<http://www.wcs.org/saving-wild-places/africa.aspx>).

Oficinas Nacionales: <http://www.wcs.org/about-us/country-offices.aspx>

Estudios de Caso: <http://www.wcs.org/search-results.aspx?searchTerm=africa%20case%20studies>

ENLACES A RECURSOS: FONDO MUNDIAL PARA LA VIDA SILVESTRE (WWF)

<http://www.worldwildlife.org>

El WWF es una “organización no gubernamental internacional que trabaja asuntos relacionados con la conservación, investigación y restauración del medio ambiente... Es la organización conservacionista independiente más grande del mundo, que cuenta con más de cinco millones de afiliados a nivel mundial, trabaja en más de 100 países y sostiene a unos 1,300 proyectos conservacionistas y ambientales”.

Tipos de Financiamiento Disponibles: Alianzas, Fondos Fiduciarios Conservacionistas (<http://www.worldwildlife.org/what/howwedoit/conservationfinance/conservationtrustfunds.html>)

Enfoque: Las alianzas desempeñan un rol clave en los esfuerzos del WWF por influir en la dirección que toma la conservación. Se da cuenta de que por sí solo no tiene ninguna esperanza de cumplir su misión. El WWF tiene aliados empresariales, gubernamentales, humanitarios y comerciales (<http://www.worldwildlife.org/what/partners/index.html>).

Estudios de Caso: Fondos Fiduciarios para la Conservación:

<http://www.worldwildlife.org/what/howwedoit/conservationfinance/WWFBinaryitem10913.pdf>

Experiencia de Madagascar en el Canje de Deuda por Ambiente: <http://www.cbd.int/doc/external/wwf/wwf-madagascar-en.pdf>

B.4.7. Instrumentos de mercado para valores ambientales

Se anticipa que sigan apareciendo nuevas fuentes de financiamiento en los mercados de compensaciones de carbono y en los pagos por servicios ambientales. En algunos países, también se ha prestado mayor atención a los pagos en mitigación por los proyectos de infraestructura. El mundo reconoce cada vez más que las actividades humanas vienen afectando los ecosistemas de todo el planeta, por lo que algunos hablan ya de una 'Era Antropócena' o del 'Antropoceno', en reconocimiento de los profundos cambios que hemos generado los seres humanos en el planeta, apenas durante los últimos siglos.

Conforme las actividades humanas alteran el funcionamiento de los ecosistemas, se ven afectados los valores que tomamos por descontado, tales como la purificación del agua, la regulación del clima, el procesamiento de los residuos

y la renovación de las playas. La reproducción de estas funciones requiere de obras de ingeniería de gran escala, importantes inversiones y produce una escalada en precios, a menudo acompañadas por soluciones francamente cortoplacistas e ineficientes. Muchos sectores que reconocen este problema están cada vez más dispuestos a pagar por servicios de regulación, como el reducir la sedimentación mediante la protección de las cuencas hidrográficas, o el renovar las playas por medio de la conservación de los arrecifes. Las organizaciones sin fines de lucro que trabajan en esta área, por lo general emplean la planificación comercial para relacionar las necesidades financieras para la gestión de los ecosistemas con las posibles fuentes de ingresos.²¹

Las principales maneras de generarse valor en el mercado, actualmente, debido a este aumento de conciencia, son:

1. Programas de certificación para los sectores extractivos, pagando mayor valor agregado por la cosecha sostenible de madera, peces, etc. Con frecuencia, algunos de los ingresos resultantes regresan para ayudar en la conservación del ecosistema.
2. Sellos verdes o etiquetas ecológicas – la misma idea que en el punto anterior, pero para servicios como hoteles, tours al bosque húmedo, viajes de buceo, etc., donde el cliente paga un recargo adicional por un mayor esfuerzo conservacionista. Aunque muchas de estas medidas han sido abusadas a lo largo de los años (nótese el uso excesivo del término ‘ecoturismo’), en muchos países y áreas una mayor regulación ha agregado verdadera utilidad a las palabras, tanto en términos de conductas más sostenibles como en el retorno efectivo de ingresos al manejo de los ecosistemas;
3. Programas de compensación – Bajo estos programas, los sectores o emprendedores compensan por los impactos inevitables que tienen sus proyectos de desarrollo en el ecosistema. Por lo general se incluyen multas o pagos para reproducir el mismo tipo de ecosistema en otro lugar (que suelen ser pésimos sustitutos de lo originalmente destruido), o para financiar áreas protegidas en un hábitat de tipo similar.
4. Pago por Servicios Ambientales (PSA) – Pagos directos a los administradores de un área (autoridades gubernamentales, ONGs, comunidades locales, cooperativas de pesca, etc.) a cambio del logro de unos objetivos específicos (secuestro de carbono, establecimiento y mantenimiento de la cobertura forestal en las riberas de ríos en una cuenca hidrográfica determinada, etc.). De estos programas, los más desarrollados a la fecha a nivel mundial son los relacionados con el clima, que pueden ser de adaptación o mitigación. Se dispone de una lista de fuentes de financiamiento para el clima en: <http://www.climatefinanceoptions.org/cfo/>. Cierta información comienza a aparecer de los estudios de caso sobre las primeras iniciativas, tales como el Fondo Amazónico entre Noruega y Brasil.²²

Se encuentran mayores detalles en el libro *Conservation Finance Guide*, producido por la *Conservation Finance Alliance*²³ y, más recientemente, en *Environmental Funds and Payments for Ecosystem Services*, por Proyecto de Capacitación de RedLAC para los Fondos Ambientales.²⁴

Los Fondos Ambientales traen una ventaja comparativa importante a este campo, en sus roles de negociación, convocación, unificación, capacitación y posible administración de los fondos vinculados con el pago por los servicios ecológicos mediante mecanismos como los Proyectos Integrales de Conservación y Desarrollo.²⁵ “Las instituciones locales con las destrezas empresariales necesarias para negociar acuerdos particulares y la capacidad de manejar arreglos organizacionales complejos, pueden facilitar el desarrollo de mercados y maximizar la participación de grupos locales, incluyendo los grupos pobres de campesinos e indígenas”.²⁶ Un análisis completo de los roles de los Fondos Ambientales en el pago por los servicios ambientales hasta la fecha, se encuentra bosquejado en la página 55 del documento de RedLAC titulado *Environmental Funds and Ecosystem Services*. Finalmente, sin embargo, los Fondos Ambientales deben tener claro el gran costo inicial de negociación: “La necesidad de asegurar fondos de ‘arranque’ para los proyectos de pago por servicios ambientales, constituye un ‘cuello de botella’ fundamental para el aumento del número de proyectos. Aunque ocasionalmente un comprador paga por adelantado por un proyecto, esta no es la norma. Esta brecha en el financiamiento se suele llenar con fuentes filantrópicas, a menudo canalizadas a través de ONGs, o por inversionistas con un apetito para el riesgo”.²⁷ Un posible aliado a futuro sería el *Africa Carbon Fund* del AfDB (véase la Sección B.4.1).

²¹ Un buen recurso es Conservation Finance Alliance, “Business Planning for Protected Areas” (http://www.conservation.org/sites/gcf/Documents/cfa_business_plan.pdf).

²² <http://toolkit.conservationfinance.org/sites/default/files/documents/redlac-capacity-building/amazon-fund.pdf>

²³ <http://www.conservationfinance.org/guide/guide/index.htm>

²⁴ http://redlac.org/Ows1_pes_finalcomplete.pdf

²⁵ RedLAC, *Environmental Funds and Payments for Ecosystem Services* http://redlac.org/Ows1_pes_finalcomplete.pdf, p. 19.

²⁶ *Ibid.*, p. 43.

²⁷ *Ibid.*, p. 58.

B.4.8. Donaciones empresariales

Las contribuciones empresariales, con frecuencia vinculadas con los nuevos mercados mencionados en lo anterior, crecen en todo el mundo en reconocimiento de la importancia de los sistemas ambientales para la producción. En otros casos, las corporaciones aprecian el que sus nombres aparezcan en eventos u otra publicidad del Fondo Ambiental.

Algunos ejemplos dados por los Fondos Ambientales incluyen:

- Fundación Trinacional de la Sangha: una alianza con la empresa cervecera Krombacher (corporación).
- La KenGen Power Generation Company presta ayuda financiera para una carrera que genera ingresos para el Kenya Wildlife Service, llamada “Hell’s Gate Wheelbarrow Race” (http://www.enchanted-landscapes.com/el_travelogue/archives/682); véase el Estudio de Caso en la Sección E.

Las empresas a menudo son más generosas con las donaciones en especie que en efectivo. En varias ocasiones una corporación ha proporcionado con mucho gusto los alimentos para un evento, la cerveza para un concierto, o incluso un vehículo u otro equipo valioso. También suelen estar dispuestos a organizar un ‘día de voluntariado’ u otro evento cuando el personal de la empresa puede dedicarle tiempo a una reserva o prestar un apoyo técnico de alto nivel, como la instalación de computadoras para el Fondo Ambiental.

En cuanto a los criterios para la elaboración de una “lista de posibles donantes” empresariales:

- Elaborar una lista de empresas que tengan vínculos estrechos con las áreas geográficas donde funciona el Fondo Ambiental.
- Por lo general es más costo-eficiente focalizar aquellas que tengan una reputación de generosidad o que han contribuido a otras organizaciones sin fines de lucro.
- Abordar a aquellas empresas que dependen de las industrias extractivas o los servicios ecológicos.
- Identificar empresas relacionadas con los miembros de su Junta Directiva u otros amigos cercanos del Fondo Ambiental.

A veces las empresas tienen interés en asociar su nombre con un Fondo Ambiental para reforzar su marca o mejorar su imagen, tras una infracción ambiental o por otros motivos. Antes de aceptar prestar visibilidad a una empresa, se debe analizar cuidadosamente la imagen del Fondo Ambiental y de qué manera se verá impactada. Consideren en detalle de qué manera podrá beneficiarse la empresa de una relación con el Fondo Ambiental, antes de presentar una solicitud.

En cuanto a la recaudación de fondos, toma tiempo desarrollar relaciones, así que se debe estar dispuesto a comenzar por lo bajo y cultivar la relación y el nivel de apoyo con el tiempo.

B.4.9. Ingresos alcanzados

Con frecuencia las organizaciones sin fines de lucro obtienen ingresos adicionales de la prestación de servicios clave relacionados con sus programas, o la maximización de los recursos con que cuentan, tales como sus oficinas. Algunos de los ejemplos incluyen los servicios de consultoría en sus principales competencias, el subarriendo de espacio en sus oficinas, la inversión de sus fondos, la venta de entradas, la venta de camisetas, los festivales de música, los tours en safari, etc. La ventaja de los ingresos alcanzados es que constituyen fondos sin restricciones que pueden ser aplicados a las áreas de mayor necesidad al interior del Fondo Ambiental.

Las oportunidades de ingresos alcanzados se administran mejor cuando se ajustan claramente a la actividad central del Fondo Ambiental y se cimientan en las competencias y habilidades actuales del personal. A la vez, como en cualquier negocio, los ingresos alcanzados podrían convertirse en pérdidas a menos que se preste atención a la investigación del mercado, la planificación de la actividad y la legalidad de la generación de ingresos para una organización sin fines de lucro. Muchas organizaciones sin fines de lucro organizan actividades de “ingresos alcanzados” más para aumentar la publicidad y generar conciencia (con camisetas, gorros, eventos) que en un esfuerzo serio por generar flujos financieros sustanciales. Esto no significa que en un Fondo Ambiental no se debe explorar las posibilidades:

- ¿Qué servicios brinda el Fondo Ambiental por el que la gente estaría dispuesta a pagar?
- ¿Qué regala el Fondo Ambiental, que podría tener valor para alguien?
- ¿Qué nuevo producto podría elaborarse en línea con los objetivos del programa?
- ¿Podría el Fondo Ambiental prestar a un aliado el nombre y la reputación del Fondo Ambiental a cambio de un porcentaje de sus ganancias?

Como ejemplos de Fondos Ambientales con programas de ingresos alcanzados, el Kenya Wildlife Service Fund organiza una carrera de carretillas en un parque nacional y se queda con los ingresos recaudados, que incluyen las donaciones empresariales mencionadas en lo anterior (véase la Sección E). Funbio es otro ejemplo de ingresos alcanzados, ya que presta servicios de consultoría como el diseño de fondos para terceros.

B.4.10. Donaciones individuales

Numerosas organizaciones sin fines de lucro manejan programas para la promoción de donaciones individuales, desde la afiliación de miembros hasta los llamados anuales o los sitios Web en los que se anuncian oportunidades. Algunos se convierten en operaciones altamente sofisticadas de afiliación, mientras que otros asumen un enfoque más esporádico del tipo “deje su cambio en la cajita del aeropuerto”. Entre las metodologías exitosas más replicadas se encuentran:

- “Adopte una Hectárea” con The Nature Conservancy, que actualmente se emplea en muchas campañas locales de estilo “adopte un animal”; actualmente el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza administra una campaña permanente a favor del Águila Real, ave nacional de México (www.aguilarealmexico.org).
- Beneficios adicionales por afiliación, como calendarios, marcadores de libro, bolsones, descuentos en la entrada a los parques, etc.
- Premios a cambio de donaciones mayores, tales como calendarios, libros ilustrados de gran formato, invitaciones a eventos especiales, etc.
- www.Globalgiving.org – un sitio Web que refleja una innovación relativamente reciente en la recaudación de fondos – el Internet; el Programa de Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano lo utilizó recientemente para generar un llamado por fondos de contrapartida (<http://www.globalgiving.org/projects/save-the-mesoamerican-reef/>). Este tipo de llamado por donaciones relativamente pequeñas, resulta útil para la operación de los fondos y para conseguir efectivo rápidamente, pero no justifica el tiempo y la energía de los Fondos Ambientales si lo que se busca son dotaciones a gran escala y cubrir los costos del programa. No obstante, sí ayuda a cultivar los programas de membresía.
- Planificación de legados: Dependiendo de las leyes del país, el dejar una donación para una ONG en un testamento o mediante el “planeamiento de la sucesión”, es una de las principales fuentes actuales de financiamiento para las ONGs en Estados Unidos y se anticipa que seguirá creciendo dada la demografía y las leyes tributarias del país.

Algunas de las ventajas de los programas de donaciones y afiliaciones individuales, son que estos fondos no suelen ser restringidos sino muy flexibles, y muchos donantes se complacen en aportar año tras año. Las pequeñas donaciones pueden obtenerse mediante los sitios Web, anuncios, folletos, “cajitas para el cambio” en los aeropuertos, cabinas en eventos especiales y cartas a los afiliados. Antes de iniciar estas actividades, se debe hacer un análisis comercial del posible tamaño de la membresía, ya que su seguimiento eficaz requiere del tiempo del personal y dinero. La retención exitosa de los donantes individuales y la repetición de sus aportes, exige la seria dedicación del personal y el tiempo necesario para realizar un seguimiento con cada donador, asegurar que siguen comprometidos y enviarles las cartas noticiosas, correos electrónicos, noticieros, etc. que aseguren que sigan donando. Sin embargo, siempre es más fácil renovar a los afiliados o donantes individuales actuales que reclutar a otros nuevos. Un recurso que sigue siendo útil en el diseño de los programas de afiliación, se encuentra en el documento Resources for Success por The Nature Conservancy.

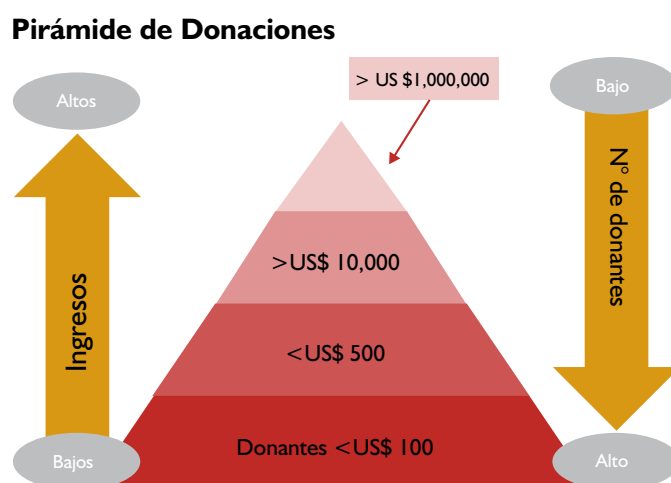
Si han de administrar un programa permanente de afiliación con la expectativa de lograr renovaciones anuales y respuestas a los llamados especiales, el personal dedicado a la recaudación de fondos debe asegurar que en sus materiales y mensajes:

- Se identifiquen los valores compartidos entre el Fondo Ambiental y el donante;
- Se cultive el sentimiento de pertenecer a una comunidad – sentirse parte de algo más grande;
- Se establezca un vínculo emocional de valor para el donante (el agradecimiento por un safari o por la relación con una comunidad local);
- Se le haga sentirse bien consigo mismo y acerca del bien que puede hacer mediante su contribución a los programas del Fondo Ambiental;
- Se SOLICITEN los fondos; por lo general la gente no da lo que no se le pide. ¡HAY QUE PEDIR!.

Cuando el tiempo del personal es limitado, resulta más rentable concentrar las energías en los filántropos con mayores recursos, ya que un número reducido de donantes pequeños no cubrirá el costo de la continua comunicación con ellos (véase la Pirámide a continuación). No obstante, cuando se tiene un gran número de donantes, puede resultar muy valioso cuando se quiere demostrar el nivel de apoyo con el que cuenta el Fondo Ambiental, aparte del valor de los fondos no restringidos.

Mientras mayor la donación, más tiempo personalizado habrá que dedicar al donante. Conforme se van identificando los filántropos, se necesita invertir mayor energía en las conversaciones telefónicas, reuniones de uno a uno, recepciones, visitas de campo, invitaciones especiales, y solicitudes presenciales. Algunas ONGs de Latinoamérica han producido hermosos libros ilustrados de gran formato sobre la flora y fauna de sus áreas protegidas, los cuales ayudan a establecer una “conexión al corazón” y justificar las inversiones al visitar a un donante en su hogar.

Es interesante notar que en la mayoría de organizaciones en Estados Unidos, los programas de donantes individuales acaban formando una pirámide, en la cual la mayoría de miembros da donaciones relativamente pequeñas (menos de US\$ 100), mientras que una pequeña minoría hace contribuciones muy grandes (más de US\$ 1,000,000). La mayoría del tiempo y esfuerzo se invierte en cultivar los donantes de más alto nivel, ya que sus contribuciones representan más del 50% de los ingresos.



En algunos casos, como parte de su fortalecimiento institucional, los Fondos Ambientales optan por lanzar campañas de donación individual para acrecentar la base de apoyo al Fondo Ambiental y hacer posible que contribuyan los individuos. Por ejemplo, el Madagascar Fund acaba de lanzar una campaña de contribuciones individuales con el apoyo de la Fundación MacArthur, como parte de una subvención para el fortalecimiento de capacidades.

En aquellos países donde la legislación fiscal incentiva el donar a causas, las contribuciones individuales son más factibles y tienen mayores probabilidades de éxito. Por ejemplo, en la sección 501(c)(3) del Código de Rentas Internas de Estados Unidos²⁸ se permiten y favorecen las donaciones individuales.

En la Sección C se analiza en mucho más detalle el diseño de una estrategia para la recaudación de fondos en la que se focalice y aborde a posibles donantes.

²⁸ Para mayores informes, véase <http://www.irs.gov/charities/charitable/article/0,,id=96099,00.html>



C. La estrategia de recaudación de fondos: paso a paso

C.1 ¿para qué se necesita una estrategia de financiación?

Al igual que los planes estratégicos, los planes de financiación son mapas de ruta hacia el éxito. Toda planificación requiere de tiempo y energía, pero una estrategia de financiación vincula el plan estratégico con la capacidad de realmente implementarla. Las estrategias de financiación describen en términos realistas lo que debe hacerse a fin de recaudar los fondos necesarios para alcanzar los objetivos ambiciosos del programa. Los planes de financiación dan dirección al Fondo Ambiental, aumentan la energía y el compromiso del equipo, y ayudan a orientar las decisiones sobre los recursos. Básicamente, todo plan estratégico –incluidas las estrategias de financiación– responden a tres preguntas esenciales:

1. ¿Cuál es nuestra situación actual?
2. ¿Cuál es la situación deseada? y
3. ¿Cómo llegar de la una a la otra?

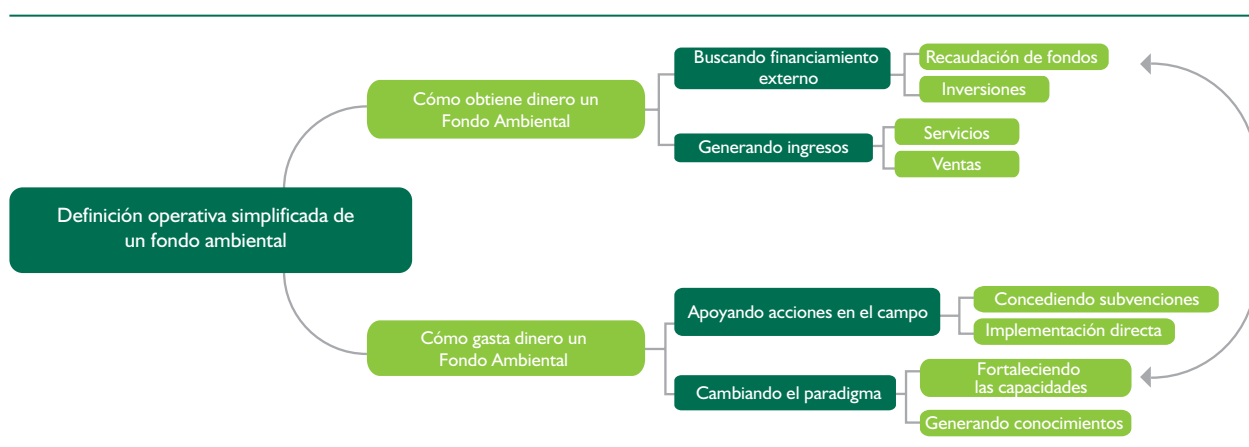
Internamente, una clara estrategia de financiación le posibilita al Fondo Ambiental:

- Clarificar y acordar un presupuesto realista y el tiempo y recursos necesarios para movilizar los nuevos fondos;
- Preparar para el futuro mediante un cronograma, con un Plan A y un Plan B;
- Mejorar los procesos de toma de decisiones y fijación de prioridades;
- Preparar para una mayor diversificación de las fuentes de financiamiento;
- Alinear a la Junta y el personal, y aumentar la claridad respecto a sus roles;
- Minimizar las emergencias de financiación y las campañas orientadas a solventar las crisis;
- Prevenir y controlar las distracciones;
- Educar al personal en la financiación e inspirar a los empleados a que ayuden; y
- Lograr una redacción eficaz para las propuestas y excelentes justificaciones del proyecto, con el propósito de demostrar la necesidad de marcar una diferencia y capacidad del Fondo Ambiental para hacerlo.

Externamente, las estrategias de financiación le ayudan al Fondo Ambiental a:

- Educar a los donantes y aliados acerca del Fondo Ambiental;
- Pregonar las fortalezas actuales del Fondo Ambiental;
- Concentrarse en las relaciones esenciales – dedicar el tiempo necesario para cultivar confianza con los principales donantes y aliados; y
- Aumentar el nivel de desafío: involucrar a los aliados en la ampliación del alcance y la ambición del Fondo Ambiental, para ser cada vez más eficaces en la promoción de sus objetivos y programas.

Desarrollando el punto mencionado sobre la planificación estratégica para los Fondos Ambientales,²⁹ toda Fondo Ambiental tiene dos actividades principales:



Sin embargo, el gráfico también requiere de un circuito de realimentación entre las dos: el Fondo Ambiental no puede administrar buenos programas de conservación sin recursos adecuados. De modo similar, la habilidad para demostrar programas de conservación exitosos, ayudará al Fondo Ambiental a recaudar mayores recursos. El propósito de todo Fondo Ambiental es comprender esa conexión y asegurar que los excelentes programas conservacionistas engendren crecientes éxitos en la financiación.

²⁹ Quintela, Carlos, Strategic Planning for Environmental Funds, RedLAC, 2011, Proyecto para el Fortalecimiento de Capacidades, p. 12.

C.2 ¿quiénes deben participar?

La respuesta a esta pregunta es: todos. Cada persona que trabaja con el Fondo Ambiental debe poder detallar su misión, las necesidades de sus programas para la conservación y/o la sostenibilidad de los medios de subsistencia, y el por qué el Fondo Ambiental es el mejor posicionado para responder a dichas necesidades. Un aspecto de una estrategia de financiación eficaz es el fortalecimiento del equipo, que incluye el asegurar que todos estén familiarizados con la misión y la justificación del proyecto, y emocionados por los logros y planes del Fondo Ambiental. Adicionalmente, es necesario asignar al personal y a la Junta Directiva roles y responsabilidades muy claros por determinados donantes, contactos, seguimientos y solicitudes de fondos. Véase el Anexo 3: Asignación para los Planes de Trabajo de Financiación para conocer ejemplos del desglose de los planes de acción en el nombramiento de los equipos clave.

EL DIRECTOR EJECUTIVO

El Director Ejecutivo es el rostro público del Fondo Ambiental y el principal encargado de desarrollar relaciones con los donantes y las organizaciones aliadas. El Director Ejecutivo también es responsable de implementar la misión y los programas de la organización, y por tanto de trabajar con la Junta Directiva para asegurar la obtención de los recursos adecuados. La recaudación de fondos suele ser la mayor parte del trabajo del Director Ejecutivo.

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Se analiza en detalle en la Sección D.2.3 el rol de los miembros de la Junta Directiva en la recaudación de fondos.

PERSONAL PARA LA RECAUDACIÓN DE FONDOS

Aunque varios Fondos Ambientales aún no cuentan con funcionarios especializados para la recaudación de fondos, es evidente que constituye un rol esencial, ya sea que lo desempeñen personas específicamente designadas o se integren dentro de la descripción del cargo del personal de programas. El primer paso para aclarar de qué manera puede ayudar el personal y los miembros de la Junta, es lograr que todos conozcan la estrategia de financiación y sus prioridades. Mediante una estrategia de financiación, se aclara por qué son tan importantes las relaciones que cultiva el Director Ejecutivo y el personal de programas / recaudación de fondos, y por qué se debe dedicar tiempo y fondos discrecionales a la facilitación de dichas relaciones.

OTROS LÍDERES/DIRECTORES DE PROGRAMAS

En los Fondos Ambientales sin personal oficial para la recaudación de fondos –e incluso CON dicho personal– es de importancia crítica la participación de los gestores de programas, científicos y directores. En muchos casos, esto resultará difícil. Los funcionarios que afirman que “los programas son mi responsabilidad, conseguir la financiación es la tuya”, impulsan al Fondo Ambiental hacia el fracaso. En las descripciones de los cargos se debería enfatizar la importancia de la recaudación de fondos en cada puesto. La movilización de recursos no puede lograrse sin el personal de programas, el cual ha de:

- Indicar qué es realista y qué no, en términos de los objetivos para la conservación y la sostenibilidad de los medios de subsistencia; así como asegurar que el Fondo Ambiental supere las expectativas de los donantes, en vez de quedarse corto;
- Posibilitar el monitoreo eficaz de las actividades y sus resultados;
- Compartir las experiencias de los programas con los donantes mediante diálogos, visitas de campo, sitios Web, blogs y boletines informativos, así como los informes regulares a los donantes; y
- Mantener relaciones positivas con los principales aliados y contrapartes gubernamentales, que resultan en una conservación efectiva en el terreno.

Finalmente, en esta era de movilización de recursos a través de programas como REDD y Pago por Servicios Ambientales, unida al hecho de que los donantes tradicionales piden cada vez más que se demuestre el impacto de sus inversiones en la conservación, es esencial la participación del personal de programa y científico en responder preguntas como estas:

- ¿Es factible el proyecto y puede producirse un monitoreo e información eficaz?
- ¿El proyecto sirve nuestros objetivos en materia de la conservación de ecosistemas y los medios de subsistencia local sostenibles?

- ¿Puede lograrse dentro del presupuesto anticipado el programa y el monitoreo que éste demanda?
- ¿Cuánto tiempo se prevé para un monitoreo eficaz, y durante cuánto tiempo tendría que seguir comprometido el Fondo Ambiental?
- ¿Qué repercusiones habrían –tanto ecológicas como para las comunidades locales– si el Fondo Ambiental recibiera fondos de mitigación o multas de una empresa minera, forestal u otra que trabaja en la zona?
- ¿Cómo fijar hitos referenciales o ‘*benchmarks*’ adecuados para mantener bien encarrilada la iniciativa y adaptarla según las necesidades?

PERSONAL DE COMUNICACIÓN

El personal de comunicación es esencial para las acciones de financiación, ya que comunica los resultados a través de materiales institucionales actualizados (informes anuales, folletos, sitios Web) y coordina la participación del Fondo Ambiental en eventos importantes. Al asegurar el alineamiento en la descripción de la misión, los programas y logros del Fondo Ambiental, se asegura que éste se presente de manera congruente y cohesiva. Además, el personal de comunicación es clave en asegurar que los donantes sean reconocidos adecuadamente y que sus logos sean colocados en publicaciones, eventos, etc.

CONTRAPARTES GUBERNAMENTALES

Es esencial para los principales gobiernos y organismos donantes que exista una buena alineación con las estrategias ambientales del gobierno nacional. Los funcionarios gubernamentales pueden ayudar a abrir las puertas ante los principales donantes bilaterales y multilaterales, y acoger la participación de un Fondo Ambiental frente a las preocupaciones ambientales nacionales.

ONGS Y COMUNIDADES COMO ALIADAS

Los principales aliados multinacionales, como las ONGs grandes (Sección B.4.6), son vitales para abrir puertas, prestar apoyo técnico y, en muchos casos, proveer los tan esenciales fondos de contrapartida. Finalmente, los aliados locales también son esenciales para la eficacia de la recaudación de fondos. Los beneficiarios de subvenciones locales y las organizaciones de base comunitaria, son necesarios para dar su aval, apoyar las visitas al campo de los donantes, y demostrar no sólo la capacidad del Fondo Ambiental, sino la habilidad y el compromiso de los grupos locales en promover la conservación y asegurar la sostenibilidad de los medios de subsistencia. Los Fondos Ambientales necesitan demostrar su eficacia en conceder fondos a buenas organizaciones locales, capaces de marcar una diferencia en el terreno. De modo similar, los recursos basados en el mercado requieren de sólidas relaciones y acuerdos con las comunidades locales aliadas, suficientemente sólidas como para soportar largas demoras, complicados arreglos técnicos y una estrecha supervisión.

Todos deben estar a bordo con la estrategia de recaudación de fondos, ¡y saber cómo ayudar a promoverla!

C.3. Principales elementos de una estrategia de recaudación de fondos

En una estrategia de recaudación de fondos, se describe en detalle los medios por los cuales se movilizarán los recursos desde un amplio abanico de fuentes. Las variables críticas a considerar al elaborar la estrategia son la diversidad de las fuentes (si los fondos son marcados para fines específicos o pueden ser asignados a las actividades más prioritarias) y su previsibilidad (la probabilidad de que los fondos puedan ser obtenidos de esa fuente en particular cuando se necesiten y en los montos proyectados). Véanse los ejercicios específicos en los Anexos 1 y 2.

El proceso en sí de preparar una estrategia de financiación, depende del trabajo previo de elaborar de un plan estratégico, unido a nuevas investigaciones sobre el entorno financiero. Un Fondo Ambiental debe contar con cada uno de los siguientes elementos:

Estrategia de Financiación



C.3.1. Enunciado de misión

Un Enunciado de Misión claro e inspirador en el que se detalle el propósito general del Fondo Ambiental. La alineación de las visiones sugiere la necesidad de enunciados de visión, además de una clara declaración de valores.

Ejemplos de enunciados de misión tomados de la “Caja de Herramientas” de la Alianza para Finanzas de la Conservación (CFA por sus siglas en inglés) y generosamente compartidos por los Fondos Ambientales:

La “*Fundação para a Conservação e Biodiversidade (BIOFUND Mozambique)*” busca apoyar la conservación de la biodiversidad acuática y terrestre, así como el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, incluyendo la consolidación del sistema nacional de zonas de conservación.³⁰

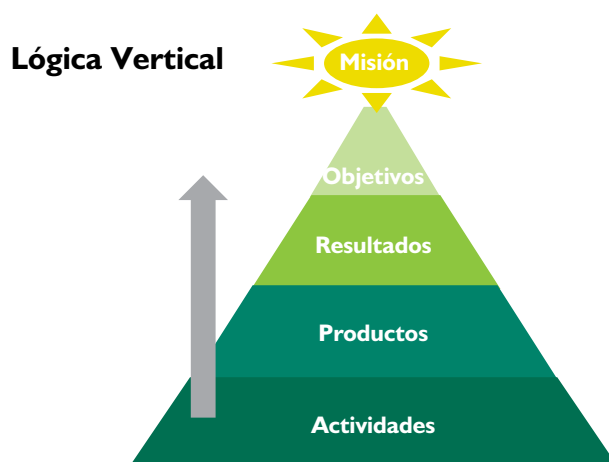
“El principal objetivo del Fondo es el de proveer una fuente sostenible de fondos para la conservación de la vida silvestre y sus hábitats, en beneficio de las generaciones del presente y del futuro”. – Kenya Wildlife Service Fund

Dutch Caribbean Nature Alliance

Los objetivos de la Fundación son los de salvaguardar la biodiversidad y promover la gestión sostenible de los recursos naturales en las islas del Caribe Holandés, tanto terrestres como acuáticos, en beneficio de las generaciones actuales y futuras, mediante el apoyo y la asistencia a las organizaciones que administran las áreas protegidas y las actividades de conservación de la naturaleza en el Caribe Holandés.³¹

C.3.2. Objetivos programáticos claros

La claridad en torno a los objetivos programáticos, demostrará el vínculo directo entre los programas y el logro de la misión. El proceso de planificación estratégica debe mostrar la “lógica vertical” con la que apoyan la misión las actividades del Fondo Ambiental en el campo. Es esencial tener claros los objetivos del Fondo Ambiental y poder explicar el impacto de cada actividad en dichos objetivos. Este proceso se detalla en la metodología preferida del donante, desde los “sistemas de registro” (log frames) hasta las “cadenas de resultados” y los “planes de acción para la conservación”, a fin de explicar exactamente de qué manera logrará un impacto perdurable el Fondo Ambiental.³²



³⁰ <http://toolkit.conservationfinance.org/documents/road-map-establishment-and-operation-ctf>

³¹ http://www.kws.org/info/events/2010/details/11aug10_fund.html

³² Dutch Caribbean Nature Alliance, “Articles of Incorporation”.

En casi todas las situaciones, cuando se fijan los objetivos se debe aprovechar técnicas como SMART, para que sean fácilmente entendidos en diferentes idiomas, culturas y comunidades:

SMART

eSpecíficos

Medibles

Alcanzables

Realistas

Tiempo limitado

Por ejemplo, los objetivos del *Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund* fluyen fácilmente de su enunciado de misión:

Misión del Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund

Catalizar recursos para fomentar la conservación de la biodiversidad forestal del Arco Montañoso Oriental de Tanzania, mediante la inversión en el desarrollo comunitario sostenible, la financiación sostenida de las áreas protegidas y el manejo del cambio climático, y el apoyo financiero para la investigación aplicada.³³

Objetivos:

1. Manejar eficazmente y conservar adecuadamente las áreas prioritarias de alta biodiversidad en el Arco Montañoso Oriental.
2. Aumentar la disponibilidad de recursos financieros mediante la gestión eficaz de su patrimonio, la diversificación de sus fuentes de financiamiento y el desarrollo de mecanismos innovadores de financiación.
3. Fomentar y promover los proyectos y programas de desarrollo sostenible, creando fuertes vínculos entre la conservación, la gestión sostenible de recursos y el mejoramiento de los medios de subsistencia.
4. Aumentar el conocimiento y la comprensión de la importancia internacional y nacional del Arco Montañoso Oriental.
5. El Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund desarrolla y mantiene la capacidad administrativa y técnica para manejar programas, prestar asistencia técnica y operar una organización eficiente.

C.3.3. Presentación del caso

La presentación del caso constituye una clara explicación del nicho que ocupa el Fondo Ambiental, explicando por qué el dinero de los donantes sería gastado más eficazmente con el Fondo Ambiental:

- ¿Cuál es la ventaja comparativa del Fondo Ambiental? (véase B.3)
- ¿Cómo puede el Fondo Ambiental ayudar a los donantes a lograr sus propósitos?
- ¿Por qué el Fondo Ambiental es más merecedor que sus competidores? No se debe nombrar a los competidores, sino sólo afirmarlo (por ejemplo, tenemos el mayor retorno sobre la inversión de todos los fondos del país; distribuimos más fondos en forma de subvenciones, con relaciones de larga data con las comunidades locales, etc.)

Un ejemplo de una buena presentación se encuentra en la Caja de Herramientas de la Alianza para el Financiamiento de la Conservación, tomada del Fondo SAM: <http://toolkit.conservationfinance.org/sites/default/files/documents/communications/prospectus-2009-mar-fund.pdf>

C.3.4. Objetivos de recaudación de fondos y presupuestos programáticos claros

El siguiente paso es la elaboración de un análisis financiero serio, en el que se indica lo que se requiere para lograr los objetivos del Fondo Ambiental. Un excelente ejemplo de la Caja de Herramientas de la Alianza para el Financiamiento de la Conservación es Sustainable Funding for the Nature Parks of the Netherlands Antilles, por Barry Spergel.

El presupuesto delinea un cuadro de lo que debería poder lograr el Fondo Ambiental en realidad. Los donantes leen los presupuestos, por lo que pueden ver con cuánta seriedad el personal proyecta los costos, cuánta atención prestan a los imprevistos, y qué tan bien el Fondo Ambiental puede apalancar las oportunidades y alcanzar una mayor escala. También se llevan una idea de cuán competitiva es la estructura de sueldos. Finalmente, se debe poder demostrar las eficiencias del proyecto (es decir, cuánto dinero gasta el Fondo Ambiental por cada dólar donado).

Si ha de preparar propuestas efectivas, el Fondo Ambiental necesitará:

- Claros presupuestos para cada programa. ¿Cuánto se ha recaudado (y puede servir de contraparte u otra demostración de compromiso)? ¿Cuánto hace falta aún? ¿Dentro de qué plazo?

³³ Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund, "EAMCEF Profile".

- Un índice fijado para los costos indirectos o administrativos;
- Una proyección de las necesidades generales para poder lograr su misión.
- La flexibilidad y voluntad de reformular los presupuestos en otras hojas de cálculo, utilizar otra clasificación de los conceptos, etc., a fin de alinear el proceso de presupuestación en el Fondo Ambiental con el del donante.
- Un sistema bien establecido de auditoría y de gestión financiera transparente.

En número creciente, los Fondos Ambientales están preparando además sus planes de negocios. Como indica la Alianza para el Financiamiento de la Conservación, el plan de negocios tiene como finalidad presentar un claro panorama de: 1) las necesidades financieras que se deben satisfacer para poder llevar a cabo las actividades propuestas en el plan de gestión; y 2) las posibles fuentes de ingresos para poder satisfacer dichas necesidades.³⁴ Este enfoque resulta de particular utilidad cuando se trabaja con mecanismos de mercado como los derechos de entrada a los parques, el pago por servicios ambientales y otros.

¡Todo lo anterior es apenas una porción del proceso de planificación estratégica!³⁵ Para poder avanzar en la estrategia de recaudación de fondos, se necesita dedicar mucho más tiempo al análisis del entorno de financiación.

C.3.5. Análisis del entorno y las perspectivas de recaudación de fondos

La realización de un análisis realista del entorno de la financiación, exige la inversión de tiempo y energía para poder responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los donantes actuales de los Fondos Ambientales? ¿Siguen comprometidos? ¿Últimamente han sido informados y se sienten inspirados acerca de la labor del Fondo Ambiental? ¡Es mucho más fácil mantener a un donante actual que atraer a otro nuevo!
- ¿Quiénes podrían constituir las mejores fuentes de nuevo financiamiento? ¿Nuevos pagos por servicios ambientales? ¿Nuevas fundaciones? ¿Nuevos sectores comerciales? Realice un análisis realista de las coincidencias existentes entre la misión y los objetivos programáticos del Fondo Ambiental y aquellos de los donantes.
- ¿Quiénes son los mejores candidatos, para que el personal pueda concentrar sus energías, dados los largos períodos de gestación en la recaudación de fondos?

Criterios para los Mejores Candidatos

1. Tienen una compatibilidad que se superpone con la misión y los programas del Fondo Ambiental;
2. Tienen interés en invertir en la geografía, el país o el grupo poblacional, y preferiblemente tienen un historial de inversiones anteriores;
3. Han entregado donaciones a otros Fondos Ambientales u otras ONGs conservacionistas en la región;
4. Conocen al Fondo Ambiental (Junta o Director Ejecutivo) por su reputación, sus conexiones o su conocimiento del campo;
5. Tienen una relación con miembros clave o existen contactos importantes que puedan abrir las puertas y generar oportunidades para hacer presentaciones:
 - ¿Quién es el contacto clave (funcionario, junta, ONG asociada, aliado en el gobierno)?
 - ¿Están dispuestos a presentarle al representante del personal?
 - ¿Pueden los funcionarios asignados realizar un seguimiento efectivo de la relación?
6. Obtendrán beneficios de su alianza con el Fondo Ambiental:
 - ¿Puede el Fondo Ambiental ayudarles a lograr sus objetivos?
 - ¿Puede el Fondo Ambiental darles visibilidad (especialmente a los donantes empresariales, para fines de relaciones públicas)?
 - ¿Puede el Fondo Ambiental ofrecer a su personal o Junta Directiva una manera de participar o sentirse vinculados con el trabajo de campo?
7. ¿Pueden ofrecer el nivel de apoyo financiero, asistencia técnica o aportaciones en especie que necesita el Fondo Ambiental para alcanzar el éxito?

³⁴ Alianza para las Finanzas de la Conservación, "Business Planning for Protected Areas" http://www.conservation.org/sites/gcf/Documents/cfa_business_plan.pdf

³⁵ Para mayores detalles sobre la planificación estratégica, véase Quintela, Carlos y Stephen Philips, Strategic Planning for Environmental Funds. RedLAC, 2011.

Se encuentra un conjunto de ejercicios útiles para la priorización de las posibilidades de financiación, en el Anexo 1: Identificación de las Perspectivas de Financiación; y Anexo 2: Clasificación de Posibles Donantes

Finalmente, no pierda el tiempo enviando propuestas en 'frío' cuando no existe ninguna relación con el donante! Conforme el equipo prioriza sus donantes, debe considerar cómo cultivar las relaciones, cuáles miembros de la junta o amigos pueden abrir las puertas, y en dónde podrían organizarse reuniones presenciales.

GENERACIÓN DE IDEAS INNOVADORAS Y EXITOSAS

Finalmente, a la vez que se analizan los candidatos más probables y las estrategias más adecuadas, se debe invertir tiempo al pensamiento innovador ("outside of the box"). ¿Que OTROS tipos de estrategias de financiación podrían atraer los ingresos necesarios?

- US\$ 650,000 provenientes de una actividad de recaudación de fondos en la que se subastó el derecho a ponerle nombre a una nueva especie de primates descubierta en el Parque Nacional Madidi (FUNDESNAP – Bolivia)³⁶
- Una película IMAX y el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza
- Programas de adopción de animales o de tipo "Adopte una Hectárea"
- El producto de la Lotería del Código Postal de Holanda se destina a la Dutch Caribbean Nature Alliance.

C.3.6. Plan de acción para la recaudación de fondos

Una vez que se tenga claridad sobre las necesidades del programa y las mejores perspectivas, es hora de elaborar un Plan de Acción para la Recaudación de Fondos. Elabore estrategias y actividades para cultivar relaciones con sus mejores candidatos y determine las coincidencias en lo que les apasiona. Reúnase con ellos para averiguar cuáles elementos de los programas del Fondo Ambiental les interesan más. ¿Cuáles consideran las inversiones más viables? ¿Qué ideas tienen para realzar el atractivo del concepto del programa? ¡Haga todo esto ANTES de solicitar formalmente el financiamiento! Es un compromiso institucional ENORME, así que consideren una plantilla como la que consta en el Anexo 3: Responsables del Plan de Trabajo para la Recaudación de Fondos, para saber qué aportes se requieren de todo el equipo del Fondo Ambiental.

En un Plan de Acción se establece una estrategia muy específica para cada uno de los posibles donantes identificados:

- ¿Cuál(es) de nuestros programas serían de mayor interés para este donante?
- ¿Cómo cultivaremos una relación con ellos?
- ¿Quién abrirá las puertas? (¡Considere todo el abanico de personal, miembros de la junta, aliados y voluntarios comprometidos!)
- ¿Cuáles serán los funcionarios responsables de estas actividades? ¿Este tiempo está incluido dentro de la descripción de su cargo? (¡Véase el Anexo 3!)
- ¿Cuánto del presupuesto debemos asignar para estas visitas, el cultivo de relaciones, etc.?
- ¿Qué aliados deben ser involucrados?
- ¿Qué plazo se requiere? (Por ejemplo, si hay un llamado abierto de propuestas en enero, ¿con cuánto tiempo de antelación a la presentación de una propuesta se debe enviar una carta de interés, solicitar una reunión, o invitarles a una visita de campo?) ¿Cuál es la primera fecha a la que podrían estar disponibles los fondos (para ayudarnos a permanecer realistas)? ¡Véase el recuadro del Calendario de Financiación a continuación!
- ¿Es necesario hacer constar los fondos de contrapartida? ¿Se puede utilizar el financiamiento actual? ¿Se puede demostrar alguna contrapartida dentro del país? ¿Qué estrategias de financiación son las más exitosas en el país (para servir de contrapartida y como parte de nuestra "justificación del proyecto" sobre la manera como recabamos apoyo para la conservación)?
- Antes de preparar una propuesta formal o presentar una solicitud de fondos, ¿está claro exactamente cuáles programas tendrán las mayores probabilidades de éxito? ¿Los intereses del donante se ven reflejados correctamente en la selección de los proyectos a ser propuestos? Cuando sea posible, intente presentar la solicitud de fondos en persona, ya que es mucho más fácil decir "no" en una carta o correo electrónico. Tenga una SOLICITUD clara:

LA SOLICITUD

El Fondo Ambiental ... necesita \$ 250,000 para ... en ... para los años 2012 y 2013.
Creemos que su fundación comparte nuestros objetivos en esta área y apreciaríamos mucho su voluntad de invertir en este programa al nivel de \$ 250,000.

³⁶ Mencionada en Alianza para las Finanzas de la Conservación, Rapid Review of Conservation Trust Funds, p. 112.

Si tienen interés, pedirán un documento conceptual del proyecto, o una propuesta completa como la que se describe a continuación. Si no están interesados, intente conversar con ellos para averiguar qué otros proyectos o programas se encajarían mejor!

LA PROPUESTA

Una vez identificado un claro proyecto o programa de gran valor para el Fondo Ambiental y el donante, existe una posibilidad realista de obtener financiamiento. ¡Este es el momento para asegurar que todos los detalles estén correctos! En su mayoría, los donantes cuentan con procesos rigurosos y cuidadosos para la selección de los proyectos. Por lo general tienen un conjunto de prioridades o consideraciones con las cuales evaluar los proyectos. Investigue cada uno de los requisitos, plantillas y plazos, y organice al equipo del Fondo Ambiental para asegurar la disponibilidad de todos los informes requeridos (auditorías anteriores, instrumentos legales, etc.), antes de redactar la propuesta. No se olvide que el amigable oficial de programa NO ES quien toma la decisión final. ¡La propuesta tendrá que convencer y recibir la aprobación de quienes toman las decisiones al interior de las fundaciones!

La mayoría de donantes prefieren tener un documento conceptual (dos páginas) o carta de interés antes de recibir la propuesta completa, ya que les da tiempo para asegurarse de que ésta se ajustará a sus intereses antes de pedir todos los detalles. Los documentos conceptuales tienen como propósito “abrir el apetito” del posible donante y asegurar que todos estén en la misma onda.

Una propuesta completa, en cambio, debe responder las siguientes preguntas esenciales:

Preguntas Estándar a Responder en las Propuestas a Fundaciones/Individuos

Aunque son muchos y diversos los formatos para las propuestas, al responder diligentemente las preguntas a continuación, el personal estará en capacidad de ajustar sus propuestas rápidamente a los formatos requeridos por los posibles donantes.

1. **Problema:** ¿Qué problema busca resolver el Fondo Ambiental y en qué ubicación geográfica?
 - a. ¿Cuál es la situación actual de este problema?
 - b. ¿Qué tendencias han seguido las curvas? Si se dispone, incluir proyecciones científicas a futuro (particularmente para propuestas de adaptación climática).
2. **Teoría de Cambio** (porciones de lo que sigue proviene de la metodología de “Conservation Action Planning”: http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/resources/index_html)
 - a. ¿Cuál es el propósito del programa propuesto? ¿Son claros los objetivos de conservación?
 - b. ¿Cuáles son las tensiones y las fuentes del estrés?
 - c. ¿Cuáles son las principales oportunidades para lograr un cambio?
 - d. ¿Se han realizado intervenciones similares en otros lugares?
 - e. ¿Qué tiene de nuevo e innovador el enfoque o la metodología propuesta, que podría ser replicado o masificado?
3. **Estrategia:**
 - a. ¿Cuál es el rol del Fondo Ambiental y su nicho respecto a otros actores?
 - b. ¿Quiénes son los principales actores y cómo trabaja con ellos el Fondo Ambiental para lograr este cambio?
 - c. ¿Qué productos pueden ser medidos anualmente contra benchmarks para señalar el avance hacia los resultados deseados para la conservación?
 - d. Demostrar un cuadro Gantt u otra herramienta para la planificación de las fases del proyecto (actividades y cronograma), con los respectivos indicadores de productos anuales.
4. **Sostenibilidad del Proyecto**
 - a. ¿Qué dificultades y riesgos (tanto internos como externos) amenazan al proyecto? ¿De qué manera serán manejados por el equipo del Fondo Ambiental?
 - b. ¿Qué organización / equipo será responsable de la sostenibilidad a más largo plazo del proyecto propuesto?
 - c. ¿De qué manera se obtendrá el financiamiento?
 - d. ¿Qué capacidad existe para implantar estas estrategias y para encabezar, administrar y adaptar el proyecto con el tiempo?

5. Presupuesto:

- ¿Cuál es el costo estimativo a 3 años (con desgloses anuales) del lanzamiento de este proyecto?
- ¿Cuáles son sus fuentes actuales de financiamiento?
- ¿Cuál es la brecha de financiamiento estimada?

Deben analizarse interrogantes adicionales en el caso de los mecanismos no tradicionales de financiación, como es el pago por servicios ambientales que, como se mencionó en lo anterior, van mejor vinculados con planes de tipo comercial:

- ¿Cuál es el alcance, dimensión espacial y cronograma del proyecto?
- ¿Cuál es el marco jurídico, administrativo, social y político de la obtención de estos fondos?³⁷
- ¿Cómo se realizará el monitoreo y desembolso de los fondos, a fin de asegurar la protección de los servicios ecológicos?

Si la propuesta justifica adecuadamente el proyecto del Fondo Ambiental, y si se encuentra bien alineada con los valores y prioridades del donante, entonces existe una buena probabilidad de obtener el financiamiento. ¡FELICITACIONES! Incluya tiempo para reconocer apropiadamente al donante y agradecerle por su compromiso. Asegure una carta personal y una llamada telefónica del Director Ejecutivo.

CALENDARIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Toma tiempo el preparar documentos conceptuales, propuestas y estrategias de extensión. Adicionalmente, es necesario integrar dentro del calendario institucional los preparativos para recibir los fondos, manejarlos correctamente y asegurar su desembolso según el acuerdo de la subvención o el memorando de entendimiento.

CALENDARIO DE FINANCIACIÓN

Así como el Fondo Ambiental tiene un calendario para sus programas, también existen plazos y fechas importantes que deben incluirse en un calendario de financiación:

- La fecha de cada evento que incluya a los donantes, o los próximos pasos en la financiación, tales como reuniones de la junta, viajes de campo, viajes para la recaudación de fondos, visitas internacionales, etc.;
- Las fechas de los plazos en la propuesta (respaldados para asegurar que el personal pueda cumplirlos sin crisis de último minuto);
- Las fechas de las visitas y reuniones con la delegación oficial del GEF (o visitas por organismos bilaterales, fundaciones, etc.);
- Las fechas para el envío de correo (llamados, boletines informativos, etc.); y
- Las fechas para los informes y evaluaciones del proyecto:
 - Otras fechas administrativas (capacitaciones, reuniones del personal, etc.)
 - ¡La fecha para festejar y celebrar los éxitos en la recaudación de fondos!

Como uno de los aspectos de la calendarización, para asegurar la rendición de cuentas y el monitoreo del avance en el plan de financiación, se debe vincular las actividades específicas y los productos tangibles con los benchmarks. Utilice los benchmarks como mecanismo para que el personal pueda reportar periódicamente los avances obtenidos y para el análisis de las adaptaciones necesarias. Si el objetivo para la recaudación de fondos es obtener US\$ 300,000 hasta el 30 de abril de 2013 de una fundación particular de Estados Unidos, entonces se puede planificar hacia atrás:

Actividad 1:	Hasta abril de 2012, demostrar la alineación con los criterios del donante y enviar una carta de presentación a las tres siguientes fundaciones de Estados Unidos: 1).... 2) 3)
Actividad 2:	Hasta junio de 2012, invitar a los funcionarios de las fundaciones a una visita de campo cuando estén en el país – organizar el viaje antes de octubre de 2011;
Actividad 3:	Hasta diciembre de 2012, analizar con el personal del programa la alineación más eficaz para el siguiente llamado en el procesamiento de propuestas;
Actividad 4:	Hasta febrero de 2013, entregar una propuesta completa por US\$ 300,000 a la Fundación

Varias organizaciones sin fines de lucro utilizan el “método del semáforo” para asegurar el análisis de los elementos estratégicos en las reuniones de la Junta Directiva o del personal directivo, que podría tener el siguiente aspecto:

³⁷ Para mayores detalles, véase WWF Guide to Conservation Finance.

2012 T1

Carta de presentación enviada a las tres siguientes fundaciones de Estados Unidos



2012 T2

Funcionarios de programa de las tres fundaciones invitados a visitas de campo



2 se excusaron – 1 miembro de Fundación X aceptó

(En este punto, indicar el problema: ¿necesitamos enviar más cartas de presentación? ¿La Fundación X es capaz de conceder una subvención por US\$ 300,000? No hemos contactado la Fundación Y – nuestro nuevo proyecto **** podría ser de interés para ellos, etc.).

2012 T3

Los funcionarios de programa de la Fundación X se enfermaron y cancelaron el viaje.



Los funcionarios de la Fundación Y preguntaron si uno de los miembros de su Junta Directiva podría asistir a una visita de campo en octubre.

Los códigos de color hacen que los asuntos salten a la vista en las reuniones del personal o de la Junta Directiva, a fin de mantener encarriladas las estrategias y asegurar que el diálogo se centre en las decisiones de mayor prioridad.

Finalmente, hay una lista de Resources for Success sobre QUE NO HACER una vez asegurados exitosamente los fondos.³⁸

MANERAS SENCILLAS DE PERDER SU FINANCIAMIENTO

- Deposite el cheque en la cuenta general así que llegue. No se moleste en acusar recibo – después de todo, la fundación sabrá que recibiste el cheque cuando les llegue su estado de cuenta.
- Cobre los montos que le plazcan a su cuenta general – después de todo, Ud. conoce sus prioridades, que pueden haber cambiado un poco desde que se preparó la propuesta. Cuando realice retiros de esta cuenta, no se moleste en mantener un registro de la donación específica de la cual se está retirando los fondos.
- Si realmente desea perder su financiación, no se moleste en enviar informes en absoluto.
- No se preocupe por los plazos para los informes que Ud. envía. La normativa tributaria de Estados Unidos es problema del donante, no el suyo.
- Envíe el informe, pero límitese a escribir una historia elogiosa de todo lo realizado por su organización desde la llegada del cheque. En cuanto al informe financiero, redondee los números o emita estimativos generales, y adjunte un voluminoso informe de auditoría en el idioma local.
- Si les recuerdan que ha vencido el plazo para un informe, envíe una larga carta explicando por qué le resulta imposible preparar el informe para la fecha indicada. Incluso podría insinuar que tanto papeleo resulta excesivo y le distrae del trabajo más prioritario de la conservación.
- En vez de enviar un informe, envíe una solicitud de mayores fondos.

C.4. Próximos pasos

Como parte de la fijación de los siguientes pasos, tenga conciencia de la cantidad de apoyo institucional que será necesaria para sostener el Plan de Acción para la Recaudación de Fondos. El Plan de Acción incluirá numerosas tareas que requerirá de un esfuerzo institucional adicional. Entre las actividades específicas se podrían incluir aspectos como:

- Contratar un nuevo funcionario de desarrollo;

³⁸ The Nature Conservancy, "Resources for Success", pp. V-7.



- Organización una capacitación sobre la recaudación de fondos para todos los miembros de la Junta;
- Instalar una base de datos para el seguimiento del contacto con los donantes; y/o
- Preparar un nuevo folleto sobre el Fondo Ambiental y volantes acerca del programa.³⁹

Suele ser difícil priorizar estos elementos cuando hay tantas otras actividades simultáneas, y se tiende a dejar al personal de recaudación de fondos solo con el trabajo. Sin embargo, la estrategia de financiación constituye parte íntegra del plan estratégico – el lubricante que hará girar las ruedas del programa – así que asegúrese de analizar la inversión institucional que se requiere. Véase el Anexo 3: Nombramientos para los Planes de Trabajo de Financiación, para ayudar a hacer del plan una realidad en toda la institución.

Ahora bien, ¿cómo puede el equipo de recaudación de fondos utilizar la estrategia una vez terminada?

Analyser la stratégie avec toute l'équipe et la motiver !

1. Revisarla con todo el personal y comprometerles;
2. Utilizarla en la fijación de los objetivos individuales del personal;
3. Analizar la estrategia con la Junta Directiva, los voluntarios y los aliados clave.
4. Llevar los benchmarks a cada reunión de la Junta y del personal para mantenerla encarrilada;
5. Revisarla con el personal al menos cada trimestre, para monitorear los avances, desafíos y oportunidades:
 - Si cometimos un error, ¿cómo corregirlo?
 - ¿Esto toma más tiempo de lo que merece, dado el retorno?
 - ¿Qué elementos mejorarían nuestra capacidad para lograr el éxito?
 - ¿Deberíamos hacerlo de la misma manera la siguiente vez?
6. De ser necesario, enmendar el plan para reflejar los cambios en la organización o en el contexto.
 - ¿El nuevo acuerdo de la CMNUCC abre nuevas oportunidades para nosotros?
 - No hemos podido registrar completamente nuestro Fondo Ambiental en Europa. ¿Vale la pena intentar en Estados Unidos?
 - ¿Qué aprendizajes podemos obtener de nuestras acciones durante este año pasado, para aplicarlos en el futuro?
7. Utilizar la estrategia como punto de partida para futuros procesos de planificación.

Lo más importante es: ¡Salgar a conseguirlo!

³⁹ Asegúrese de ver algunos de los excelentes ejemplos de la sección sobre comunicaciones en la Caja de Herramientas de la Alianza para las Finanzas de la Conservación: <http://toolkit.conservationfinance.org/categories/communications>



D. Capacidad institucional y juntas directivas del fondo ambiental

La creación y gestión de Fondos Ambientales constituyen un compromiso continuo de fortalecimiento de la capacidad institucional, que se adapta a un contexto en constante cambio y define los Fondos Ambientales para el éxito institucional a largo plazo. Si el objetivo es ofrecer mecanismos de financiación innovadores que cubran los gastos periódicos de parques y áreas protegidas, apoyen la conservación de la biodiversidad, promuevan el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales; en ese caso, entonces, los Fondos Ambientales deben planificarse a muy largo plazo. No hay atajos en la tarea de asegurar que los Fondos Ambientales sean establecidos como instituciones respetables y vistas como la primera organización a dónde acudir por parte de donantes, gobiernos, fundaciones y comunidades, a fin de poder continuar con su misión durante muchas generaciones venideras.

El permanente fortalecimiento de capacidades requiere de un compromiso continuo por parte del personal, la Junta Directiva y los donantes, que reconocen la necesidad de la evolución institucional para apoyar convenios internacionales a largo plazo, tales como el Convenio sobre la Diversidad Biológica y las constantes amenazas y oportunidades que pueden surgir en las próximas décadas. Los Fondos Ambientales deben ser ambiciosos para tener éxito, y los planes ambiciosos exigen capacidad (recursos humanos, conocimientos, fondos, herramientas, sistemas, etc.).

D.1. Estructura básica

No existe el tal Fondo Ambiental "típico", dado que algunas instituciones pueden ser sin fines de lucro y otras paraestatales, etc. Sin embargo, desde una perspectiva de recaudación de fondos, el Fondo Ambiental debe mantener en orden todos sus documentos fundacionales y de registro organizacional, incluso el acta constitutiva, la escritura de fideicomiso, los fueros, estatutos y la responsabilidad legal correspondiente (a menudo en forma del consejo de administración de una organización sin fines de lucro). La Caja de Herramientas Fondos Ambientales de la Alianza para las Finanzas de la Conservación – Conservation Finance Alliance (<http://toolkit.conservationfinance.org/>) tiene muchísimos ejemplos de actas constitutivas, constitución del consejo de administración y estatutos. Cuenta además con una copia electrónica del manual sobre Fondos Ambientales del IPG: *The IPG Handbook on Environmental Funds: A Resource Book for the Design and Operation of Environmental Funds*,⁴⁰ que contiene una sección sobre las estructuras legales para los Fondos Ambientales, así como muchas otras secciones pertinentes sobre la capacidad institucional.

Cuando se piensa en crear un nuevo Fondo Ambiental o reestructurar uno ya existente, son muchos los conocimientos importantes que se han adquirido en el transcurso de los años, como los resumidos por Spergel y Taieb⁴¹:

En la Evaluación del GEF (Evaluación de la Experiencia con Fondos Fiduciarios para la Conservación, 1999), se concluyó que los Fondos Fiduciarios para la Conservación (CTF por sus siglas inglesas) requieren de cuatro "condiciones esenciales":

1. *La exigencia de un nivel de compromiso de por lo menos 10 a 15 años para tratar del problema;*
2. *La existencia de un apoyo gubernamental activo a favor de un mecanismo público-privado del sector, fuera del control directo del gobierno;*
3. *Una masa crítica de personas de diversos sectores de la sociedad que puedan trabajar juntas para lograr la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible; y*
4. *La existencia de una estructura básica de prácticas jurídicas y financieras y de instituciones de apoyo (incluyendo la banca, auditoría y contratación) en las que las personas depositen su confianza.*

Además de estas condiciones:

La constitución legal de los Fondos Ambientales, obviamente, varía de país en país, especialmente entre los regímenes de derecho civil y común. Fondos eficaces han sido creados en ambos tipos de constitución, con ejemplos disponibles en la Caja de Herramientas de la Conservation Finance Alliance y explicados en detalle por Barry Spergel en el Manual de IPG, página 21, para aquellos países cuyo sistema es de derecho común; y por Marianne Guerin-McManus, página 25, para las situaciones de derecho civil. En la mayoría de los casos, antes de incorporarse legalmente, los Fondos Ambientales incipientes conforman un Comité Directivo para avanzar aquel proceso y, en algunas situaciones, el fondo se "incuba" dentro de otra organización durante algún tiempo para ayudarlo a establecerse.⁴² En una mayoría de países, antes de aprobar los documentos fundacionales, el estado exige que un grupo de voluntarios (la Junta Directiva) se presente como legalmente responsable de la gestión de la organización sin fines de lucro, a fin de asegurar que ésta lleve a cabo su misión.

⁴⁰ "The IPG Handbook on Environmental Funds: A Resource Book for the Design and Operation of Environmental Funds". Ruth Norris, editora. Publicado para el InterAgency Planning Group (IPG) por Pact Publications, 2000.

⁴¹ Conservation Finance Alliance, "Rapid Review of Conservation Trust Funds", 2008, p. iv.

⁴² Un buen ejemplo de incubadora de negocios exitosa es FUNBIO en Brasil, establecida como programa de la Fundación Getulio Vargas durante cinco años antes de tornarse institución independiente.

La Fundación para la Conservación de la Biodiversidad (BIOFUND) en Mozambique es un buen ejemplo de los pasos necesarios para garantizar una fase de arranque exitosa, así como muchos de los documentos y procesos exigidos por los donantes.⁴³

Es necesario incorporar el fortalecimiento de capacidades en todos los programas y solicitudes de financiación, para asegurar que los Fondos Ambientales aprendan de sus programas (éxitos y errores), se adapten a las condiciones cambiantes y amplíen continuamente su capacidad para llevar a cabo su misión.

D.2. Funciones de la junta directiva

Dada la alta visibilidad y necesidad de garantizar altos niveles de transparencia y de eficacia, es crucial que los Fondos Ambientales tengan sólidas Juntas Directivas (llamadas también de Consejos Asesores, Consejos de Administración, etc., según el ordenamiento jurídico). Conforme evolucionan los fondos, creando asociaciones, administrando las subvenciones, invirtiendo las dotaciones y manejando los problemas de subsistencia con las comunidades locales, las Juntas Directivas deben no sólo mantenerse al día con estas funciones en evolución, sino también brindar un liderazgo activo. Los miembros de la Junta Directiva son voluntarios imprescindibles y comprometidos con el logro de la misión. Para avanzar de forma significativa en esta misión, es necesario un equipo ambicioso para las muchas funciones a cumplir.

Las funciones de las Juntas Directivas de las organizaciones sin fines de lucro, han evolucionado con los años y se han tornado cada vez más activas y participativas en el apoyo de la organización y misión. Entre algunas de las funciones que desempeñan están las siguientes:

- Demostrar que existe pasión y compromiso en la misión de la organización sin fines lucrativos, mostrando liderazgo voluntario;
- Brindar estatus y visibilidad al Fondo Ambiental ante las principales partes interesadas, incluidos los gobiernos y donantes;
- Apoyar al Director Ejecutivo, dando opiniones, recomendaciones y aportes;
- Formar alianzas con las entidades gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil;
- Formular políticas para la organización, definiendo la dirección de los programas;
- Influir en sus principales clientes para que ayuden con la recaudación de fondos; y
- Comunicar el trabajo del fondo entre sus amigos y asociados, elevando así el perfil y la posición del fondo.

La composición de las Juntas Directivas de Fondos Ambientales es un malabarismo continuo. Las observaciones de Bruce Moffat se mantienen ciertas hasta hoy⁴⁴:

Los Fondos Ambientales deciden asumir la figura legal de entidades no lucrativas, pero sus Juntas Directivas están conformadas por representantes de los sectores público y privado. Esto permite al fondo mantener vínculos estratégicos con el gobierno, guardado su distancia de los aspectos potencialmente negativos de la participación gubernamental excesiva. Por ejemplo, un Fondo Ambiental latinoamericano –presidido por un representante gubernamental y con una minoría de representantes ONGs– ha tenido dificultades en poder establecer un rol para sí mismo, más allá de servir simplemente de "chequera" para el sistema nacional de áreas protegidas. Para encontrar un mayor equilibrio público-privado, algunos fondos –como el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza– han optado por incluir a funcionarios clave del gobierno como miembros ex officio de la Junta Directiva, para beneficiarse así de sus aportaciones sin exponer el fondo a una influencia política indebida.

Si bien los miembros de la Junta Directiva pueden servir de muchas maneras, hay cuatro funciones que realmente marcan una diferencia para los Fondos Ambientales (y otras entidades sin fines de lucro). Si la Junta Directiva se centra correctamente en estas cuatro funciones clave, el Fondo Ambiental avanzará a grandes pasos hacia la misión que sus miembros valoran profundamente.

D.2.1. Asegurar la responsabilidad legal

D.2.2. Establecer las políticas y dirección

D.2.3. Asegurar la sostenibilidad financiera

D.2.4. Contratar y apoyar al Director Ejecutivo

⁴³ Fundación para la Conservación de la Biodiversidad, "Road Map for Establishment and Operation of a Mozambique Conservation Trust Fund", 15 de mayo, 2010. <http://toolkit.conservationfinance.org/documents/road-map-establishment-and-operation-ctf>.

⁴⁴ Bruce Moffat, "Governance" en IPG Handbook on Environmental Funds, p. 29.



D.2.1. Asegurar la responsabilidad legal

En la mayoría de artículos que tratan sobre la responsabilidad legal de las Juntas Directivas de las organizaciones sin fines de lucro, se dedica el 90% del espacio tratando lo que no se debe hacer. En otras palabras, es responsabilidad de la Junta Directiva asegurar que el fondo:

- ❌ NO UTILICE LOS FONDOS PARA FINES NO DESIGNADOS POR LOS DONANTES Y EXTERNOS A LA MISIÓN DEL MISMO.
- ❌ NO EMPRENDA PROGRAMAS QUE QUEDAN FUERA DEL ÁMBITO DE LA MISIÓN

Cuando surge un problema con una organización no lucrativa, como sucedió recientemente con Greg Mortenson y el Central Asia Institute, rápidamente se convierte en gran escándalo, a menudo con repercusiones globales en la financiación. La realidad es que casi todos los Fondos Ambientales están conformados por personas dedicadas, comprometidas con una misión y que hacen todo lo posible para defender la causa. Dicho esto, desde la perspectiva del Gobierno –y de los donantes–, y para la reputación de todos los Fondos Ambientales: la primera responsabilidad de cada miembro de la Junta Directiva es la de garantizar de que no se cometa ninguna malversación! Dada la realidad dolorosa de la problemática de corrupción, sobornos y malversación gubernamental existente en muchos países, es condición absolutamente indispensable para los grandes donantes que el Fondo Ambiental maneje las dotaciones y otros aportes financieros con total transparencia.

Sin embargo, las responsabilidades de la Junta Directiva van más allá de un simple comportamiento ético. Hay mucho que la Junta Directiva y el personal DEBEN hacer. Como toda entidad institucional registrada, los Fondos Ambientales deben responsabilizarse públicamente de sus finanzas, gobernanza, programas y prácticas de divulgación, y mantenerse dentro de la legislación establecida concerniente a contratos, leyes laborales, etc. Esto significa contar con sólidas políticas y procedimientos vigentes para garantizar una apropiada transparencia financiera y equilibrio de poderes legales. También significa comprender plenamente los estatutos y las actas constitutivas, para que las decisiones tomadas sean coherentes con el fundamento jurídico del Fondo Ambiental, o se realice una enmienda formal.

Dentro de Estados Unidos, un criterio jurídico para las Juntas Directivas de las organizaciones sin fines de lucro, es el de asegurar la "diligencia debida", un término que puede resultar útil para los fondos a nivel mundial. La diligencia debida se puede resumir en asegurar que:

1. Las Juntas Directivas actúen con DILIGENCIA RAZONABLE al tomar decisiones;
2. Las Juntas Directivas actúen en BENEFICIO del Fondo Ambiental;

3. Las Juntas Directivas actúen de acuerdo con la MISIÓN del Fondo Ambiental; y
4. Los miembros de la Junta Directiva se aparten cuando exista un CONFLICTO DE INTERESES.

En última instancia, es responsabilidad de los miembros de la Junta Directiva garantizar que se cumpla este nivel básico de diligencia. Sobre este último punto, si los miembros de la Junta Directiva sospechan de un conflicto – o de un voto que podría ser visto como emitido en beneficio propio y, por tanto, repercutiría muy mal en el fondo, ise debe asegurar formalmente que los propios miembros de la Junta lo rechacen! Esto se aplica a cualquier cuestión en que un voto pueda beneficiar a un miembro de la Junta Directiva o del personal, a su empresa, a un familiar, a un amigo cercano, o incluso a otra organización sin fines de lucro con la cual tenga vínculos estrechos. Cuando la cuestión lleve a votación, los miembros de la Junta Directiva deben rehusarse a votar. Asegúrese de que el Secretario recoja las abstenciones de votar sobre la cuestión. En algunas situaciones, el miembro de la Junta Directiva o del personal debe abandonar la sala de reunión, si es que hay un conflicto evidente.

Para garantizar que la Junta Directiva cumpla con sus obligaciones legales, se debe pensar en el tipo de preguntas que la Junta Directiva ha de poder responder claramente:

ASEGURAR LA RESPONSABILIDAD LEGAL

1. Las Juntas Directivas actúan con DILIGENCIA RAZONABLE al tomar decisiones para el Fondo Ambiental:
 - ¿Se tienen los controles financieros adecuados para asegurar que los fondos se apliquen a nuestra misión?
 - ¿Se tienen políticas y procedimientos claros de conformidad con la ley?
 - ¿Las recomendaciones del Comité fueron examinadas por toda la Junta Directiva, de modo a no haber sorpresas?
 - ¿Es necesario actualizar los estatutos?
2. Las Juntas Directivas actúan en BENEFICIO del Fondo Ambiental:
 - ¿Es posible ser totalmente transparente en nuestra provisión de fondos y gastos?
 - ¿Este asunto ha sido considerado con detenimiento, o se necesita más tiempo/datos?
 - Plantéense preguntas del tipo “qué pasaría si...”;
 - Qué es “lo peor que puede ocurrir”, y ¿qué hacer para evitarlo?
3. Las Juntas Directivas actúan de acuerdo con la MISIÓN del Fondo Ambiental:
 - ¿Existen gastos excesivos que parecen ajenos a la misión?
 - ¿Estamos aprendiendo de los mejores estudios de caso e ideas en nuestro campo?
 - ¿Estamos midiendo la eficacia de nuestros programas?
4. Los miembros de la Junta Directiva se apartan cuando existe un CONFLICTO DE INTERESES:
 - ¿Se tiene una política clara de conflictos de intereses suscrita por todos los miembros de la Junta Directiva y del personal?
 - ¿Todos los nuevos miembros de la Junta Directiva han sido orientados sobre lo que constituye un conflicto de intereses y la “apariencia” del mismo?

D.2.2. Establecer las políticas y la dirección

La Junta Directiva tiene autoridad y responsabilidad sobre el Fondo Ambiental, y en ese sentido, establece el marco normativo. La Junta Directiva planifica y ratifica la esencia de lo que es y será el fondo a través de:

- Enunciados de misión;
- Enunciados de visión;
- Planes estratégicos;
- Estrategias para la recaudación de fondos;
- Objetivos y programas; y
- Objetivos anuales.

Los mecanismos están cubiertos en la Planificación Estratégica para los Fondos Ambientales como parte de la serie de RedLAC para la capacitación de los Fondos.⁴⁵ El rol de la Junta Directiva es primordial en el establecimiento de la dirección de la organización. Es como si la Junta Directiva determinase "QUÉ" hace la organización, mientras el personal y los voluntarios deciden "CÓMO" ejecutar la visión.

⁴⁵ Carlos Quintela y Stephen Philips, “Planificación Estratégica para los Fondos Ambientales”. RedLAC, 2011.

El rol más dinámico que la Junta Directiva puede desempeñar es el de proporcionar un pensamiento estratégico firme que garantice una dirección de políticas transparente, e insista en los benchmarks y estudios, a fin de avanzar de forma cuantificable hacia su misión.

Además de la planificación, la Junta Directiva cuenta con políticas y procedimientos que constituyen el marco normativo para la toma de decisiones en la organización. Hay políticas y procedimientos establecidos para la administración de efectivo, comprobación de firmas, límites de actividades de cabildeo, beneficios para el personal de recursos humanos, etc. Todas estas políticas y procedimientos se ponen en práctica para proteger a la organización, garantizando el cumplimiento de las leyes y la transparencia de los parámetros en que se basa la toma de decisiones.

Como definidores de políticas, los miembros de la Junta Directiva necesitan pensar de forma estratégica y concienzuda sobre las políticas adecuadas y reservar un tiempo para los retiros de reflexión u otro tipo de reuniones, a fin de planificar con éxito.

El mayor rol proactivo que la Junta puede desempeñar es el de proporcionar el duro pensamiento estratégico que asegura la dirección política clara, e insistir en los benchmarks y estudios, a fin de avanzar de forma cuantificable hacia su misión.

ESTABLECER POLÍTICAS Y DIRECCIÓN

1. Las Juntas Directivas actúan con DILIGENCIA RAZONABLE al tomar decisiones para el Fondo Ambiental:
 - Llegan a las reuniones preparados; leen los informes de la Junta Directiva, investigan los asuntos;
 - Están dispuestos a desafiarse a sí mismo y a los demás, tratando de ver todos los aspectos de una decisión;
 - Hacen preguntas del tipo “qué pasaría si...”;
2. Las Juntas Directivas actúan en BENEFICIO del Fondo Ambiental:
 - ¿Tenemos la capacidad de hacerlo bien?
 - ¿Este programa adelanta nuestras metas de manera rentable?
 - ¿Este programa aumentará nuestra capacidad de asumir programas mayores el año que viene?
 - ¿Esta meta/programa mejorará nuestra reputación, o estamos siendo demasiado ambiciosos?
 - ¿Esta publicidad ayudará a obtener más donantes activamente comprometidos?
3. Las Juntas Directivas actúan de acuerdo con la MISIÓN del Fondo Ambiental:
 - ¿Podemos tener éxito en la aplicación de esta estrategia?
 - ¿Estamos claros en las hipótesis en las que se basa este programa?
 - ¿Estamos midiendo los indicadores de desempeño correctos, para así estar seguros de estar bien encaminados y adaptados, según sea necesario?
 - ¿Esto impactará de manera cuantificable en el logro de nuestra meta?
 - ¿Hasta qué punto es replicable este modelo?
4. Los miembros de la Junta Directiva se apartan cuando existe un CONFLICTO DE INTERESES:
 - ¡Caramba, mi compañía de inversiones podría manejar este fondo fiduciario! Voy a avisarle a mi socio del banco para que presente una oferta.
 - Sería estupendo si la Junta Directiva votase a favor de este proyecto, ya que esto ayudaría a la empresa de turismo de mi hermano.

D.2.3. Asegurar la sostenibilidad financiera

Otra esfera en la que las Juntas Directivas marcan LA diferencia significativa en el éxito del Fondo Ambiental, es en su compromiso con el Director Ejecutivo y el personal de recaudación de fondos, para garantizar la sostenibilidad financiera. Hay dos formas obvias de abordar este reto – ambas igualmente necesarias:

- Recaudar fondos para las operaciones, programas y dotaciones del Fondo Ambiental; y
- Administrar bien las inversiones.

Los Fondos Ambientales no pueden ejecutar ninguna de las dos mientras no hayan definido la dirección de las políticas y aprobado los programas. Tienen que definir lo que pretenden lograr, cuál es el presupuesto necesario y cómo lo gastarán para asegurar el éxito.

D.2.3.1. Recaudar fondos

Aunque el Director Ejecutivo tiene bajo su responsabilidad muchas de las tareas de financiación, la Junta Directiva fija los objetivos respectivos y, en última instancia, desempeña un papel clave en el éxito de los esfuerzos de recaudación de fondos. Los Fondos Ambientales que tienen éxito en reunir suficientes recursos, sacan el máximo provecho de las aportaciones personales de los miembros de la Junta Directiva, sus conexiones y sólida reputación, así como su influencia en otros donantes.

La Junta Directiva como un todo

- Aprueba la política de recaudación de fondos
- Revisa las estrategias y lanza campañas para la recaudación de capitales
- Mejora la reputación pública de la organización.
- Garantiza la acreditación legal para recibir contribuciones benéficas
- Se empeña en conseguir múltiples fuentes de financiación

Miembros individuales de las Juntas Directivas de los Fondos

- Llamam y concertan reuniones con donantes clave
- Visitan a donantes; los acompañan en viajes de campo, etc.
- Cultivan relaciones con los aliados clave en las ONG y el gobierno
- Apoyan y asisten a eventos para recaudar fondos
- Sirven como recursos para el Director

Una vez que la Junta Directiva haya aprobado el plan estratégico del Fondo Ambiental, es hora de presupuestar los costos probables. El resultado es un resumen aprobado por la Junta Directiva sobre la necesidad de recaudar fondos, en el que se explica por qué el Fondo Ambiental necesita y MERECE \$xxx para avanzar hacia su misión. Un ejemplo podría ser:

El Fondo Ambiental de xxxx está obteniendo un fondo patrimonial de xxx que, a una tasa de desembolso conservadora del 5% anual, garantizará el apoyo de las operaciones en curso, cubriendo el 65% de los gastos proyectados para atender al Parque en y Parques Nacionales. Este fondo también apoyará a una licitación bianual entre las organizaciones comunitarias locales, por un monto de US\$

Los tipos de preguntas que plantea el Global Conservation Fund, administrado por Conservación Internacional, en su declaración sumaria, ofrecen un buen ejemplo del nivel estratégico del que la Junta Directiva debe ocuparse.⁴⁶

Una vez aclarada la brecha entre las necesidades del programa y la financiación actual, la estrategia de recaudación de fondos analiza las posibles fuentes de recursos y elabora estrategias para asegurar que una amplia gama de fondos llegue a la organización sin fines de lucro. Las Juntas Directivas trabajan activamente para asegurar que exista una cartera extensa de fondos y, por tanto, que se tenga muchos y diferentes flujos de financiación. Esta es la clave para mantener la autonomía y sostenibilidad del Fondo Ambiental. De acuerdo con la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN),⁴⁷ la sostenibilidad financiera consiste en construir una cartera de financiación diversa, más allá de los mecanismos tradicionales de financiación, incluyendo fuentes variadas de financiación para el Fondo Ambiental. La Junta Directiva espera también la sostenibilidad a largo plazo de los programas de la organiza-

⁴⁶ http://www.conservation.org/sites/gcf/Documents/gcf_ltf_checklist.pdf

⁴⁷ Emerton, Lucy et al. "Sustainable Financing of Protected Areas: a Global Review of Challenges and Options", 2006 (publicaciones de la UICN).

ción: existen oportunidades de ingresos, posibilidades de donación, beneficios de membresía anual, etc., que pueden aumentar la estabilidad y seguridad a largo plazo, de modo que los ingresos no dependan únicamente de las subvenciones a corto plazo. Véase el Anexo I: Perspectivas de Financiación.




CUESTIONES SOBRE LA RECAUDACIÓN DE FONDOS DEL COMITÉ DIRECTIVO:

Durante la fase de arranque, algunos fondos ambientales han sido creados como programa o elemento de otra organización. La recaudación de fondos como programa de otra organización requiere de una dosis sustancial de coordinación. Es necesario un acuerdo con dicha organización para determinar:

- ¿Qué obligaciones financieras se tiene para con esta organización y viceversa?
- ¿Cómo utilizar los logotipos e identidades de cada uno en reuniones con los donantes?
- ¿A qué donantes se pueden contactar? (Por ejemplo, quizás no sea una buena idea “robar” la lista de miembros de la otra organización sin pedir.)

¡Aproveche al máximo el tiempo y la energía que dedican los miembros de la Junta Directiva a la recaudación de fondos!

RECAUDACIÓN DE FUNDOS

1. Las Juntas Directivas actúan con DILIGENCIA RAZONABLE al tomar decisiones para el Fondo Ambiental:
 - Si conseguir el dinero parece ser demasiado fácil... ¡cuidado! Gran número de organizaciones sin fines lucrativos han caído en los esquemas de pirámides.
 - Quieren que depositemos primero nuestro dinero con ellos para “comprobar la contrapartida”. A menudo, esto es señal de peligro. 
 - Si aceptamos la financiación de la empresa xxx para la mitigación, ¿qué tipo de relaciones públicas pueden hacer ellos usando nuestro logotipo?
 - Si somos el primer grupo del país en emprender un proyecto REDD+, ¿tenemos claros los gastos de monitoreo y presentación de informes?
2. Las Juntas Directivas actúan en BENEFICIO del Fondo Ambiental:
 - ¿Es este el mejor uso de nuestro tiempo limitado de voluntariado, o existe otra actividad de recaudación de fondos que podría dar mejores retornos?
 - ¿Tenemos la capacidad de hacerlo bien?
 - Si lanzamos este programa de ingresos alcanzados, ¿hemos realizado la planificación de negocios necesaria para asegurar que crecerá y proporcionará un porcentaje de ingresos anuales cada vez mayor?
 - ¿Podemos hacer todo lo afirmado en esta propuesta a cambio de la financiación asignada?
 - ¿Este esfuerzo de recaudación de fondos mejorará o dañará nuestra reputación?
3. Las Juntas Directivas actúan de acuerdo con la MISIÓN del Fondo Ambiental:
 - ¿Esta propuesta promueve nuestra misión, o estamos exigiéndonos demasiado para tratar de ajustarnos a los intereses del donante?
 - Si lanzamos este programa de ingresos alcanzados, ¿qué costo tendrá en términos de tiempo y dinero, que será restado de nuestro trabajo central?
4. Los miembros de la Junta Directiva se apartan cuando existe un CONFLICTO DE INTERESES:
 -  ¿Mi empresa puede presentar una oferta de servicios de comida y bebida para el evento especial del cual somos anfitriones?
 -  ¿Puedo ir en viaje de campo con los representantes de la reunión con la fundación xxx? Quisiera conocerlos para hablarles sobre mi trabajo en otra junta directiva.

D.2.3.2. Administración de los recursos de una organización sin fines de lucro

Otra función muy importante de la Junta Directiva es la gestión del Fondo Ambiental de forma transparente y eficiente, a menudo llamada de Responsabilidad Fiduciaria de la Junta Directiva. Los controles internos del Fondo Ambiental deben incluir la capacidad de entregar informes financieros periódicos a la Junta Directiva. Entre los informes financieros más comunes que todos los miembros de la Junta Directiva deben revisar periódicamente, y entender, están los siguientes:

- Informes financieros (trimestrales, tal vez), que incluyan las proyecciones del flujo de efectivo interno
- Seguimiento de los ingresos trimestrales
- Estado anual de ingresos y gastos
- Asignación de activos y retorno sobre la inversión

Un excelente recurso para los Fondos Ambientales, son las encuestas de inversión del Conservation Trust Fund (CTF)⁴⁸ que proporcionan un punto de referencia (benchmark) sobre las estrategias de inversión eficaces y el avance de otros fondos. Las Juntas Directivas también dan inicio al proceso real mediante el cual se invierten, administran y gastan los fondos patrimoniales, extinguidos y rotatorios. En los casos en que hay personal, normalmente se les permite firmar cheques hasta el importe de \$ xxx antes de requerirse la firma conjunta de un miembro de la Junta Administrativa.

Asimismo, la Junta Administrativa es quien decide cuándo el Fondo Ambiental necesita una auditoría externa. En algunos casos, el Fondo Ambiental debe someterse a una auditoría externa para recibir fondos de una fundación, y siempre es necesario cuando se trata de donaciones bilaterales o del GEF.

Las siguientes preguntas plantean los tipos de problemas que la Junta Directiva debe analizar para administrar con prudencia los recursos del Fondo Ambiental:

ADMINISTRAR RECURSOS DEL FONDO AMBIENTAL

1. Las Juntas Directivas actúan con DILIGENCIA RAZONABLE al tomar decisiones para el Fondo Ambiental:
 - Sea claro sobre el nivel de riesgo que el Fondo Ambiental puede manejar en su cartera de inversiones y de qué modo será repartido el portfolio.
 - Fije una cantidad realista de dinero para que uno o dos miembros (personal o Junta Administrativa) accedan a las funciones rutinarias, y establezca controles de nivel superior (por lo menos dos firmas) para cuantías más importantes.
 - ¿Qué sistemas de contabilidad y de registros contables internos se necesitan para hacer un buen trabajo y garantizar la repartición de tareas financieras?
 - ¿Cómo se está comportando nuestra cartera de inversiones y cómo podemos mejorar?
 - ¿Estamos asegurados adecuadamente? (seguro para oficinas, propiedades, personal, Director y funcionarios, etc.)
 - ¿Tenemos un inventario de activos fijos?
2. Las Juntas Directivas actúan en BENEFICIO del Fondo Ambiental:
 - ¿Se puede realmente afrontar el costo de ese programa?
 - ¿Habría otra manera más económica de prestar ese servicio?
 - ¿Estos informes proyectan la imagen de que estamos desarrollando una reserva sustancial o mostrando señales de dificultades financieras?
 - ¿Es hora de actualizar nuestra política de inversiones o de realizar una auditoría?
 - ¿El porcentaje para gastos generales cubre los costos reales?
3. Las Juntas Directivas actúan de acuerdo con la MISIÓN del Fondo Ambiental:
 - ¿Es este el mejor aprovechamiento de nuestro dinero para promover este objetivo?
 - ¿Nuestros activos promueven nuestra misión de manera eficaz?
 - ¿Somos transparentes y sinceros, para que nuestros miembros y el público sepan cómo se gastan los fondos?
4. Los miembros de la Junta Directiva se apartan cuando existe un CONFLICTO DE INTERESES:
 - ⊘ Si el Fondo Ambiental invierte 50 mil en mi empresa, ilo devolveré al 15% en el plazo de uno año! (Aun cuando esta operación beneficie al Fondo Ambiental, el miembro de la Junta Directiva es una “persona descalificada” para las transacciones financieras).

⁴⁸ Daniel Saccardi, “Conservation Trust Fund Investment Survey”, Wildlife Conservation Society. Junio 2008, disponible en el sitio Web de RedLAC.



D.2.4. Contratar y apoyar al director ejecutivo

Aunque el Director Ejecutivo suele ser la imagen pública más importante de la organización, él o ella no asume las funciones de una Junta Directiva. Ésta es la responsable de hacer todas las preguntas y de analizar todas las cuestiones planteadas en lo anterior. El Director Ejecutivo (en algunos casos otros funcionarios) es contratado en realidad para ejecutar los programas, administrar las operaciones y redactar las propuestas para la recaudación de fondos.

Como se simplificó anteriormente, la Junta Directiva decide QUÉ hacer y entonces el personal define CÓMO lograrlo y lo implementa. ¿Estos roles se confunden? ¡Por supuesto que sí! Es el caso, por ejemplo, de los directores ejecutivos con fuerte liderazgo que expresan opiniones contundentes sobre lo "qué" hacer y a menudo son los encargados de elaborar políticas para la consideración de la Junta. Por otro lado, el trabajo de ésta es el de analizar, formular preguntas, debatir constructivamente y aceptar o rechazar las recomendaciones del Director Ejecutivo. La Junta Directiva fija los objetivos y la dirección de la organización, y no debe relegarse meramente a la función de dar la aprobación. Los miembros de la Junta Directiva tampoco deben desviarse hacia la gestión organizacional, que es competencia del personal.

Por último, elegir al Director Ejecutivo correcto, a quien luego se le brindará el apoyo y la información necesaria, es una gran responsabilidad de la Junta Directiva, la cual diseña la descripción del cargo del Director Ejecutivo, lo apoya en su trabajo y evalúa su desempeño. Así como con cualquier otra organización, la Junta Directiva debe establecer una dirección clara, objetivos anuales, aclarar las expectativas y garantizar un paquete adecuado de remuneración. El Director Ejecutivo redacta la descripción de las funciones, establece el nivel de salario y establece los objetivos anuales del personal, ajustados al presupuesto y a las prioridades del programa aprobado por la misma Junta. ¡El liderazgo del Director Ejecutivo es de importancia fundamental en la recaudación de fondos! A menudo, ésta es la función más importante en la descripción de su cargo.

CONTRATAR Y APOYAR AL DIRECTOR EJECUTIVO

- 1) Las Juntas Directivas actúan con DILIGENCIA RAZONABLE al tomar decisiones para el Fondo Ambiental:
 - ¿Qué esperamos del Director Ejecutivo? ¿Cómo asegurar una difusión amplia de la descripción clara de este cargo, que nos ayude a encontrar excelentes candidatos?
 - ¿Tenemos un buen conjunto de preguntas adecuadas para la entrevista, así como criterios claros para poder clasificar eficazmente a los candidatos?
 - ¿Podemos generar un entorno laboral positivo?
 - ¿Tenemos políticas de recursos humanos claras, establecidas de modo que el Director Ejecutivo pueda contratar y dirigir al personal?
 - ¿Tenemos una política clara para garantizar una compensación adecuada y un medio para determinar la relación laboral, como en el caso de empresas que contratan y despiden "a voluntad", por cualquier motivo?
- 2) Actúan en BENEFICIO de la ORGANIZACIÓN SIN FIN DE LUCRO:
 - ¿Distinguimos adecuadamente el rol de la Junta Directiva del rol del Director Ejecutivo, de modo que todos podamos colaborar sin dudas?
 - ¿Hemos presentado el nuevo Director Ejecutivo a nuestros amigos y a los líderes importantes a nivel local, comunitario y nacional?
 - ¿Tenemos un proceso establecido para garantizar que damos un apoyo adecuado y nuestras opiniones constructivas al Director Ejecutivo?
- 3) Actúan de acuerdo con la MISIÓN del Fondo Ambiental:
 - ¿El Director Ejecutivo puede inspirar a las personas sobre nuestra misión?
 - ¿El Director Ejecutivo está fortaleciendo nuestras relaciones con los aliados y donantes importantes?
 - ¿Somos una organización que cumple con sus compromisos?
- 4) Se apartan cuando existe un CONFLICTO DE INTERESES:
 -  Absténgase de votar (y probablemente renuncie a la Junta Directiva) si un miembro de la familia recibe un cargo remunerado.
 -  Por ejemplo: Mi hermana trabaja para el esposo de la candidata a este empleo.

D.3. Evolución de la junta directiva

Las Juntas Directivas, al igual que las organizaciones a las que sirven, no permanecen estáticas. Evolucionan creciendo juntas, solucionando problemas, definiendo una cultura y un estilo que funciona, y generando confianza y programas eficaces. Así como ocurre en la vida personal, las Juntas Directivas maduran con la experiencia y con la práctica. A veces las Juntas deciden, de forma consciente, realizar cambios en su estructura y comportamiento. Esto se puede hacer de diversas formas, tales como:

- Decisiones sobre cambios en el formato actual de las reuniones (agenda / puntualidad);
- Incluir nuevos miembros en la Junta;
- Perder miembros fundadores con muchos años de servicio debido a límites en el período de servicio, o pedir a un miembro que renuncie;
- Organizar retiros de reflexión o reuniones estratégicas de motivación para renovar el enfoque;
- Capacitar o mejorar la comprensión de los miembros en asuntos de gobernanza o de contenido para el Fondo Ambiental;
- Hacer una autoevaluación como Junta Directiva para evaluar su eficacia y las oportunidades de cambio; y
- Asegurar que se incluya una variedad de representantes sectoriales y organizacionales.

Es más común ver una mayor reflexión sobre la evolución de la Junta Directiva después de la autoevaluación, nuevas nominaciones para la Presidencia o cambios importantes en la organización sin fines de lucro (per-

sonal nuevo, nuevos proyectos estratégicos, etc.). Dos maneras sumamente importantes de fortalecer el Fondo Ambiental son la autoevaluación periódica de la Junta Directiva y los esfuerzos continuos de reclutar nuevos miembros para la Junta.

D.3.1. Reclutamiento de nuevos miembros para la junta directiva

Desde la evaluación del GEF de 1999, el sentido común dicta que los miembros de la Junta Directiva deben elegirse por sus fortalezas individuales y no como meros representantes de la organización. “Los representantes individuales han trabajado de forma más eficaz como equipo al ejecutar la misión del fondo, mientras que las Juntas Directivas con más representantes oficiales tendieron a ver su papel como una asignación de recursos entre sus diferentes organismos o sectores”.⁴⁹ Esto puede ser difícil con representantes del Gobierno en la Junta Directiva, pero también garantiza una permanencia más larga en el cargo y disminuye la rotación con cada cambio de administración. Como se mencionó anteriormente, algunos fondos tales como el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN) incluyen a funcionarios clave del gobierno como miembros ex officio de la Junta Directiva, a fin de beneficiarse de sus aportaciones sin exponer el fondo a una influencia política indebida. Curiosamente, un análisis de la composición de las juntas directivas indica que las africanas suelen tener más afiliaciones individuales que representantes organizacionales.⁵⁰

Todos los cargos de los miembros de la Junta deben tener límite de duración (véanse los estatutos) que restrin-



⁴⁹ FMAM(1999a). Fondo para el Medio Ambiente Mundial, “Experience with Conservation Trust Funds”. Informe de Evaluación N° 1-99. Washington, D.C., enero 1999, p. 23.

⁵⁰ CFA, “Rapid Review of Conservation Trust Funds”, p. 90.

ja el número de períodos que un mismo miembro puede servir. Esto ayuda a garantizar el cambio en las Juntas Directivas fundadoras, que los miembros individuales de la misma no sean sobrecargados, y que la organización realmente sirva un bien público, ya que otras personas pasan adelante en su apoyo. Asimismo, muchos miembros de la Junta Directiva deciden no prestar múltiples períodos por motivos personales de cambio, por otros intereses o, en algunos casos, porque no se adecuan bien a una organización sin fines de lucro. Por último, todas las organizaciones sin fines de lucro necesitan sangre nueva, así como nuevas ideas, nuevas energías, nuevas conexiones y nuevas habilidades. En teoría, el reclutamiento de la Junta Directiva se da anualmente, con la entrada regular de nuevos miembros al mismo tiempo que continúa la mayoría de miembros para brindar continuidad y orientar a los nuevos.

D.3.2. Un trabajo real para los miembros de la junta

A los miembros de la Junta Directiva les agrada recibir solicitudes de ayuda para apoyar la misión del Fondo Ambiental, pero desean que el trabajo a realizar tenga sentido. ¡No les haga perder el tiempo! Cuando los miembros participan y saben que marcan una diferencia, es mucho más probable que colaboren con las tareas de recaudación de fondos además de las otras funciones. Una de las mejores maneras de hacerles participar es a través del trabajo en comités, y también una de las mejores formas de fomentar la participación de los voluntarios (que pueden ser futuros miembros de la Junta Directiva) es mediante el servicio en un comité de la Junta. En su mayoría, los Fondos Ambientales tienen algunos comités permanentes y otros comités ad hoc, de corto plazo, para tareas de alta prioridad.

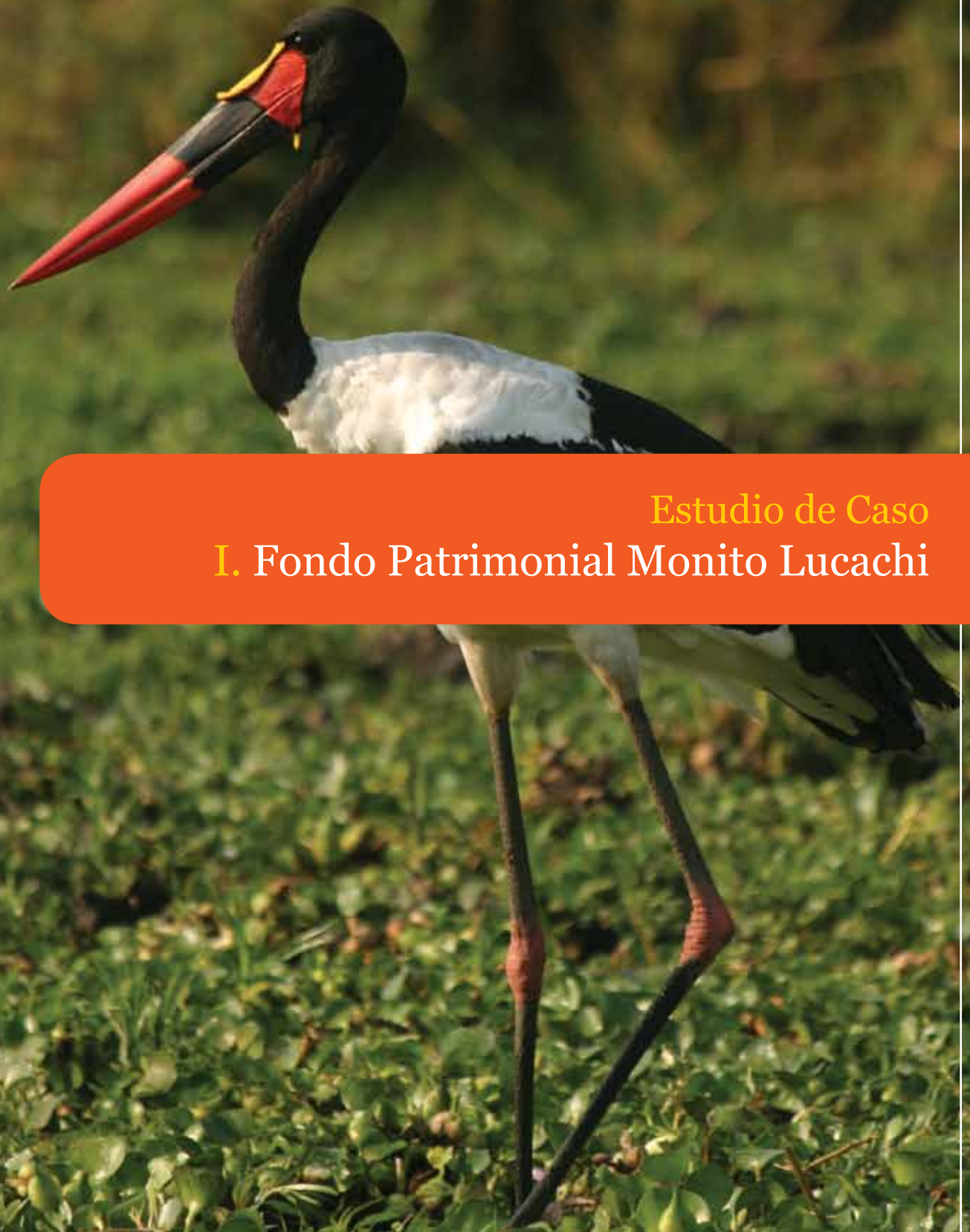
Con el fin de centrar el enfoque y contar con un programa claro de trabajo, es altamente recomendable que cada comité tenga documentadas por escrito sus funciones. Esto ayudará también a que los miembros de la Junta Directiva conozcan exactamente con qué están comprometidos. En Estados Unidos, se aconseja que los comités elaboren recomendaciones de política para someterlas a la aprobación de la Junta Directiva en pleno. Así, por ejemplo, un miembro del Comité de Auditoría podría preparar una recomendación sobre la necesidad de una auditoría, identificar las empresas de auditoría calificadas, establecer criterios de selección y presentar todo esto al Comité para que decida. Tras la aprobación del Comité, la recomendación iría a la Junta Directiva en pleno para su debate y aprobación/rechazo final. Esto ayudará a evitar las malas decisiones discrecionales o incluso la malversación, ya que la Junta Directiva en pleno aprueba todas las decisiones del comité.

Entre los ejemplos de comités permanentes típicos utilizados por muchos Fondos Ambientales, están:

- Comité Ejecutivo
- Comité Financiero
- Comité de Inversiones
- Comité de Auditoría
- Comité de Gobernanza (que a menudo incluye la función de presentar candidaturas)

Muchos Fondos Ambientales también cuentan con un Comité de Recaudación de Fondos. Al asociarse a este comité, los miembros de la Junta Directiva no sólo se hacen responsables de la recaudación de fondos, sino también de llevar a la Junta Directiva en pleno las recomendaciones sobre cómo hacerlo, qué estrategias son más meritorias. Este grupo puede ayudar a generar ideas con el Director Ejecutivo, instruir a los otros miembros de la Junta Directiva sobre oportunidades de recaudación de fondos y generar el impulso necesario para salir y ponerse a trabajar. A menudo los comités de recaudación de fondos son comités ad hoc sin duración predeterminada, pero que pueden incluir a otras personas, sean o no miembros de la Junta, en campañas especiales, eventos grandes u otras estrategias altamente visibles donde la totalidad de colaboradores del Fondo Ambiental, miembros de la Junta Directiva anterior, fundadores, etc. pueden ser incorporados en funciones de apoyo. Por ejemplo, el Funbio tiene un "Consejo Consultivo" conformado por miembros de la Junta Directiva anterior y "amigos" de Funbio. Aunque sólo se reúne una vez al año, es importante mantener actualizado a este grupo, ya que puede comunicar las novedades, progresos y avances del Funbio a los socios y donantes importantes, así como preparar presentaciones, ofrecer fiestas, etc. ¡La recaudación de fondos consiste en cultivar relaciones y hacer un buen trabajo! Si las personas saben del gran trabajo que realiza el Fondo Ambiental, se sentirán inclinados a presentar sus contactos clave.

Las Juntas Directivas desempeñan un rol muy importante en la financiación de los Fondos Ambientales. ¡La mejor combinación para la recaudación de fondos es contar con un Director Ejecutivo activo en quien la Junta Directiva pueda confiar para organizar presentaciones, reuniones, negociaciones y una visión estratégica!



Estudio de Caso
I. Fondo Patrimonial Monito Lucachi

Fondo Patrimonial Monito Lucachi

Datos clave:

- Fuente de financiación: GoldenPalace.com (Casino virtual)
- Monto recaudado: US\$ 650,000.00
- Propósito: Apoyar las actividades de protección dentro del Parque Nacional Madidi: sueldos para los guardabosques del parque, transporte para la ejecución de los programas de supervisión y protección de inversiones vinculadas con la protección y supervisión.
- Duración del contrato: El fondo ha sido creado para apoyar al Parque Nacional Madidi mientras exista; en caso de que el área protegida cese sus actividades, el fondo apoyará las actividades de conservación en el hábitat del mono (región).
- Contraparte requerida: El proceso para crear todas las condiciones para la subasta fue financiado por todas las partes interesadas en la iniciativa: la Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre (WCS, por su sigla en inglés), el Servicio Nacional de Áreas Protegidas de Bolivia (SERNAP) y la Fundación para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (FUNDESNA). Se invirtió principalmente en viajes, publicidad y material promocional.
- Tiempo de negociación: 1 mes entre WCS, SERNAP y FUNDESNA; la subasta se llevó a cabo entre el 24 de febrero y el 3 de marzo de 2005.
- Tipo de recurso: Fondo patrimonial.

El proceso:

En 2004, los científicos Robert Wallace y Humberto Gómez, así como Adam Felton y Annika Felton, investigadores de la Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre, describieron científicamente una nueva especie de mono dentro del Parque Nacional Madidi. Este gran acontecimiento para la ciencia fue una oportunidad magnífica para visibilizar la actividad de conservación desarrollada en Bolivia y su contribución al mundo.

Gracias al esfuerzo de los investigadores y a su decisión de ceder el derecho de nombrar científicamente la especie, el Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP), autoridad gubernamental a cargo de las áreas protegidas, y la Fundación para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (FUNDESNA), en alianza con la Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre (WCS) suscribieron un acuerdo con el objetivo de contribuir a la conservación de esta especie nueva para la ciencia. La idea era establecer un fondo patrimonial, con recursos de un donante



©Mileniusz Spanowicz/WCS

muy comprometido con la conservación, a través de una subasta celebrada a nivel internacional. A fin de aumentar el interés de los posibles donantes, el incentivo fue darles la oportunidad exclusiva de bautizar a esta nueva especie.

Las tres instituciones (WCS, SENAP y FUNDESNA) realizaron esfuerzos para promover la iniciativa; la noticia se difundió con éxito desde Sudáfrica hasta India y Australia, desde Argentina hasta Canadá y desde Alemania hasta Japón. Además de ser difundida en toda Bolivia, la noticia apareció en los noticieros de CNN y BBC, y fue publicada por el diario New York Times.

Antes de la subasta, el sitio Web Charityfolks (a cargo de la subasta, a solicitud de WCS) realizó una encuesta general para determinar quién podría estar interesado en participar. Los resultados mostraron que un amplio público había sido atraído por la idea. Sin embargo, en la época de la subasta, el mundo estaba concentrado en ayudar a las víctimas del tsunami que azotó Indonesia en diciembre de 2004.

La subasta electrónica se realizó entre el 24 de febrero y el 3 de marzo de 2005, en el sitio Web www.charityfolks.com, entidad especializada en este tipo de actividades. Para facilitar la comprensión, se preparó una descripción del mono, en la que se destacaba una característica física del mismo: la corona de pelos dorados en la cabeza, un aspecto fundamental que motivó a GoldenPalace.com a participar de la subasta para darle nombre al simio.

La subasta tuvo más de 600 visitas y el monto recaudado finalmente fue de US\$ 650,000.00, pagados por casino virtual de GoldenPalace.com. Esta cantidad se consideró capital semilla del fondo patrimonial administrado por FUNDESNA, para garantizar las actividades básicas de conservación del Parque Nacional Madidi, el hábitat natural de la nueva especie para la ciencia, que ha sido bautizada con el nombre científico de *Callicebus aureipalatii*.

- Factores de éxito

Desde el comienzo del proceso, la institución gubernamental responsable de las áreas protegidas en Bolivia y otros actores importantes participaron activamente a fin de mantener la transparencia de la iniciativa.

Tras la firma del acuerdo entre WCS, SENAP y FUNDESNA, se puso en marcha un intensivo proceso de promoción a nivel nacional e internacional (por prensa, Internet y televisión).

Uno de los aspectos clave fue la transparencia de todo el proceso, durante el establecimiento del mecanismo, la subasta y, lo más importante, la gestión del fondo.

Las políticas públicas en Bolivia daban apertura a este tipo de iniciativa durante el proceso, y se realizó un análisis jurídico previo para determinar la legalidad del procedimiento.

También fue importante la reputación de los investigadores Robert Wallace y Humberto Gómez en el proceso de identificar científicamente a una nueva especie conocida localmente.

La imagen de la Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre, como entidad internacional de renombre, ayudó a promover el proceso a nivel internacional.

FUNDESNA es una institución reconocida entre los actores de los sectores público y privado, con la experiencia necesaria para diseñar y estar a cargo de este nuevo fondo.

La institución también es conocida por el desarrollo de mecanismos financieros y la gestión transparente de recursos para las áreas protegidas.

- Gobernanza y supervisión

FUNDESNA posee un mecanismo de información para sus donantes, el cual incluye informes técnicos y financieros, una auditoría anual y una presentación anual a WCS y SERNAP sobre el funcionamiento del fondo.

Estructura de Gestión



- **Otras condiciones**

El Comité, formado por WCS, SERNAP y FUNDESNAPE, estableció que podrían objetar el nombre si resultase perjudicial a la especie o a la reputación de cualquiera de las partes involucradas.

Después de la subasta, Goldenpalace.com decidió no formar parte del Consejo del Fondo. La única recomendación hecha por GoldenPalace fue la de apoyar la conservación de las especies.

- **Aprendizajes**

Esta experiencia hizo posible demostrar al Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP) que existen oportunidades para establecer mecanismos financieros innovadores para fines de conservación.

Es de vital importancia que se maneje la publicidad de manera equitativa, con el fin de reconocer a todos los actores involucrados en el proceso. En este caso, los esfuerzos de comunicación se coordinaron entre FUNDESNAPE, SERNAP y los investigadores de WCS.

Ya el fondo se considera capital semilla, FUNDESNAPE está trabajando en una campaña de recaudación de fondos para aumentar el patrimonio actual.

- **Retos enfrentados**

Convencer a los investigadores y a otras entidades que este tipo de mecanismo, utilizado en la recaudación de fondos en pro de una especie, no es perjudicial a la misma, que no obra en contra de la ética científica, sino en beneficio de la especie y de su conservación.

Una vez creado el fondo, se realizaron varios intentos de aumentar el patrimonio, pero la nueva situación política e institucional, a nivel gubernamental, no era la adecuada para promover la iniciativa a nivel nacional. Recientemente (finales del año 2010), se dieron las condiciones y FUNDESNAPE ha iniciado una nueva campaña de recaudación de fondos para aumentar el patrimonio del Monito Lucachi.

Estudio de Caso II. Kenya Wildlife Service Fund

Acerca del Kenya Wildlife Service Fund

El Kenya Wildlife Service Fund es un fondo patrimonial dedicado a la vida silvestre, nuestro orgullo nacional y el patrimonio del mundo. El fondo fue creado mediante una ley del Parlamento en virtud de la Ley de Gestión y Conservación de la Vida Silvestre. Entró en operación a finales del año 2009.

¿Por qué un fondo patrimonial?

El Kenya Wildlife Service Fund ha sido diseñado para posibilitar un financiamiento confiable y consistente, a pesar de lo fluctuante de los ingresos del turismo, de cambios en las políticas o de las incertidumbres en la economía internacional. Por definición, el capital principal del fondo patrimonial debe mantenerse intacto; sólo podrán utilizarse los intereses y otros réditos. Por lo tanto, el fondo podrá apoyar los esfuerzos de conservación de la comunidad y de la vida silvestre, generación tras generación.

Objetivo del fondo

El objetivo del fondo es el de recaudar KSh 100 mil millones (US\$ 100 millones), acumulados durante más de una década. Asumiendo una tasa de interés del 10 por ciento anual, se dispondrá de 10 mil millones de chelines kenianos (cerca de 13 millones de dólares estadounidenses) por año. Actualmente, esta suma es apenas una fracción del costo de la conservación a nivel nacional; aun así será invaluable, especialmente cuando baja el turismo.

¿Cómo se maneja el fondo?

Una Junta de Fideicomisarios – expertos en conservación y finanzas de reconocimiento internacional – invierte y administra el fondo patrimonial. La Junta es nombrada para un período de tres años sin beneficios y conformada por 9–13 miembros. La junta incluye al Presidente y Director del Kenya Wildlife Service (KWS). Los demás miembros son independientes del KWS y del Gobierno de Kenia. Los miembros son responsables, en forma personal y colectiva, del fondo.

¿Quién puede contribuir al fondo patrimonial?

¡Todos! Los financiadores pueden ser turistas, fundaciones, el gobierno de Kenia, cooperantes bilaterales y multilaterales, corporaciones y ciudadanos preocupados de Kenia y del mundo.

Cuánto se ha recaudado:

Un total de US\$ 839,477.00 se recaudó dentro del país, proveniente de empresas, funcionarios e individuos. Hasta junio de 2012, se espera concluir las negociaciones en curso para un total de US\$ 4.6 millones proveniente de aliados para el desarrollo. En los cuadros a continuación se desglosan estas cifras de financiación:

FONDOS COMPROMETIDOS		
Detalles	Montos en Ksh	Montos en US\$
Kenya Wildlife Service / GoK	60,000,000	705,882
Carrera “Cycle with the Rhino”	2,896,750	34,079
Carrera “Hell’s Gate on a Wheelbarrow”	1,800,000	21,176
KLM Royal Dutch	380,000	4,471
Dr. Scott Rogers	12,500	147
Personal de KWS	1,074,000	12,635
Comunidad y División de Servicios para la Vida Silvestre	1,900,000	22,353
Guardabosques honorarios y grupos de conservación de las costas	1,235,000	14,529
Regine Hess – Embajada alemana en Nairobi	30,000	353
Adopción de animales	2,026,676	23,843
TOTAL	71,354,926	839,470

Propuestas en negociación		
Detalles	Monto en Ksh	Monto en US\$
Agencia Francesa de Desarrollo y FFEM	150,000,000	2,000,000
Gobierno de Kenia – Ministerio de Finanzas	200,000,000	2,666,667
TOTAL	350,000,000	4,666,667

Cómo se recaudan los fondos:

- Se estableció en nuestro sitio Web un sistema de donación en línea, en fase de prueba, con el banco I&M Bank en Kenia.
- Se lanzó el Programa Adopción de Animales, que mostró a personas famosas adoptando a nuestra fauna silvestre y pagando su mantenimiento. De lo recaudado, un 50% se destina al fondo y el resto a gastos recurrentes.
- Se estableció un programa de incentivos para los patrocinadores y colaboradores, quienes también pueden comprar productos de tiendas, en que una pequeña contribución va al fondo.
- Se organizaron eventos anuales para recaudar fondos, como las carreras “To Hell’s Gate on a Wheelbarrow” (a Hell’s Gate en carretilla), “Cycle with the Rhino” (pedaleando con el rinoceronte) y “Boat Race” (carrera náutica), cuyos ingresos se destinaron al fondo.
- Alianzas con las compañías aéreas, comenzando con Virgin Atlantic, con pasajes aéreos gratis para la recaudación internacional de fondos en sus rutas de destino.

Estudio de Caso

III. Los fondos de asociación de Funbio

El Programa “Fundos de Parceria” (fondos de asociación) es considerado un instrumento de recaudación de fondos importante en la historia del Fondo Brasileño para la Biodiversidad (Funbio), que ha recaudado cerca de US\$ 6.3 millones provenientes de instituciones aliadas. Es un instrumento importante porque constituye un mecanismo para identificar instituciones dispuestas a invertir en proyectos de conservación y para apalancar recursos adicionales utilizando los recursos limitados de Funbio.

Este programa ha posibilitado a Funbio lograr un financiamiento de contrapartida, de mínimo 5 millones en sus primeros cinco años de existencia, una condición del contrato con GEF, que creó a Funbio con una subvención de US\$ 20 millones. Esta fue una de las condiciones para que Funbio recibiese el segundo desembolso del GEF, de cerca de 10 millones, para financiar otros proyectos de conservación y también para garantizar su mantenimiento institucional.

El mecanismo de “Fundos de Parceria” tiene por objetivo asociarse con organizaciones que tuviesen proyectos de conservación alineados con los objetivos estratégicos de Funbio (los objetivos de la CDB), y que pudiesen invertir, por lo menos, US\$ 250 mil, para cubrir un 50% mínimo del proyecto.

Fuente de financiamiento y contrapartes

Los fondos provienen de diversas instituciones. Se pueden establecer asociaciones con una entidad particular o con un consorcio, y estos aliados pueden ser fundaciones, instituciones privadas o sin fines de lucro y mecanismos financieros públicos o privados, nacionales o internacionales.

Los Fondos de Asociación fueron suscritos entre Funbio y más de 10 instituciones, como las empresas privadas Compañía de Energía de Minas Gerais (CEMIG), Klabin de Paraná Productos Forestales (KPPF) y la Fundación de la Compañía Siderúrgica Nacional (CSN), la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG), las ONGs Instituto de Investigaciones Ecológicas (IPÊ), Servicios de Consultoría para Proyectos en Agricultura Alternativa (AS-PTA), Fundación para el Desarrollo Económico Rural de la Región Centro-Oeste de Paraná (RURECO), Asociación Caatinga y el Instituto Tierra, la Empresa Brasileña de Turismo (EMBRATUR), la Fundación Ford, entre otras.

Monto recaudado

El monto total recibido de las instituciones socias para todos los proyectos ascendió a US\$ 6.3 millones.

Objetivo

El objetivo del Programa “Fundos de Parceria” era el de estimular el establecimiento de fondos financieros entre Funbio y las instituciones aliadas en apoyo a proyectos de conservación de la biodiversidad y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

Entre las principales áreas temáticas apoyadas por este programa están la conservación, la agroecología y la gestión de recursos forestales no maderables. Los proyectos financiados incluyen investigaciones y acciones tales como el desarrollo de planes de gestión, la ejecución de programas agroecológicos municipales, la creación de redes de semillas regionales y municipales, el desarrollo de sistemas para el almacenamiento de productos agrícolas, el procesamiento de semillas, los incentivos para ampliar los métodos ecológicos y la producción de hierbas medicinales, entre otras actividades.

Duración del contrato

Los contratos suscritos tuvieron una duración máxima de cuatro años. El último contrato del proyecto finalizó en el año 2008.

Otras condiciones

Cada propuesta de alianza se evaluó y negoció de acuerdo con los siguientes criterios:

- Afinidad entre los valores y objetivos de Funbio y la institución aliada, dentro de los límites del fondo de sociedad;
- Perspectiva de una relación a largo plazo entre las partes; y
- Los proyectos que reciben apoyo deben cubrir el área temática de aprovechamiento sostenible de los recursos genéticos y biológicos, y representar un impacto significativo para la conservación de la biodiversidad.

Tiempo de la negociación

El programa lanzó en 1998 una convocatoria para seleccionar los Fondos de Asociación y recibió propuestas hasta el final de 2002. La presentación de cada propuesta siguió un formato de propuesta de proyecto, pero esta documentación fue sólo el punto de partida de un proceso de negociación. De las más de 70 propuestas analizadas y negociadas, 13 se tornaron Fondos de Asociación.

Factores de éxito

Entre los factores considerados esenciales para el éxito de los Fondos de Asociación están los siguientes:

- Flexibilidad en términos de una posible asociación entre instituciones
- Amplia gama temática que permite diversos tipos de proyectos
- Los fondos fueron administrados por Funbio, de una manera que los recursos de las instituciones asociadas se invirtieron antes de los recursos de Funbio. Esto permitió a Funbio mantener sus recursos invertidos durante un tiempo mayor y las ganancias generadas se invirtieron en los proyectos.

Tipo de recursos

Los recursos captados a través de los Fondos de Asociación fueron del tipo recursos extinguidos, dedicados a proyectos concretos con una línea de tiempo determinada. Todos los proyectos ejecutados junto con Funbio se han concluido.

Gobernanza y supervisión

Las propuestas de asociación fueron consideradas por la Junta Directiva de Funbio. Si la propuesta se consideraba apropiada, se formaba un grupo de trabajo con los representantes de Funbio y la institución asociada, que pasarían a discutir y detallar los términos y condiciones para un fondo de alianza. Con la aprobación de la autoridad competente de cada institución aliada se firmaría un contrato legal. El seguimiento de los proyectos fue coordinado por Funbio.

Estudio de Caso

IV. Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund

Antecedentes

El Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund (EAMCEF) es un fondo patrimonial que se estableció como mecanismo para brindar apoyo para el financiamiento fiable a largo plazo del Desarrollo Comunitario, Conservación de la Biodiversidad y Proyectos de Investigación Aplicada, que promueven la diversidad biológica, las funciones ecológicas y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en el Arco Montañoso Oriental de Tanzania.

El Arco Montañoso Oriental es reconocido a nivel mundial como una de las 34 ecorregiones críticas caracterizadas por altas concentraciones de especies endémicas y gravemente amenazadas en la actualidad, que cubren un área aproximada de 5,350 km². A nivel local, las montañas son sumamente importantes por abastecer de agua a más del 25% de tanzanos y contribuir con más del 60% de la producción de energía eléctrica en el país.

EAMCEF fue fundada en el año 2001 a través de iniciativas conjuntas del Gobierno de la República Unida de Tanzania, la Junta de Fideicomisarios, el Banco Mundial (BM) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF).

Ubicación de el arco montañoso oriental



Recaudación de fondos

Como otros fondos de conservación, EAMCEF lleva a cabo actividades de recaudación de fondos a fin de cumplir sus objetivos de conservación. Por tanto, el caso descrito aquí explica el proceso emprendido por el fondo para solicitar y obtener apoyo financiero del Gobierno de Noruega.

Título del proyecto: *Mejoramiento de la Conservación Forestal en el Arco Montañoso Oriental de Tanzania*

Fuente de financiamiento: El Gobierno de Noruega, a través de su embajada en Dar Es Salaam, Tanzania.

Tipo de recursos: Financiación de proyectos

Monto comprometido: US\$ 5,947,700.00

Resumen presupuestal						
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Monto (US\$)	1,548,980.00	1,037.510.00	1,057.500.00	1,062.850.00	1.240.850.00	5.947.690.00
(%)	26.05	17.44	17.78	17.87	20.86	100.00

Objetivo de la financiación

La sostenibilidad es el objetivo principal para el apoyo financiero del Gobierno de Noruega, porque se dirige a poner en marcha un mecanismo de financiación sostenible para la conservación de la biodiversidad en el Arco Montañoso Oriental de Tanzania. La financiación de las actividades y operaciones de EAMCEF permitirá reinvertir los ingresos generados por la inversión del capital, por US\$ 7.5 millones, recibida del GEF en el año 2006.

Sin ningún retiro durante los próximos 5 años del total del financiamiento para el proyecto, y suponiendo una tasa promedio de retorno anual del 7.5%, la inversión de capital debe ascender a unos US\$ 12 millones al finalizarse el apoyo noruego. Asumiendo una tasa mínima de retorno del 5%, el capital de US\$ 12 millones será capaz de producir un mínimo de unos US\$ 600,000.00 anuales, lo que debería ser suficiente para mantener las operaciones de EAMCEF y las actividades de campo a un nivel modesto. El proyecto financiado por Noruega lleva también un componente significativo relativo a las actividades de recaudación de fondos, que ayudará a atraer mayores recursos de otras fuentes.

Duración del contrato

La financiación tiene una duración de 5 años, a partir de junio de 2011 hasta mayo de 2016.

Contrapartida requerida

No se requieren fondos de contrapartida por parte de EAMCEF para ejecutar el proyecto. La financiación noruega cubre todos los gastos operativos y desembolsos en el terreno para las actividades del proyecto. La inversión del capital, que seguirá invertida durante todo el período del proyecto, sirve como principal fondo de contrapartida por parte de EAMCEF. El uso de las oficinas de EAMCEF para las actividades del proyecto también se considera una aportación de contrapartida por parte de EAMCEF. Todos los gastos de planificación, desarrollo y revisión de la propuesta del proyecto fueron pagados por EAMCEF y sus aliados (WWF/CEPF).

Otras condiciones dictadas por el donante

- De vez en cuando, el donante pondrá a disposición de EAMCEF y sus subcontratistas un servicio de asesoramiento para la gestión financiera.
- Al finalizar el proyecto, el saldo no utilizado de los fondos por encima de las 1,000 coronas noruegas, más los intereses alcanzados, será devuelto al donante.
- Los fondos puestos a disposición no serán utilizados en contravención de las convenciones de la ONU y las respectivas resoluciones del Consejo de Seguridad.
- EAMCEF preparará y presentará oportunamente los estados financieros anuales, los presupuestos y planes de trabajo anuales, los informes de progreso semestral y anual, los informes anuales de la organización, los estados anuales auditados y el informe final para todo el período del proyecto.

Tiempo de la negociación

Llevó más de dos años desde la conceptualización hasta la firma del contrato; es decir, desde enero de 2009 hasta mayo de 2011. El proceso se inició con diálogos informales entre el Director Ejecutivo de EAMCEF y el Consejero (Cambio Climático y Recursos Naturales) en la Real Embajada de Noruega, seguidas de reuniones formales en la Embajada; el desarrollo del concepto; la redacción y presentación de la propuesta del proyecto completo; la revisión y evaluación de la propuesta; y, por último, la suscripción del contrato y la financiación real.

Factores del éxito

Muchos factores contribuyeron al éxito de EAMCEF para garantizar la financiación del Gobierno Real de Noruega, entre ellos:

- La importancia mundial y local de la zona objeto de la financiación (el Arco Montañoso Oriental) en términos de su riqueza en biodiversidad, almacenamiento de carbono, cuencas hidrográficas, economía, medios de subsistencia de las comunidades locales y mitigación del cambio climático.
- La buena reputación, buen gobierno, transparencia, compromiso y experiencia del Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund en la gestión de los recursos donados y financiados para la conservación.
- El excelente desempeño en el campo y la excelente gestión financiera durante la primera fase de EAMCEF con el apoyo del Banco Mundial y el Gobierno de Tanzania.
- La capacidad institucional suficiente y un mecanismo operativo adecuado para ejecutar y recibir los recursos donados y desembolsar los fondos entre las organizaciones no gubernamentales (ONGs), organizaciones de base comunitaria (OBCs), instituciones gubernamentales, autoridades locales, instituciones académicas y de investigación, etc.
- La confianza depositada en EAMCEF por el Gobierno de la República Unida de Tanzania – EAMCEF se inició con las iniciativas del Gobierno de Tanzania y todavía recibe apoyo gubernamental.

- EAMCEF es una organización no gubernamental (ONG) autónoma sin fines de lucro y no recibe ninguna injerencia por parte del Gobierno en el manejo de fondos subvencionados.
- EAMCEF aborda la necesidad de una financiación a largo plazo, confiable y sostenible para la conservación de un ecosistema crítico que constituye un sumidero de carbono importante, dotado de una biodiversidad única y valores de captación excepcionales.
- En los últimos siete años, EAMCEF ha desarrollado la capacidad necesaria, ha adquirido enorme experiencia en la recepción, gestión y desembolso de fondos entre donantes y beneficiarios, y ha brindado un control fiscalizador de su aprovechamiento.
- EAMCEF estuvo en extrema necesidad de apoyo financiero para cubrir un período transitorio que permitiría la recuperación y un mayor crecimiento de su inversión de capital con la consiguiente generación de ingresos suficientes para lograr retiros realistas a futuro.

Gobernanza y supervisión del fondo

Considerando que la Junta de Fideicomisarios establece las orientaciones normativas, la toma de decisiones y la fiscalización de las operaciones y actividades del fondo de EAMCEF, la Secretaría del Fondo Patrimonial (encabezada por un Director Ejecutivo) lleva a cabo las actividades cotidianas en EAMCEF. Los donantes no son miembros de la Junta de Fideicomisarios.

EAMCEF tiene un sistema muy riguroso para la supervisión de los fondos, en el cual los beneficiarios reciben recursos con base en el desempeño. Los fondos se desembolsan en tres etapas (tramos). Sólo los fondos del primer tramo se emiten a la firma del acuerdo del proyecto. Los otros dos se desembolsan después de la recepción satisfactoria de los informes de progreso, seguidos de la verificación física de las actividades realizadas in situ por los oficiales de campo de EAMCEF.

El donante (Noruega) no forma parte del equipo ejecutor del proyecto, sino que supervisa los fondos a través de sus estados financieros, informes de progreso, visitas de campo, evaluaciones de desempeño y reuniones anuales. También se realiza una auditoría de los fondos y de la ejecución eficaz de las actividades, a fin de garantizar que los fondos se gasten únicamente en las actividades previstas.



Su excelencia, la Sra. Ingunn Klepsvik, Embajadora de Noruega, y el Sr. Francis Sabuni, Director Ejecutivo de EAMCEF, firman el contrato para la concesión del fondo el día 20 de mayo de 2011 en el jardín de la Embajada en Dar Es Salaam, Tanzania.

Estudio de Caso
V. PROFONANPE

Perú: estudio de caso de un fondo para AP donado por una empresa explotadora de gas

Fuente:

Pluspetrol Peru Corporation S. A. (Pluspetrol) es una empresa latinoamericana que se dedica a la explotación de yacimientos de gas y petróleo con presencia en América Latina y África (fundamentalmente en Angola), siendo en la actualidad el mayor productor de gas en el Perú.

Pluspetrol obtuvo licencia del Estado peruano para operar en el yacimiento de gas denominado Camisea (una de las más importantes reservas de gas en Sudamérica). Este yacimiento está ubicado en la amazonía central del país y se halla conectado a la costa mediante dos gasoductos de cerca de 1000 km. de longitud. Desde Camisea el gas es conducido a una planta de fraccionamiento de líquidos de gas ubicada en la zona de amortiguamiento de la Reserva Nacional de Paracas (RNP), un área protegida marino-costera.

Monto:

La donación por parte de Pluspetrol asciende a US\$ 7.0 millones, de los cuales US\$ 1.0 millón fue desembolsado en cuatro cuotas anuales de US\$ 250 mil para financiar los costos básicos de gestión de la RNP. Los restantes US\$ 6.0 millones están destinados a la constitución de un fondo patrimonial.

Para estructurar el portafolio de inversiones, PROFONANPE acordó con PLUSPETROL un calendario de desembolsos a ser cumplido en un plazo de diez años, como sigue:

US\$ 3.0 millones en el 2008

US\$ 2.0 millones en el 2013

US\$ 1.0 millón en el 2018

Duración del convenio:

40 años, pudiendo renovarse por acuerdo entre las partes.

Objetivo:

Contribuir a la sostenibilidad financiera a largo plazo de la RNP y su zona de amortiguamiento, conforme a las metas y objetivos de conservación de la diversidad biológica continental y marina previstos en los planes estratégicos quinquenales de la reserva.

Área de intervención:

Reserva Nacional de Paracas (RNP).



Áreas Protegidas en el Perú y Ubicación del Proyecto



Reserva Nacional de Paracas



Importancia:

La RNP posee características especiales de flora y fauna. Estas incluyen comunidades de plantas del desierto costero peruano, diversa fauna y numerosas especies amenazadas y en peligro de extinción. Gracias a su ubicación, el mar de Paracas es un área de alta productividad debido a la presencia de las aguas frías de la Corriente de Humboldt. Asimismo, presenta hábitat costeros que han favorecido el establecimiento de comunidades en distintos biotopos, ofreciendo importantes áreas de alimentación y reproducción para numerosas especies. Entre dichos hábitats destacan:

- Espejo de agua colindante con la costa, con una rica variedad de flora marina, pues sus corrientes de agua favorecen la presencia del plancton, fitoplancton y algas. Estudios realizados demuestran que existe una variedad de algo más de 200 algas marinas. Es también una zona rica en una inmensa variedad de invertebrados marinos y mamíferos como los lobos marinos, delfines y gatos marinos.
- Barrancos y acantilados, que son formaciones rocosas de pendiente pronunciada (lugar de refugio y anidamiento de aves).
- Orillas rocosas y arenosas, muy diversas en invertebrados marinos, con gran concentración de aves como la gaviota gris, zarcillo, chorlo, pelicano playero, ostrero negro, cóndor andino, pingüinos de Humboldt, flamencos, etc.
- Planicies costeras, de fisiografía plana a ligeramente ondulada.
- Elevaciones continentales, conformadas por pequeños cerros y lomas.

Proceso:

1. Pluspetrol obtuvo el contrato de Camisea que contempla dos grandes actividades: la extracción de gas natural en el yacimiento y el fraccionamiento de líquidos de gas natural en la costa. Los dos gasoductos permiten transportar el líquido de gas, uno de ellos hacia la planta de fraccionamiento ubicada en la zona de amortiguamiento de la RNP.
2. En julio del 2003, el Ministerio de Energía y Minas aprobó el Estudio de Impacto Ambiental tanto de la Planta de Fraccionamiento e Instalaciones de carga, como de una tubería submarina de alrededor de 5 Km. para el abastecimiento a barcos cargueros.
3. El Estudio de Impacto ambiental de la planta de fraccionamiento contempló compromisos que debía asumir la empresa para implementar programas y proyectos asociados a reducción de la contaminación de la Bahía de Paracas y al desarrollo sostenible de su área de influencia. Dichos compromisos totalizan a la fecha US\$ 23.7 millones.
4. A fines del 2003, luego de un largo proceso de negociaciones entre el entonces Instituto Nacional de Recursos Naturales (ahora el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas - SERNANP), Profonampe y Pluspetrol, se acordó la creación de un Fondo Socio-ambiental para la gestión de la RNP.
5. En setiembre del 2004, Pluspetrol y el SERNANP suscribieron finalmente el Convenio de Cooperación Interinstitucional para el establecimiento del fondo para la gestión de la RNP.
6. En setiembre del mismo año Pluspetrol, Profonampe y SERNANP suscribieron un convenio tripartito para la administración del fondo. Las actividades elegibles fueron establecidas como sigue:



- Implementación del Plan Maestro de la RNP.
 - Actividades de investigación científica.
 - Actividades de educación ambiental comunitaria en el ámbito de la RNP.
 - Desarrollo de instrumentos de difusión de los atractivos y actividades de la RNP a nivel nacional e internacional.
 - Inversiones en equipamiento e infraestructura.
7. Los primeros recursos (US\$ 1.0 millones) fueron desembolsados entre el 2004 y el 2008. El primer aporte para la constitución del fondo patrimonial (US\$ 3.0 millones) se realizó en el 2009.

Mecanismo:

El portafolio de inversión que se constituye con el aporte del Pluspetrol tiene el carácter de patrimonial, esto es que sólo se utilizarán los rendimientos financieros anuales para financiar las actividades y proyectos en la RNP.

Profonanpe y Pluspetrol seleccionaron al administrador de activos (una entidad financiera local) cuyas operaciones se realizan según los lineamientos de inversión convenidos entre PROFONANPE, Pluspetrol y SERNANP.

A continuación se describen los lineamientos de inversión vigentes del portafolio.

Lineamientos de inversión

Tipo de instrumento	Límite mínimo	Objetivo	Límite máximo
Renta Fija	65%	75%	85%
RF US		37,5%	
EEMM		37,5%	
Renta Variable	10%	20%	30%
EEUU		8%	
Mercados desarrollados		6%	
EEMM		6%	
Renta Alternativa	0%	5%	10%
Commodities (100% oro)		5%	

Monitoreo y Control:

La instancia máxima de decisión y supervisión del Fondo Paracas es la Junta de Administración (JA), la cual está conformada por 3 miembros.

- Jefe del SERNANP
- Un representante del Consejo Directivo de Profonanpe.
- El Gerente General de Pluspetrol.
- El Director Ejecutivo de Profonanpe, quien actúa como Secretario Técnico..

Entre las principales funciones de la JA se encuentran:

- Supervisión del manejo y de la adecuada aplicación de los recursos del Fondo Paracas.
- Aprobar los Planes Operativos Anuales y Planes de Adquisiciones a realizarse con cargo al fondo.
- Recibir y pronunciarse sobre los informes de auditoría y técnicos correspondientes.

Factores de éxito:

- Desde el punto de vista de Profonanpe: estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. Es decir, contar con información confiable y de primera mano; mantener capacidad de diálogo e interacción con la autoridad nacional de áreas protegidas; contar con equipos técnicos multidisciplinarios brindando asistencia técnica a la autoridad nacional; aplicar estrategias de negociación basadas en la experiencia institucional; medir adecuadamente los riesgos de la operación e identificar medidas para mitigarlos; manejar sistemáticamente los riesgos reputacionales para Profonanpe y/o la autoridad nacional; aplicar estrategias de comunicación efectivas para hacer transparentes los procesos de negociación y acuerdos logrados.
- Desde el punto de vista de la autoridad nacional: capacidad del staff directivo del SERNANP para coordinar una alternativa que beneficie a la RNP.
- Desde el punto de vista de Pluspetrol: aplicación concreta de su política de responsabilidad social y ambiental y aplicar la política de “buen vecino”.
- El modelo de contrato deja claramente establecido el carácter voluntario de la contribución financiera de Pluspetrol y por tanto se deja explícito que dicha contribución no forma parte de las obligaciones contractuales que tiene la empresa con el Estado peruano, particularmente en lo que se refiere a eventuales daños ambientales.
- El modelo de contrato tripartito ha sido replicado en otros ámbitos en donde existen empresas dedicadas a la extracción de recursos naturales y que voluntariamente han acudido a Profonanpe para la administración de fondos que apoyen la conservación de un área protegida.
- La supervisión permanente a través de la JA de la ejecución de las actividades programadas bajo este Fondo.





Conclusión

Resultados del Taller sobre Estrategias de Recaudación de Fondos

Este último capítulo se concentra en los principales debates y cuestiones planteadas por los participantes durante el *Taller sobre Estrategias de Recaudación de Fondos para los Fondos Ambientales*, realizado en Dar es Salaam, Tanzania, los días 27-28 de septiembre de 2011.

PREPARACIÓN PARA EL TALLER

En la preparación para el taller, se les solicitó a los participantes responder a una encuesta y leer los cuatro primeros capítulos de la presente guía. Los Fondos Ambientales Africanos respondieron a la encuesta proporcionando respuestas en tres niveles de indagación. Entre las principales respuestas que influyeron en el diseño del taller se incluyen:

1. ¿Cuál es el estado actual de su fondo?

- La mayoría de fondos opera con algo más de US\$ 100,000 anuales para gastos de funcionamiento.
- La mayor donación que han recibido los fondos varió entre US\$ 200 mil y US\$ 18 millones.
- La cantidad de dinero que se invierte anualmente en programas ambientales y de apoyo a los medios de subsistencia sostenibles varía entre US\$ 75 mil y US\$ 85 mil.
- Los Fondos Ambientales africanos tienen un promedio de 4.7 funcionarios.

2. ¿Cuál es la capacidad de su Fondo Ambiental? Las alternativas de respuesta van de 1 (baja) a 5 (alta).

2.a. Planificación

- La mayoría de Fondos Ambientales no tiene planes estratégicos implantados (2.3 en promedio).
- La mayoría de Fondos Ambientales no tiene estrategias formales para la recaudación de fondos (2.1 en promedio).
- Una ligera mayoría de Fondos Ambientales africanos cuenta con planes para la protección de los fondos operativos (3.1 en promedio).

2.b. Asociación

- En su mayoría, los Fondos Ambientales africanos están muy bien alineados con las prioridades nacionales y los objetivos gubernamentales (4.2 en promedio).
- La mayoría de Fondos Ambientales involucran a los miembros de la Junta Directiva y asociados en la recaudación de fondos (3.7 en promedio).

2.c. Cultivo de relaciones

- Algunos Fondos Ambientales africanos son capaces de articular un vínculo directo entre los fondos donados y un claro impacto (2.9 en promedio).
- Pocos Fondos Ambientales africanos tienen una persona de contacto responsable del cultivo de relaciones con los posibles donantes (2.0 en promedio).
- Muy pocos Fondos Ambientales africanos tienen experiencia y/o especialización en las compensaciones o pagos por servicios ambientales (1.8 en promedio).

3. Posibles donantes

Cuando se les preguntó en qué tipos de donantes deseaban centrarse, los Fondos Ambientales priorizaron:

- a) Los bilaterales;
- b) Los fondos privados, en particular las fundaciones y grandes ONGs internacionales (BINGOs por sus siglas en inglés); y
- c) Un empate entre los empresariales y multilaterales.

Con base en las respuestas recibidas, se centró el tiempo del taller en esta lista de posibles donantes.

DEBATE Y APRENDIZAJES DEL TALLER

Tras una cálida bienvenida del Sr. Francis Sabuni, nuestro anfitrión de EAMCEF, se inició la sesión con una presentación sobre los resultados esperados del Taller sobre Estrategias de Financiación:

1. Alinear la capacidad del Fondo Ambiental con los intereses de los donantes;
2. Evaluar los costos de la recaudación de fondos, así como sus beneficios; y
3. Priorizar las posibilidades de financiación y considerar sus puntos clave.

Discurso de ascensor

El primer ejercicio fue diseñado para que todos los participantes se presentasen y a seguir respondiesen muy resumidamente a lo siguiente: ¿Por qué mi Fondo Ambiental merece financiación? o ¿Cómo garantiza mi Fondo Ambiental que los donantes alcancen sus objetivos de inversión?

Cada Fondo Ambiental dio una breve respuesta a estas preguntas. A medida que se recopilaban las respuestas, un análisis más detallado las dividió en los siguientes tres tipos de respuestas descriptivas:

Explicaciones sobre la capacidad institucional:

- Transparencia
- Rendición de cuentas
- Continuidad de financiación para asegurar una absorción efectiva
- Continuidad institucional (10 años, etc.)
- Buen gobierno
- Integridad

- Capacidad (volumen de inversión y capital / experiencia con subvenciones)
- Marca diferenciada
- Autonomía – Independencia
- Influencia
- Avalada por otros donantes
- Eficiente

Propósito de las explicaciones del fondo

- Biodiversidad de importancia mundial (país megadiverso)
- Especificación de especies insignia, endémicas, únicas
- Dimensión y escala del bosque
- Corredores y mosaicos
- Sitios de Patrimonio Mundial
- Reservas de la biósfera / sitio RAMSAR
- Poblaciones indígenas
- Prioridad geográfica para el fondo de su donante
- Red de Áreas Protegidas (brecha financiera o de gestión)
- Secuestro de carbono
- Servicios ambientales
- Medios de subsistencia sostenibles a nivel local

Pericia con temas / procesos

- Trabajo con comunidades locales
- Resolución de conflictos
- Fomento de la cohesión social
- Formación y motivación de los jóvenes
- Formación de alianzas
- Trabajo transfronterizo
- Trabajo con el gobierno
- Mitigación de amenazas

En el ejercicio terminó con una motivación a todos los funcionarios y miembros de Juntas Directivas a que puedan responder rápidamente a estas preguntas de manera coherente. Cuando el contacto es con donantes específicos, la alineación (cuando realmente forma parte de la misión del Fondo Ambiental) con los intereses del donante, debe destacarse en la presentación de nuevas ideas y oportunidades de programas.

Análisis de costo-beneficio en la recaudación de fondos

Los participantes en el taller consideraron los costos de la recaudación de fondos – un concepto fundamental en todo análisis de costo-beneficio – en la priorización de los posibles donantes. Entre los costos identificados se incluyen:

1. Alineación / ajuste del programa a los donantes;
2. Personal para redactar las propuestas, realizar la investigación o servir de contactos para el cultivo de relaciones;
3. Conocimientos de informática necesaria para las bases de datos, comunicaciones, presentación de informes, etc.;
4. Comunicaciones – costo de folletos, materiales, papelería y sitios Web profesionales, etc. para satisfacer las normas internacionales;
5. Gastos de viaje y de reunión para los encuentros con los donantes en el país, en viajes de campo, en sus oficinas ubicadas en el país de origen, o en reuniones internacionales;
6. Consultores – contratación de especialistas en la investigación, en la redacción de propuestas y en temáticas específicas;
7. Las alianzas exigen tiempo, viajes y energía para la preparación de propuestas conjuntas eficaces; y
8. Investigación de posibilidades, estrategias e innovaciones en las estrategias de conservación eficaces.

Se consideraron estos costos en los debates de cada tipo principal de posibles donantes, a fin de garantizar además que se reconozca el nivel de esfuerzo y el tiempo que se exige.

Experiencias con diversos donantes y combinaciones de fondos

Durante la primera parte del taller, los participantes completaron un gráfico circular para indicar su “mix” de fondos. Estos gráficos fueron colocados en la pared como recurso para que los participantes conocieran cuáles fondos tenían experiencia con los donantes, a fin de motivar las conversaciones informales durante los descansos y las comidas. Algunos Fondos Ambientales dependían de una o dos fuentes de financiamiento, mientras que otros tenían experiencia en la gestión de fondos provenientes de más de 20 diferentes donantes, representando una verdadera diversidad de fondos públicos, privados, bilaterales y multilaterales.

El grupo acordó además centrarse en los tipos de donantes priorizados en el cuestionario:

1. Los bilaterales;
2. Los fondos privados (enfazando las fundaciones, las grandes ONGs internacionales y las empresas); y
3. Los multilaterales.

Además, para alcanzar los objetivos del taller, se crearon gráficos en gran formato para enfocar cuatro puntos principales en cada categoría de posibles donantes:

1. Motivación del donante;
2. Capacidad que requiere el Fondo Ambiental para ser competitivo respecto a estos fondos;
3. Obstáculos y dificultades para acceder a este tipo de financiación; y
4. Oportunidades y mecanismos facilitadores que ayudan a los Fondos Ambientales a captar fondos.

A seguir se dividió el diálogo y la presentación de los estudios del caso en grupos de trabajo, para examinar los diferentes tipos de fondos con los gráficos transcritos a continuación:

DONANTES BILATERALES

El *Eastern Arc Mountains Environmental Fund* presentó el caso de su trabajo con el Gobierno de Noruega (Estudio de Caso IV) para iniciar el diálogo. Con base en este caso y en las contribuciones de los participantes, se recolectaron las cuatro categorías de información presentadas a continuación:

Motivación de los donantes bilaterales (los siguientes son comentarios generales; cada organismo bilateral independiente se guía por objetivos específicos; los sitios Web constan en la sección B.4.2).

- Proporcionar financiamiento en una escala superior a US\$ 1 millón
- Objetivos de conservación de la biodiversidad u otros acuerdos internacionales
- Sostenibilidad de las instituciones en el país
- Secuestro de carbono y reducción de la huella de carbono
- Apalancamiento – desean ver contrapartidas / otros aliados
- Geografía – más interesados en países con una historia colonial y/o similitudes lingüísticas
- Declaración de París – ver al gobierno nacional asumir su papel
- Mayor preocupación por la visibilidad pública y justificación de las inversiones.

Capacidad que requiere el Fondo Ambiental para acceder a la financiación bilateral (en general)

- Sólidos conocimientos en inversiones – cómo se invertirán los fondos, volumen de rendimientos hasta la fecha, etc.
 - Política de inversiones (para evitar que el donante fije las restricciones de inversión)
 - Transparencia en la toma de decisiones y en la gestión de fondos
 - Expertos en inversiones (ya sea en la Junta Directiva o, en algunos casos, como comité de inversiones independiente) que supervisen a los profesionales en la administración de fondos.
- Habilidad para recaudar fondos de contrapartida
 - En algunos casos es útil estar constituido legalmente en Europa o Estados Unidos.
- Capacidad para satisfacer condiciones clave, como la presentación de informes financieros, el monitoreo de los indicadores programáticos y el acatamiento de las convenciones de la ONU
 - Experiencia en el monitoreo de subsidios a beneficiarios locales, para rendir cuenta de los fondos y medir el progreso de manera eficaz.

Obstáculos y dificultades que los Fondos Ambientales han experimentado en las negociaciones con los donantes bilaterales:

- Lleva como mínimo dos años.
- El país debe tener un marco jurídico sólido y contar con el apoyo total del gobierno receptor.
- La creciente preocupación por la seguridad, manifestada por los donantes bilaterales europeos y estadounidenses, ha provocado la necesidad de un aumento en la revisión de las inversiones y otras formas de protección.
- Tendrán preocupaciones o restricciones de inversión efectivamente documentadas respecto a sus fondos (por ej., una restricción para las inversiones alemanas está en proceso).

Oportunidades / mecanismos facilitadores que ayudan a los Fondos Ambientales a captar los fondos bilaterales

- Algunas de las grandes ONGs internacionales (BINGOs) ayudan con el relacionamiento o con asuntos técnicos específicos como los canjes de deuda.
- Ayuda a arrancar el proceso el contar con un análisis de brechas, como el “Protected Areas Financial Gap Analysis” para los Fondos Ambientales que trabajan en áreas protegidas.
- El tener mucha experiencia previa y, en particular, sólidas evaluaciones y auditorías independientes.
- El poder demostrar la apropiación y compromiso entre la población local, así como una contrapartida local.
- El tener un firme apoyo gubernamental, que sea activo y no sólo pasivo.

Un análisis resumido de la asistencia bilateral llevó a algunas acotaciones adicionales:

1. Muchos gobiernos tienen varias agencias involucradas en la asistencia bilateral (por ejemplo, GTZ y KFW de Alemania), (USAID, Cuerpo de Paz, Departamento del Tesoro con la *Tropical Funds Conservation Act* para canjes de deuda), etc. Ser consciente de las diferentes funciones, oportunidades, escalas y enfoques es parte de la investigación requerida por los Fondos Ambientales antes de iniciar contacto con los donantes.
2. Algunas ayudas bilaterales han sido excepcionalmente generosas con los requisitos en diferentes momentos. Por ejemplo, la reciente subvención del Gobierno de Noruega a EAMCEF no exigió contrapartida. En otros casos, se discutieron las exigencias de altos niveles de retorno de la inversión. En otros Fondos Ambientales los donantes permitieron retornos de la inversión relativamente bajos no ajustados a la inflación. Por último, en algunos casos, las ayudas bilaterales han permitido que altos porcentajes de las ganancias del fondo vayan a los costos operativos, y en otros casos muy poco. El Grupo debatió la importancia de estar consciente de estas oportunidades para estructurar los costos de operaciones, las necesidades de contrapartida y los retornos de la inversión que ayudan a aumentar la capacidad del Fondo Ambiental (elevar el estándar).
3. Los canjes de deuda son menos comunes en África, ya que existe una política de condonación con muchas naciones. Por esta razón, es poco probable que se produzcan canjes de deuda de la Ley de Conservación de Bosques Tropicales (TFCA) de la USAID. Al mismo tiempo, el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM) señaló que todavía hay oportunidades y que promoverían oportunidades de canjes de deuda con los organismos del gobierno francés adecuados.
4. Los fondos bilaterales tendrán serias preocupaciones en cuestiones de género y derechos humanos. Es fundamental trabajar con el gobierno para responder satisfactoriamente a estas cuestiones y asegurar que estén bien incorporadas en su trabajo y propuestas.
5. También se citaron ejemplos de Fondos Ambientales que han contactado a misiones bilaterales de base local, cooperado con oficinas nacionales, o dado presentaciones en centros locales de intercambio cultural patrocinados por misiones o embajadas, como buenas herramientas para el cultivo de relaciones.

FONDOS PRIVADOS

A. BINGOS y Fundaciones

Aunque hay muchos tipos de financiación privada, el taller abarcó dos temas principales: las Fundaciones (B.4.4) y las BINGOs (Grandes Organizaciones No Gubernamentales Internacionales - ver B.4.6) juntas y, a continuación, las Corporaciones (B.4.8). Marie de Longcamp realizó una presentación sobre financiación privada, seguida por un estudio de caso de Valeria Dorado de FUNDESNAP Bolivia (Estudio de caso I) sobre una colaboración con la Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre (WCS) que resultó en una subasta virtual a través del sitio Web www.charityfolks.com que recaudó US\$ 650.000 de donantes privados.

Motivaciones de los donantes de las fundaciones y de las BINGOs (comentarios generales)

- Fundaciones/donantes particulares de Estados Unidos y Europa – exenciones fiscales cuando están registrados en el país, así como sociales, filantrópicas, culturales
- Un fuerte sentido del peligro que corre la naturaleza y como tal es un valor que no desean perder
 - Preocupados a menudo por una geografía o especie en particular
 - Las BINGOs están a menudo muy centradas en tipos específicos de proyectos o ecorregiones
- Deseo de soluciones innovadoras
- Asegurar efectos cuantificables
- Deseo de contribuir al crecimiento de la autonomía y capacidad institucional en el país
- Quieren ver que los Fondos Ambientales tengan una estrategia para salir de la dependencia de sus fondos
 - Apalancamiento de fondos
 - Exigen a menudo una contrapartida y les gustaría ver la participación de múltiples donantes.
- Algunas fundaciones tienen nichos específicos – por ej. fondos de arranque
- La imagen y la marca son preocupaciones para algunas, en particular para las BINGOs

Capacidad necesaria del Fondo Ambiental para acceder a una fundación privada o a la financiación de una BINGO (en general)

En general, son menos rigurosos los requisitos de capacidad en el Fondo Ambiental para la financiación privada que para los fondos multilaterales y bilaterales. Sin embargo, cuanto mejor el Fondo Ambiental pueda transmitir sus competencias en las siguientes áreas, mejor serán sus oportunidades:

- Capacidad de aliarse bien y manejar los memorandos de entendimiento
- Una marca y logotipo fuertes (muchas veces, a los socios financiadores les gusta mostrarlos en su material impreso)
- Propuestas claras basadas en actividades e investigación
 - Un recaudador de fondos (o personal de recaudación de fondos para ayudar con propuestas, construcción de relaciones, etc.)
- Gobernanza
 - Se revisará la competencia de los miembros de la Junta Directiva del Fondo Ambiental
 - Rendición de cuentas
 - Reputación
- Transparencia
 - Auditoría independiente
 - En algunos casos, se requiere de diligencia debida
- Los donantes privados suelen estar dispuestos a proporcionar pequeños fondos piloto para “probar” o “dar una oportunidad” al Fondo Ambiental. Sin embargo, es necesario un historial de éxito comprobado, antes de tener acceso a grandes partidas de fondos.

Obstáculos y dificultades que los Fondos Ambientales han experimentado en las negociaciones con donantes privados:

- Construir una relación lleva tiempo, ya que la confianza es primordial. Es necesario tener buenas relaciones que posibiliten el aporte de ideas y sugerencias, documentos conceptuales, cartas de interés, etc. No es sólo hacer una presentación “en frío”.
- Las BINGOs exigen tiempo y coordinación considerable y, muchas veces, la participación de numerosos funcionarios. Eso significa que habrá que organizar esas múltiples relaciones con muy poco personal.

Oportunidades /mecanismos facilitadores que ayudan a los Fondos Ambientales a captar fondos privados.

- Participar en mesas redondas de los donantes, u otros eventos
- Invitar a los donantes a conocer las organizaciones comunitarias locales, grupos gubernamentales, etc. e involucrarlos en los problemas/soluciones;
- Tener una buena relación y programas excelentes en donde los Fondos Ambientales pueden mostrar su eficacia y transparencia, así como una eventual estrategia de salida, puede resultar en mayores subvenciones complementarias.

- Las BINGOs pueden ser muy útiles en las relaciones con fundaciones y donantes

B. Empresas

El grupo examinó las donaciones corporativas por separado ya que su filosofía de donación difiere de las fundaciones y las BINGOs. La sesión fue iniciada por Pedro Leitão que presentó la experiencia de FUNBIO con empresas comprometidas en trabajos de conservación del medio ambiente (Estudio de Caso III). Después se estudió al detalle el caso del Fondo Fiduciario de Bwindi, en Uganda, que trabaja con la compañía Swarovski, la cual tiene un gran interés en la conservación del agua. A esto se siguió una contribución de PROFONANPE acerca de la importancia de tener capacidades para establecer fuertes relaciones públicas ya que muchas personas cuestionarán las asociaciones empresariales. Se trata de una cuestión imprevista que surgió en el trabajo de PROFONANPE con una compañía de gas (Estudio de caso V).

Motivación de los donantes empresariales (lo que sigue son comentarios generales)

- Demostrar responsabilidad corporativa
- Ayudar a preservar un recurso determinado (a menudo vinculado a los intereses de su empresa, por ejemplo, agua, un material genético, concesiones de madera etc.)
- Endosos y aprobaciones de certificación
- Visibilidad
- Impacto y resultados cuantificables: suelen tener expectativas muy empresariales
- Evitar la fatiga de los donantes/evitar que todo el mundo les pida (el Fondo Ambiental puede reunir los requisitos si está pensando en solicitar una nueva subvención)

Capacidad necesaria del Fondo Ambiental para captar fondos corporativos

- Capacidad para prospectar la empresa a fin de asegurar la alineación con los valores y comportamientos;
- Capacidad para negociar desde una posición de fuerza para asegurar que la empresa proponga fondos “serios” y no de mera fachada;
- Capacidad para enfrentar los retos de contrapartida;
- La credibilidad del Fondo Ambiental es un factor crítico, ya que el sector privado, a menudo, exige una reputación de muy alto nivel para las organizaciones sin fines de lucro;
 - Experiencia y reputación del Fondo Ambiental, del personal y de la Junta Directiva;
 - Una Junta Directiva fuerte y vínculos estrechos con el sector privado;
 - Estrategias de inversión efectivas;
- Disposición a asumir algunos riesgos para asociarse con empresas
 - Capacidad de prever y gestionar posibles problemas de Relaciones Públicas

Obstáculos y dificultades que los Fondos Ambientales han experimentado en las negociaciones con donantes corporativos:

- En las donaciones mayores, el tiempo de negociación (más de 2 años) puede constituir un obstáculo;
- Algunas empresas quieren ejercer una función en la Junta Directiva o la gobernanza compartida de un proyecto;
- Una amenaza que debe ser controlada son los intentos de dar una falsa imagen de responsabilidad con el medio ambiente, o “*greenwashing*”;
- Administrar las comunicaciones con grupos ambientales o laborales que pueden sentirse afectados por su asociación.

Oportunidades /mecanismos facilitadores que ayudan a los Fondos Ambientales a captar fondos corporativos.

- Las BINGOs ayudan, a veces, con las relaciones;
- Algunos Fondos Ambientales han construido relaciones corporativas a través de asociaciones de conferenciantes, “viajes de aprendizaje” y otros conceptos para conocer a representantes del sector privado y mostrar las necesidades y logros de conservación.
- Algunas empresas han descubierto que el Fondo Ambiental les permite evitar la fatiga de los donantes ya que pueden transferir fondos a los Fondos Ambientales que, a su vez, se encargan de transferirlos a los grupos de la comunidad local.

DONANTES MULTILATERALES

Alberto Paniagua, Director Ejecutivo de PROFONANPE dirigió un debate sobre las negociaciones que se centraron en la experiencia de PROFONANPE con el Fondo para el Medio Ambiental Mundial. Su experiencia con negociaciones provocó más comentarios de los participantes sobre los donantes multilaterales (véase B.4.1) que resultó en las siguientes conclusiones:

Motivación de los donantes multilaterales (los siguientes comentarios son generales; se especifican los objetivos de cada agencia multilateral; los sitios Web constan en la sección B.4.1.)

- Acuerdos internacionales – permanecer al tanto de los acuerdos más recientes, tales como las últimas prioridades de la Conferencia de las Partes (CP), etc., que deben ser parte clave de las propuestas y negociaciones.
- Impacto – capacidad para apuntar logros claros
- Innovaciones – y capacidad para reproducir/expandir la innovación a escala
- Contrapartida – la presencia de otros donantes es importante para los apoyos multilaterales
- Derecho a la presunción sobre sus inversiones efectivas para incluirlos en folletos, prospectos, materiales en conferencias, etc.

Capacidad necesaria del Fondo Ambiental para acceder al fondo multilateral (en general)

- Conocimiento de (y mejor aún, participación en) acuerdos internacionales y conferencias, tales como las reuniones de la Conferencia de las Partes;
- Habilidades de promoción para su Fondo Ambiental y financiación del medio ambiente a nivel nacional e internacional;
- Buenas relaciones con los órganos de Gobierno y el Ministerio de Hacienda;
- El análisis de las brechas financieras de la Red de Áreas Protegidas suele ser un requisito previo;
- Competencias respetadas, en especial:
 - Estrategia financiera e historial de retornos de la inversión del Fondo Ambiental;
 - Contratar expertos para el personal y como consultores, dado el nivel técnico de las propuestas;
 - Coordinador de proyecto para gestionar los elementos móviles;
 - Capacidad de realizar investigaciones en innovaciones temáticas (las mejor prácticas de gestión de Áreas Protegidas (PA), etc.
 - Base de datos
 - Capacidad de absorción (necesaria para administrar el alto nivel de fondos)
- Autonomía institucional y continuidad (conteo de tiempo y reputación);
- Firme compromiso de la Junta Directiva;
- Capacidad para realizar un análisis costo-beneficio cuidadoso;

Debate paralelo – Fondos Ambientales y responsabilidades de adquisición

Además de las competencias mencionadas anteriormente, hubo un debate profundo sobre el papel de los Fondos Ambientales como gestores de adquisiciones cuando hay una capacidad de gobierno limitada. PROFONANPE empezó a desempeñar este papel y entonces decidió parar con determinados gastos y exposiciones al riesgo. PROFONANPE administra las responsabilidades de grandes adquisiciones en el Amazonas ya que ninguna otra entidad tiene la capacidad suficiente para administrar las adquisiciones en zonas remotas e inaccesibles, y era necesario hacerlo. En el caso de los Fondos Ambientales, a quienes se les solicitó asumir las funciones de adquisición, los mismos deben asegurarse que son plenamente conscientes de los riesgos involucrados y, cuando sea posible, ayudar a cubrir los riesgos. Asimismo, los Fondos Ambientales deben invertir en excelentes procesos de administración.

Obstáculos y dificultades que los Fondos Ambientales han experimentado en las negociaciones con los donantes multilaterales:

- Período de tiempo muy largo – fácilmente 3 años
- Normas muy rígidas diseñadas para proteger sus fondos y transferir los riesgos al beneficiario
- Algunas tácticas de negociación del tipo “policía bueno – policía malo” jugadas por el personal del fondo multilateral
- Requisitos muy rígidos en términos de adquisiciones que perjudiquen la capacidad del beneficiario para impulsar los proyectos.

Oportunidades /mecanismos facilitadores que ayudan a los Fondos Ambientales a captar fondos multilaterales:

- Experiencia con los beneficiarios designados;
- Los socios de confianza, a menudo, consiguen repetir las oportunidades con algunos organismos multilaterales a niveles cada vez mayores de inversión (especialmente del GEF);
- Si el Fondo Ambiental tiene bajos costos operativos, esto puede facilitar algunas de sus revisiones y debidas diligencias;
- Expresando claramente la relación directa entre el proyecto del Fondo Ambiental y las prioridades nacionales del gobierno sobre mitigación de la pobreza y las cuestiones del medio ambiente.

OTRAS OPORTUNIDADES DE FINANCIACIÓN

El debate sobre los donantes concluyó con un estudio de caso del *Kenya Wildlife Service Fund* (estudio de caso II) que se centró en eventos y recaudadores de fondos locales. Edwin Wanyonyi compartió programas muy exitosos del fondo KWS, tales como *Hell's Gate on a Wheelbarrow*, *Cycle with the Rhino*, y un Programa de Adopción de Animales que se destacó por ligar un guepardo a un compromiso de adopción a largo plazo asumido por Usain Bolt, el hombre más rápido del mundo. Una gran parte de su éxito se debe al fuerte apoyo de los patrocinadores de la transmisión de las carreras y animadores. Ellos aceptan patrocinio en efectivo o en especie. Gracias a la financiación pueden decir que todas las contribuciones van directamente a la conservación con algunas retiradas para la restauración del área utilizada por los participantes, pero la financiación no es necesaria para la gestión de eventos reales.

El caso KWS dio lugar a más debates de otros métodos utilizados para propiciar la participación de empresas. Entre las ideas de los participantes se incluyen:

- Jornadas de aprendizaje – comprometer a los líderes corporativos a través del Fondo Africano de Patrimonio Mundial
- Sandalias Flip Flop – una ONG brasileña con un producto de alto valor
- Adoptar un... - Ejemplos: desde corales y animales hasta hectáreas.
- Loterías – Se mencionó la Lotería del Código Postal de Holanda que beneficia a la *Dutch Caribbean Nature Alliance*.
- Diálogos sostenibles – reunir líderes corporativos con oradores sobre temas clave.

Los participantes concluyeron que este tipo de recaudación de fondos tiene ventajas, ya que la financiación recibida:



© Fernanda Barbosa

- Es flexible
- Puede utilizarse según sea necesario y en momentos críticos (por ejemplo, cuando el turismo cayó después de los disturbios del gobierno en Kenia)
- Diversifica los fondos
- Demuestra apoyo local
- Los fondos se pueden usar como contrapartida
- Crea una conciencia pública y propiedad local

PRÓXIMOS PASOS

El taller terminó con un diálogo sobre los próximos pasos en la elaboración de una estrategia de financiación. A cada uno de los Fondos Ambientales se les pidió que eligiese una estrategia para la recaudación de fondos:

- A. Que **NO** perseguirían debido a una relación costo-beneficio demasiado alta;
 - a. En respuesta, muchos Fondos Ambientales eligieron las estrategias de membresía individual, los fondos bilaterales que no han mostrado un fuerte interés en sus países, y los canjes de deuda.
- B. Una estrategia de recaudación de fondos prioritaria que obtuviese el mayor tiempo y esfuerzo del personal y de la Junta Directiva.
 - a. En respuesta, muchos Fondos Ambientales priorizar mejor a los donantes que sentían que sería la inversión más importante para su tiempo y recursos.

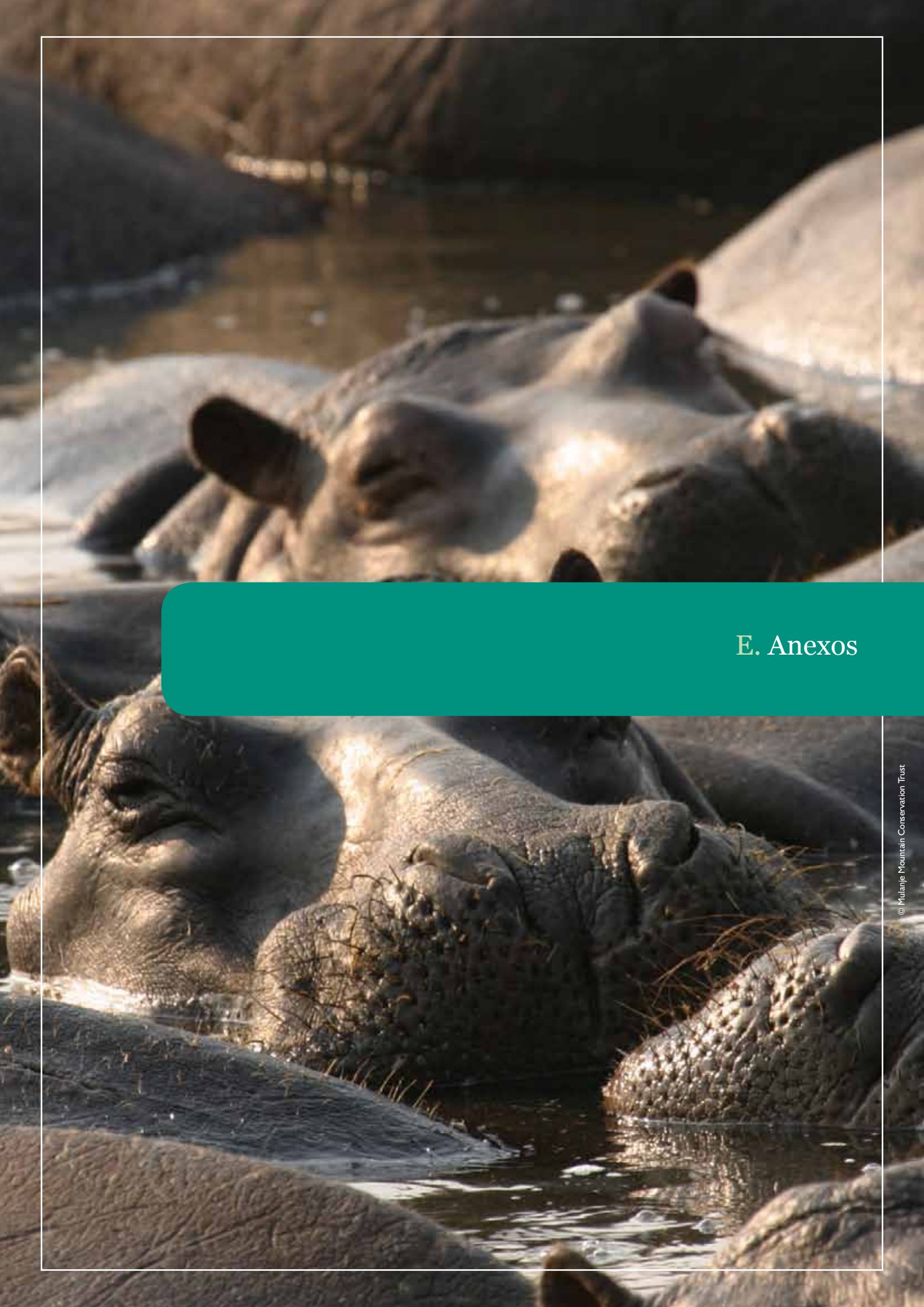
SE concluyó el taller con una presentación en PowerPoint (en anexo a este Manual) sobre “Desarrollo de una Estrategia para la Recaudación de Fondos” (vinculada a la Sección C de este manual), para ayudar a los participantes a asociar su Plan Estratégico con su Estrategia de Recaudación de Fondos.

Estrategia de Recaudación de Fondos



Se dio un énfasis final al siguiente punto: uno no capta dinero a menos que lo PIDA y, en este sentido, todos tenemos que:

¡Perseguir el dinero!



E. Anexos

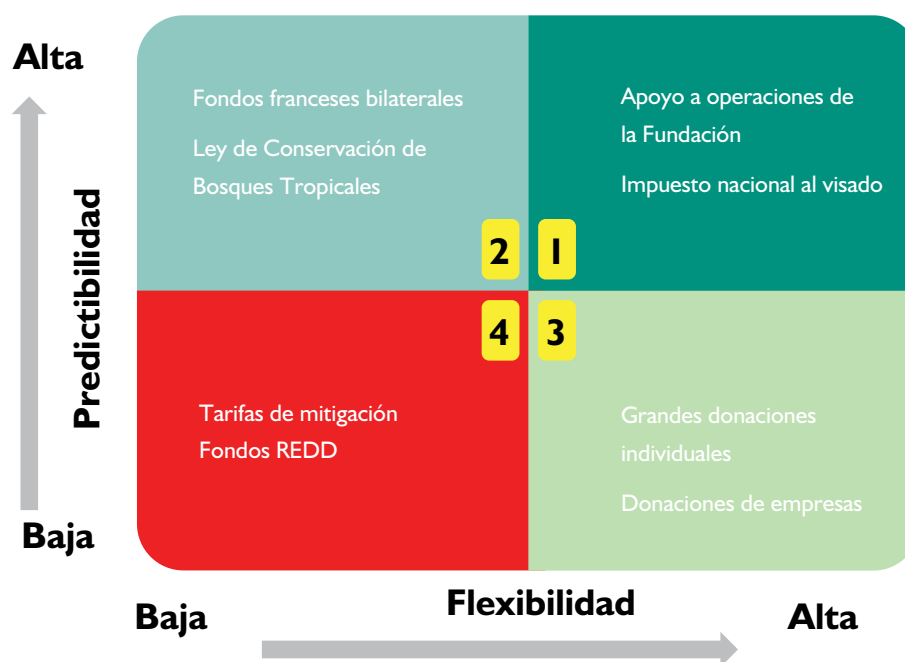
Anexo 1: identificación de perspectivas de financiación

IDENTIFICACIÓN DE PERSPECTIVAS DE FINANCIACIÓN						
	Probabilidad de obtener financiación para Fondo Ambiental (%)	Donaciones reales pasadas al Fondo Ambiental	Potencial de proyección de ingresos al Fondo Ambiental			Enfoque y Medidas de Acción
			Año 1	Año 2	Año 3	
Donantes multilaterales						
GEF						Seguir trabajando con GEF5 y en la próxima misión de desarrollar propuesta de fondo patrimonial a gran escala con el apoyo del sistema de parques y el gobierno
PNUD						Hacer propuestas de pequeñas subvenciones para la adaptación de carbono, para conocerse mejor.
Donantes bilaterales						
USAID						2012 – Discutir la posibilidad de intercambio de la deuda de TFCA con el Tesoro y USAID
FFEM						Auspiciar una visita de progreso de la subvención actual
GTZ						Inicialmente, enviar una carta de interés. Invitarlos a visitar cuando estén en el país
Fundaciones y organizaciones sin fines de lucro						
Fundaciones nacionales						Reunirse con algunas fundaciones en el país para desarrollar trabajos en colaboración.
Fundaciones particulares						En la reunión de la Junta en noviembre, decidir sobre la propuesta a la Fundación Packard y asegurar que un miembro de la junta los acompañe en el trabajo de campo previsto para febrero.
						Enviar carta de interés a Mava
ONGs Internacionales						Solicitar al FMN/WWF apoyo al desarrollo de capacidades en las negociaciones de PES. Postular al Fondo Global para la Conservación de CI
Organismos gubernamentales						
Servicios Públicos Distritales (PUDs, del inglés)						Focalizar 3 PUDs para el apoyo a la iniciativa del banco de agua de grandes zonas urbanas
Organismos de los parques						Crear un memorando de entendimiento para administrar los ingresos del parque a través del Fondo Ambiental, con desembolso anual para la gestión del parque.
Agencias estatales						
Otros						
Comunidad empresarial						
Compañía europea						Propuesta de mitigación de carbono con el Pago por Servicios Ambientales en plena planificación de negocios para las negociaciones en julio
Compañía Xxx						Solicitar a xxx apoyo para financiar una reunión o evento social en diciembre
Compañía Xxx						Solicitar servicios gratuitos, tales como impresiones o el diseño de páginas Web
Otras						
Ingresos generados						
Eventos especiales						Cobrar \$50 de entrada por ponente en
Ofrecer servicios educativos						Organizar debates con el moderador en el centro de interpretación para viajeros de alto nivel. Cobrar a los operadores turísticos \$350 por sesión.

Manejar fondos	Cobrar 1% a las ONGs nacionales que deseen invertir sus recursos a través del Fondo Ambiental.
Otros	
Donantes individuales	
Donaciones de la Junta Directiva	Carta anual cada mes de diciembre
Membresía	2012 – Seguir adelante en base a los visitantes y los folletos del parque. Alianzas con guías turísticos. ¡Libro de visitas en el centro de visitantes!
Donación anual	Crear una base de datos de miembros y mantenerlos al tanto de los acontecimientos en el país.
Llamamientos por correspondencia a los donantes individuales	Sin tener una “buena lista” o haber cultivado buenas relaciones, no vale la pena hacerlo este año.
“Amigos” en línea	Montar un sitio seguro (PayPal, VeriSign, etc.) para las donaciones.
Otros	
Ideas innovadoras	

Anexo 2: clasificación de posibles donantes

Un ejercicio adicional para la priorización de posibles donantes es el de clasificar toda la gama de posibles fuentes de financiación, tomando por base los códigos tributarios, leyes locales y aplicaciones potenciales. Reconocer también que algunos tipos de fondos pueden variar con el tiempo en términos de previsibilidad y flexibilidad. Por ejemplo, los fondos de REDD+ son impredecibles, justamente ahora cuando los mercados están aún en fase de desarrollo y se están estableciendo las normas. Eso podría cambiar en un futuro no muy lejano. Un ejemplo de cómo visualizar esto se presenta a continuación:



Basándose en este análisis, se priorizan los esfuerzos: Cuadrante 1, Cuadrante 2, etc.... Sin embargo, esto es simplemente un marco posible, ya que el importe de la financiación será perentorio. (Por ejemplo, los importes del fondo bilateral suelen ser mucho mayores que las subvenciones de las fundaciones particulares). Más aún, si se pudiese marcar los fondos para un programa prioritario del Fondo Ambiental, la poca flexibilidad no importaría.

Anexo 3: asignación para los planes de financiación

Esta plantilla modelo refleja el impacto del trabajo de recaudación de fondos en toda la organización del Fondo Ambiental, ayudando a garantizar una clara asignación de funciones y suficiente tiempo en los objetivos anuales del trabajo.

Acciones de Recaudación de Fondos	Responsable principal	Principales Contactos / Revisores	Apoyo institucional necesario
Escribir carta de interés al Fondo X	Director de Desarrollo	Miembro B de la Junta Directiva es signatario	Ninguno
Política sobre donaciones corporativas	Director Ejecutivo	Aprobado por la Junta Directiva	Reunión de la Junta Directiva en la agenda de diciembre
Organizar trabajo de campo para la Misión Bilateral	Director Ejecutivo	Aliado: compañía de turismo	Apoyo adminis-trativo y logístico - 1 persona
Informe trimestral para el Fondo X	Oficial de Programa 2	Revisión por el Director Ejecutivo	Secretaría y finanzas para el informe financiero
Elaborar calendario para la recaudación de fondos	Director de Desarrollo	Aprobación por el Director Ejecutivo	Ninguno
Elaborar el sitio Web y fijar las donaciones de los miembros	Director de Desarrollo	Aprobación por la Junta Directiva	Consultor informático para el sitio Web y la seguridad para tarjetas de crédito
Participar en las negociaciones de la UNFCCC como parte de la delegación de gobierno	Director Ejecutivo	Informe de la Junta Directiva	Secretaría para resolver vuelos / alojamiento. Programa de asesoramiento.

Anexo 4: bibliografía

La gran mayoría de estas referencias se encuentra disponible en línea en el sitio Web de RedLAC (<http://redlac.org>) y en la Caja de Herramientas de Conservation Finance Alliance (<http://toolkit.conservationfinance.org/users/cfa>).

Adams, John S. y Ray Victorine, “*Permanent Conservation Trust Funds: A Study of the Long Term Benefits of Conservation Endowments*”, febrero 2011.

Bath, Paquita, “*Meaningful Nonprofit Boards: A How-To Guide*”. *Aligning Visions*, 2011.

Bath, Paquita, “*Resources for Success: A Manual for Conservation Organizations in Latin America and the Caribbean*”. *The Nature Conservancy*, 1993.

Bayon, Ricardo, C. Deere, R. Norris, S. Smith, “*Environmental Funds: Lessons Learned and Future Prospects*”, <http://economics.iucn.org>, (número 20-01).

BoardSource – la serie sobre gobernanza consiste de 9 documentos cortos y concisos sobre las responsabilidades e las Juntas. 2003. También “*The Handbook of Nonprofit Governance*”, 2010, www.boardsource.com.

Conservation Finance Alliance, “*Business Planning for Protected Areas*”, http://www.conservation.org/sites/gcf/Documents/cfa_business_plan.pdf

Conservation Finance Alliance, “*Conservation Finance Guide*”, 2004, <http://www.conservationfinance.org/guide/guide/index.htm>

Conservation Finance Alliance, “*Rapid Review of Conservation Trust Funds*”, preparado por Barry Spergel y Philippe Taieb para el Grupo de Trabajo sobre Fondos Ambientales. Mayo, 2008. 2ª edición.

Conservation International, “*Creating a Protected Area Business Plan: Overview of the process and components recommended by the Global Conservation Fund*”, http://www.conservation.org/sites/gcf/Documents/gcf_business_planning.pdf

Conservation International, “*Long-term Financing Packet*”, http://www.conservation.org/sites/gcf/Documents/gcf_ltf_checklist.pdf, Global Conservation Fund, 2011.

Dutch Caribbean Nature Alliance, "Articles of Incorporation: Version 2008-02", St. Maarten, julio 2008, <http://toolkit.conservacionfinance.org/sites/default/files/documents/legal-and-governance/articles-incorporation-2008-dcna-netherlands-antilles.pdf>

Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund, perfil del EAMCEF, p. 6, julio 2009, http://toolkit.conservacionfinance.org/sites/default/files/documents/communications/organizational-profile-2009-eamcef-tanzania_0.pdf

Emerton, Lucy et al., "Sustainable Financing of Protected Areas: a Global Review of Challenges and Options", 2006 (Publicaciones de la UICN).

Fundação para a Conservação da Biodiversidade, "Road Map for Establishment and Operation of a Mozambique Conservation Trust Fund", 15 de mayo de 2010, <http://toolkit.conservacionfinance.org/documents/road-map-establishment-and-operation-ctf>

Global Environment Facility, "Experience with Conservation Trust Funds". Informe de Evaluación N° 1-99. Washington, D.C., enero 1999.

Global Environment Facility, "Biodiversity Conservation in West and Central África", 2010. Disponible para la descarga en: <http://www.thegef.org/gef/node/3596>

Global Environment Facility, "GEF Protected Area Projects in East Africa, Impact Evaluation Information", Documento N° 12, septiembre 2008, disponible para la descarga en: http://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/documents/Impact_Eval_Infodoc12.pdf

Ingram, Richard, "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards", Board Source, www.boardsource.com

Longcamp, Marie y C. Bruessow, "Where do African Trust Funds come from?" Presentación en diapositivas por los copresidentes de la Alianza para el Financiamiento de la Conservación, Comité Africano de Fondos Ambientales. Presentado en la reunión del 28 de septiembre, 2010, Dakar.

MAR Fund, *Prospectus*.

<http://toolkit.conservacionfinance.org/sites/default/files/documents/communications/prospectus-2009-mar-fund.pdf>

Norris, Ruth, "The IPG Handbook on Environmental Funds: A Resource Book for the Design and Operation of Environmental Funds". Ruth Norris, editora. Publicado para el *InterAgency Planning Group* (IPG) por Pact Publications, 2000.

Preston, Marja y R. Victurine. "Conservation Trust Fund Investment Survey" para los años fiscales 2007 y 2008. Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre. Disponible en el sitio Web de *Conservation Finance Alliance*.

RedLAC, "Strategic Planning for Environmental Funds". Proyecto de Construcción de Capacidad para Fondos Ambientales. Autores: Carlos Quintela y Stephen Philips, 2011.

RedLAC, "Environmental Funds and Payments for Ecosystem Services", Proyecto de Construcción de Capacidad para Fondos Ambientales, 2010. http://redlac.org/Ows1_pes_finalcomplete.pdf

Saccardi, Daniel, "Conservation Trust Fund Investment Survey", Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre, junio 2008.

Sangha Tri-National Foundation, enero 2011. <http://toolkit.conservacionfinance.org/sites/default/files/documents/communications/brochure-2009-ftns-cameroon.pdf>

Spergel, Barry. "Feasibility Study of a Protected Areas Trust Fund: Sustainable Funding for the Nature Parks of the Netherlands Antilles". <http://toolkit.conservacionfinance.org/sites/default/files/documents/communications/feasibility-study-funding-2005-netherlands-antilles.pdf>, febrero 2005.

The Nature Conservancy, "Case Book of REDD Projects in Latin America", Manaus, 2009.

The Nature Conservancy, "Resources for Success: A Manual for Conservation Organizations in Latin America and the Caribbean". Paquita Bath, editora, 1993.

The Nature Conservancy, "Rumbo al Éxito: Una guía para juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro". America Verde Publications, 1997.

Fondo Mundial para la Naturaleza, "Guide to Conservation Finance: Sustainable Financing for the Planet", WWF, Washington, D.C., 2009.



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds