



Estándares de Práctica para los FA: enfoque en Gestión de Activos y Sostenibilidad

2

Proyecto de Conocimiento para la Acción de RedLAC-CAFÉ

© N. Windevoxhel

Estándares de Práctica para los FA: enfoque en Gestión de Activos y Sostenibilidad

2

Proyecto de Conocimiento para la Acción de RedLAC-CAFÉ



Estándares de Práctica para los FA: enfoque en Gestión de Activos y Sostenibilidad

La Red de Fondos Ambientales de América Latina y el Caribe - RedLAC se fundó en 1999 y el Consorcio de Fondos Africanos para el Medio Ambiente - CAFÉ se estableció en 2011. El objetivo de las dos redes es fortalecer la operación de los FA en sus respectivas regiones, ayudándolos a lograr la excelencia en sus operaciones y prácticas, promoviendo mecanismos innovadores de financiamiento y monitoreo del impacto.

El "Proyecto de Conocimiento para la Acción – Proyecto K" creció de las lecciones aprendidas después de la evaluación final del proyecto anterior, "Desarrollo de Capacidades de RedLAC para FA", que fue implementado por Funbio (el Fondo Brasileño para la Biodiversidad) en nombre de RedLAC, de 2010 a 2014, en estrecha colaboración con la secretaría de RedLAC. El Proyecto K está cofinanciado por el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM), la Fundación Mava y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM a través del PNUMA).

El proyecto actual propuesto apunta a ampliar las carteras de FA de los mecanismos financieros innovadores que asumen los desafíos de la conservación de la biodiversidad y el cambio climático. Además, apunta a fortalecer las capacidades brindando apoyo a los FA para que adopten estándares de excelencia. El proyecto está diseñado para proporcionar a los 40 FA de RedLAC y CAFÉ la oportunidad de probar nuevos mecanismos financieros que de otra manera no podrían probar debido a la falta de recursos y apoyo para sus organizaciones. Paralelamente, es una oportunidad para intercambiar y aprender de la experiencia de otros FA y para documentar y difundir sus soluciones. Este manual se preparó para el segundo taller del Proyecto K (Proyecto Conocimiento para la Acción). Se enfoca en el desarrollo de normas basadas en evidencia, los Estándares de Práctica, para uso de los FA y aquellas instituciones e individuos que les brindan apoyo financiero y técnico.

El Capítulo 1 de este Manual señalará oportunidades prácticas y enfoques sobre cómo y cuándo se pueden usar los Estándares.

El Capítulo 2 será un resumen del taller "Uso de los Estándares de Práctica" que realizado por Funbio en conjunto con CAFÉ, durante la Asamblea CAFÉ en Salima, Malawi entre los días 10 al 12 de octubre de 2016.

Como anexos, están: los Estándares de Práctica, la agenda del taller, la lista de los asistentes al taller y los dos Estudios de Caso adoptados en el taller presentado en el Capítulo 2.

Organización:



Patrocinado por:

Índice

05

Capítulo 1 – Los Estándares de Práctica y sus Usos

17

Capítulo 2 – Resumen del Taller sobre el Uso de los Estándares de Práctica

23

Anexo 1 – Resumen Ejecutivo de los Estándares de Práctica

39

Anexo 2 – Agenda e Participantes

41

Anexo 3 – Estudio de Caso sobre Sostenibilidad Financiera – Evaluating Two Different Project Opportunities

47

Anexo 4 – Estudio de Caso sobre Sostenibilidad Financiera – Selección de un Profesional de Inversiones para Administrar el Capital de Dotación

Autor: Kathleen Mikitin & Barry Spergel

Coordinación en Funbio: Suelen Marostica

Apoyo: CAFÉ and RedLAC Secretariats





Capítulo 1 – Los Estándares de Práctica y sus Usos

Los Estándares de Práctica para los Fondos Fiduciarios para la Conservación se desarrollaron con grandes esperanzas por parte de la comunidad de práctica – FFC, donantes, ONG internacionales de conservación, fundaciones y otras organizaciones sin fines de lucro, partidarios privados y personas comprometidas – que codificando la manera exitosa en que los FFC han evolucionado y, según los principios que siguieron, toda la comunidad podría beneficiarse.

Los Estándares establecen claramente que:

- su uso es voluntario y está destinado a servir como una herramienta para mejorar el diseño, la gestión, el monitoreo y la evaluación de los FFC.
- se pueden usar, aspirar a, o adaptar para satisfacer las necesidades particulares de los FFC, los donantes y una variedad de socios que respaldan a los FFC técnica o financieramente.
- pueden servir para lograr una mayor armonización de las reglas, normas y políticas de los donantes internacionales para los FFC, lo que resulta en menores costos de transacción para los FFC.

El Capítulo 1 de este Manual señalará oportunidades prácticas y enfoques sobre cómo y cuándo se pueden usar los Estándares. Los Estándares de Práctica conformarán el Capítulo 2. El Capítulo 3 será un resumen del taller "Uso de los Estándares de Práctica" que se realizó en conjunto con la Asamblea CAFÉ que tuvo lugar en Salima, Malawi.

Vale la pena señalar que "Fondo Fiduciario para la Conservación (FFC)" se usará a lo largo de este Manual para ser coherente con el término utilizado en los Estándares de Práctica. Sin embargo, el término "Fondo Ambiental" también es ampliamente aceptado, y el uso aquí del término "FFC" puede entenderse como el equivalente de "Fondo Ambiental".

Este Manual utiliza el término "junta" en una desviación de los Estándares que utilizan el término "órgano rector". El término "órgano rector" incluye comités de supervisión y sub-juntas que actúan de manera muy similar a una junta. La preferencia por la "junta" en este Manual es distinguir claramente a ese organismo de otra estructura rectora, la asamblea general de miembros, que también es un órgano rector y parte de la estructura legal de muchos de los FFC que asisten al taller para el cual se está preparando este Manual. Por lo tanto, "Junta" significa la junta de directores/fideicomisarios, la junta administrativa o la junta ejecutiva que tiene la responsabilidad general de la administración del FFC.

¿Quién debería adoptar los Estándares?

Los Estándares están diseñados para ser utilizados por un grupo diverso de partes interesadas: los órganos rectores y la administración del FFC; donantes; socios técnicos y expertos involucrados en el diseño, en la recaudación de fondos, en las actividades de apoyo a la gobernanza y en la gestión y evaluación del desempeño; gobiernos y otros que solo quieren saber más sobre lo que ha demostrado ser una opción exitosa para el financiamiento sostenible para la conservación.

Los Estándares cubren seis áreas fundamentales de interés para los FFC:

- **Gobernanza** (la composición, funciones y responsabilidades de un órgano u órganos rectores de un FFC y el contenido y la función de los documentos rectores)
- **Operaciones** (planificación estratégica, concesión de subvenciones; interacciones con el gobierno y asociaciones con otras organizaciones)
- **Administración** (roles y responsabilidades organizacionales, manuales de operaciones, uso de recursos financieros y auditoría)
- **Gestión de Activos** (los componentes de las estrategias de inversión, las responsabilidades fiduciarias y las relaciones con diversos tipos de profesionales de la inversión)
- **Movilización de Recursos** (recaudación de fondos, así como gestión de pagos por servicios ambientales (PSA), fondos de compensación, compensación de pagos, etc.; movilización y gestión de fuentes de financiamiento adicionales para mejorar la sostenibilidad financiera general de la conservación de la biodiversidad, especialmente los sistemas de áreas protegidas (AP)).
- **Informes, Monitoreo y Evaluación** (monitoreo del impacto en la conservación; frecuencia, formato y contenido de los informes técnicos y financieros a los donantes; y difusión de los resultados)

En conjunto, estas áreas apoyan la gestión global ejercida por una junta y la gestión cotidiana llevada a cabo por un director ejecutivo (ya sea un director, director ejecutivo o secretario ejecutivo) y su personal.

Las juntas deben estar familiarizadas con los Estándares porque no solo proporcionan información sobre la gobernabilidad, sino que también ofrecen a la junta un instrumento para llevar a cabo su responsabilidad de supervisar la administración diaria del FFC. El hecho de que la junta reconozca formalmente los Estándares o los valide como la referencia de la institución para evaluar la efectividad y la eficiencia facilita su uso para planificar y ejecutar acciones de gobierno y gestión.

Finalmente, los Estándares no estaban destinados a ser "grabados a fuego" sino a seguir evolucionando y actualizándose periódicamente por la AFC. Aunque es posible que eventualmente se conviertan en un sistema de estándares de "certificación" voluntaria para los FFC, no están diseñados para cumplir con ese propósito en su forma actual.

Los Estándares de Práctica y el Ciclo FFC

Si bien los Estándares se han agrupado ordenadamente en áreas temáticas, cada etapa del ciclo de un FFC – creación, operación, evaluación – se basa en principios clave de varias áreas de los Estándares. Esta sección mostrará cómo usar los Estándares al diseñar un FFC, como una referencia al administrar la responsabilidad de la gobernanza y las operaciones diarias, y como una base para las evaluaciones del desempeño del FFC. Los Anexos 1 y 2 de los Estándares proporcionan listas de verificación para los principios a considerar al crear un FFC y al realizar una evaluación.

Creación de un Fondo Fiduciario para la Conservación/Fondo Ambiental

El proceso de diseño, registro e implementación de las personas y las herramientas de gestión para hacer operativo un FFC es relativamente complejo, pero es probablemente el mejor entendido de todas las partes del ciclo ahora que se han creado más de 50 FFC en África, Asia y Oceanía, Europa y América Latina y el Caribe.

Creación del FFC

1. Diseñar y Registrar el FFC

El diseño comienza con la consideración del marco legal que regulará la forma en que el FFC puede hacer negocios de una manera clara y que brinde apoyo. El Estándar de Gobernanza 10 establece los tres elementos que deben estar presentes en un marco legal aceptable. Ese marco:

- asegura la independencia del FFC del gobierno;

- tiene leyes claras y bien aplicadas sobre organizaciones privadas no gubernamentales (incluidas las fundaciones o fideicomisos); y
- no expone al FFC a pagar impuestos sustanciales.

En los casos en que estos elementos no están probados, no están claramente presentes o están claramente ausentes, se ha elegido el registro en el extranjero, es decir, el registro fuera del país donde opera el FFC. El registro offshore también es una opción para un FFC que reúne a múltiples países.

Una vez que una revisión del marco legal da una conclusión positiva y el tipo de organización que se creará es claro, el diseño se concentra en los documentos rectores y en la elección de las personas que participarán en la gobernanza.

Los Estándares de Gobernanza 1 y 2 abordan los elementos fundamentales incluidos en los documentos de gobernanza. Estos son:

- un propósito u objetivo(s) bien definido(s);
- definición de la composición de la junta para garantizar que sus miembros tengan un alto nivel de independencia y representación de las partes interesadas; y
- definición de los poderes y responsabilidades del órgano rector (u órganos) que les permitirán llevar a cabo el propósito u objetivo(s) del FFC de manera efectiva y eficiente.

Un *propósito u objetivo(s) bien definido(s)* tendrá un enfoque suficiente para que el FFC logre lo que se prevé en el momento de la creación y también permita cierta flexibilidad en caso de que surjan oportunidades futuras. La independencia del gobierno, o de cualquier partido dominante, significa que los miembros del órgano rector colectivamente se responsabilizarán de las decisiones tomadas. El documento de gobernanza define los *poderes y responsabilidades de los miembros del órgano rector* que son requeridos por la ley y apoya acciones efectivas para lograr el propósito y los objetivos establecidos. Las reglas de gobernanza más detalladas, incluidos los procesos y procedimientos para cumplir con las obligaciones de un documento de gobernanza, a menudo aparecen en los estatutos.

Los miembros del órgano rector ejercen poderes colectivamente y tienen responsabilidades a título individual. Se requiere una variedad de habilidades y experiencia, así como el compromiso de participar plenamente. Los Estándares de Gobernanza 3, 4, 5, 6 y 7 y el Estándar de Gestión de Activos 6 abordan los conocimientos y habilidades importantes de los miembros, así como el principio de que los cambios en los miembros deben gestionarse como una oportunidad para aportar nuevas ideas, pero asegurar que algunos miembros experimentados se queden para la continuidad. Un órgano rector debe tener:

- miembros dispuestos a reunirse al menos tres veces al año, o más si es necesario;
- al menos un individuo con habilidades para recaudar fondos;
- miembros que entiendan plenamente su responsabilidad fiduciaria;
- al menos una persona con conocimiento o experiencia en invertir en mercados financieros locales o globales;
- capacitación sobre conceptos clave de inversión para decisiones informadas al ejercer responsabilidades de gestión de inversiones; y
- mandatos que sean escalonados en tiempo y limitados en número.

2. Establecer las Personas y Herramientas para un FFC Operacional

La segunda fase del proceso de creación se centra en hacer operativo el FFC al establecer las personas y herramientas que llevarán a cabo los negocios del FFC. Tener un director ejecutivo involucrado activamente en el momento en que se desarrollan las herramientas de administración puede hacer que él o ella adquieran una comprensión más profunda y un compromiso con el negocio.

“ Si bien los Estándares se han agrupado ordenadamente en áreas temáticas, cada etapa del ciclo de un FFC – creación, operación, evaluación – se basa en principios clave de varias áreas de los Estándares. ”

El Director Ejecutivo y el Personal. El Estándar de Gobernanza 8 y el Estándar Administrativo I proporcionan a la junta la contratación, utilizando un proceso competitivo basado en términos de referencia claros y completos, de un director ejecutivo a tiempo completo (o administrador de fondos para sub-fondos) para gestionar las operaciones diarias. El director ejecutivo y el personal deben contar con el respaldo de una estructura organizativa adecuada, recursos financieros adecuados y un nivel y calidad de recursos humanos para permitir un desempeño eficiente y efectivo. El Estándar Administrativo 5 establece que el uso cuidadoso de los recursos financieros requiere que los bienes, obras y servicios de calidad apropiados necesarios para que el FFC realice sus actividades diarias se obtengan a través de procesos y prácticas que sean eficientes, rentables y transparentes.

Para respaldar el trabajo que llevará a cabo el director ejecutivo y su personal, el Estándar Administrativo 4 indica que uno o más manuales establecerán las regulaciones internas del FFC en forma de políticas, procedimientos y prácticas para las actividades administrativas, financieras y operativas.

Negocio Principal. A los fines de los Estándares de Práctica, el negocio principal de un FFC es utilizar los recursos que moviliza para otorgar subvenciones. Los Estándares de Operaciones 4, 5, 6, 7 y 9 establecen principios que generalmente se incorporan en el manual mencionado anteriormente y, cuando corresponde, los acuerdos legales con los beneficiarios. Los principios clave apoyan:

- que se utilice un proceso de otorgamiento de subvenciones bien definido y competitivo para seleccionar propuestas de subvenciones de alta calidad de manera oportuna;
- los beneficiarios se seleccionan a través de la evaluación de la información escrita clave y preguntas directas para determinar su capacidad para una planificación, ejecución, monitoreo y presentación de informes exitosa;
- el ciclo de la subvención concluye con la firma de un contrato que establece todos los entendimientos y obligaciones importantes con respecto a la financiación que proporcionará el FFC;
- los beneficiarios deben contribuir con una parte de los costos del proyecto o actividad, con el FFC proporcionando orientación sobre qué tipos y porcentaje de contribuciones son aceptables; y
- en aras del uso cuidadoso de la financiación del FFC, los concesionarios deberían aplicar procesos y prácticas de adquisición eficaces, eficientes y transparentes, de manera que los bienes, obras o servicios de calidad apropiada se obtengan al mejor precio en el mercado. Las prácticas propias de los beneficiarios se deben determinar en una etapa temprana del ciclo de otorgamiento de la subvención y cualquier acuerdo sobre prácticas se registra en el contrato de subvención firmado con el FFC.

La Gerencia del FFC debe poder proporcionar evidencia tangible del impacto a la junta y ayudar a la junta a promover el FFC entre los donantes, otros socios y partes interesadas. El FFC debe establecer sistemas y garantizar que los manuales proporcionen los procesos de monitoreo y evaluación, desarrollo y análisis de indicadores.

Los Estándares de Informes, Monitoreo y Evaluación 6 y 8 sientan las bases para incorporar el M&E en las prácticas comerciales del FFC al

- Proporcionar a los beneficiarios modelos de informes, marcos y requisitos de información claros con el fin de monitorear y evaluar el desempeño general para lograr los productos y resultados planificados;
- El personal del FFC realiza un seguimiento de las subvenciones utilizando indicadores y medidas acordadas en los contratos o sus planes de seguimiento requeridos.

Con respecto a los propios informes del FFC, el Estándar RM&E 2 establece los principios de que los acuerdos entre el FFC y su donante establecen formatos específicos y requisitos de información, procedimientos y plazos para los informes técnicos y que los donantes trabajan entre ellos para armonizar los requisitos de información en pro de la eficiencia y la reducción de costos.

Planificación Estratégica y Financiera. Antes y durante la creación del FFC, se piensa mucho en hacer coincidir los objetivos de la institución con las necesidades de conservación y sus recursos iniciales para una corriente de financiamiento que logrará la sostenibilidad financiera. Al comienzo de su vida operativa, una junta comienza una planificación estratégica y financiera que analiza los desafíos y respuestas futuras del FFC y qué recursos necesitará la institución para su propio desarrollo y para responder a esos desafíos. El Estándar de Operaciones I, el Estándar de Movilización de Recursos I y el Estándar de Informes, Monitoreo y Evaluación 7 ayudan a definir este importante trabajo al:

- poner a la junta directiva en el camino para traducir la visión amplia y las declaraciones de la misión del FFC en metas, objetivos y actividades específicas;
- vincular la recaudación de fondos a la estrategia general a través de una estrategia de movilización de recursos o un plan de acción; y

- proporcionar monitoreo y evaluación de los propios planes estratégicos y financieros.

Preparación para Gestionar Activos. Los FFC también tienen como propósito el manejo eficiente de activos financieros en una variedad de formas como donaciones, fondos de amortización o incluso fondos rotatorios. Un FFC no es verdaderamente operativo hasta que tenga los activos financieros necesarios para llevar a cabo su negocio principal, y debe prepararse para recibirlos asegurándose de que existe una política y pautas que detallan cómo se administrarán y, cuando sea necesario, obteniendo servicios profesionales para asistir en el cumplimiento de la política y los lineamientos.

Los Estándares de Gestión de Activos 1, 2 y 5 guían la preparación y aprobación de la política de inversión y las directrices. Proporcionan:

- una política de inversión que es clara y completa al establecer los principios básicos que se aplicarán en la administración de activos financieros;
- gestión de la cartera de activos de acuerdo con las pautas de inversión que establecen los parámetros específicos que deben aplicar los profesionales de inversión elegidos;
- la política y las directrices, así como el proceso de selección de profesionales de inversión y los informes y recomendaciones de dichos profesionales, deben ser aprobados por la junta;

Los Estándares de Gestión de Activos 4, 7 y 8 respaldan la elección de contratar a un profesional de inversiones. La elección se lleva a cabo por:

- la junta delegando responsabilidades relacionadas con la inversión de los activos del FFC a un comité del órgano rector y/o profesionales de la inversión;
- la junta evaluando su capacidad de inversión existente, identificando qué tipos de profesionales de inversión puede requerir y seleccionándolos a través de un proceso competitivo y entre los proveedores de servicios de la industria de inversión, de calidad reconocida; y
- contratos para servicios prestados por profesionales de la inversión que establecen de manera clara e integral los servicios que se prestarán, los objetivos de los servicios, los costos de prestación de los servicios y las responsabilidades tanto del proveedor del servicio como del FFC.

Gestionando con los Estándares

La preparación de herramientas de gestión de "alto nivel" - manuales, planes estratégicos y financieros, una

política de inversión y directrices - comienza y suele completarse en el momento en que un FFC entra en funcionamiento, es decir, tiene su director ejecutivo, personal y oficina establecidos y, en la mayoría de los casos, recibe su capital. Sin embargo, no basta con tener esas herramientas, los jefes ejecutivos del FFC deben asegurarse de que se apliquen y se mantengan actualizadas. Se puede desarrollar un segundo nivel de herramientas de administración para administrar de acuerdo con los Estándares y mejorar la gobernabilidad y la eficacia y eficiencia diarias. Algunas sugerencias para estos aparecen a continuación:

Gestión de la Gobernanza y el Cumplimiento

Lo siguiente puede ayudar a la junta a administrar sus propias operaciones y a la organización a cumplir con sus obligaciones legales:

- Los estatutos de la junta pueden necesitar ser preparados para establecer reglas de gobernanza que son demasiado detalladas para aparecer en los documentos de gobernanza. Los estatutos también pueden incluir procesos y procedimientos para cumplir con las obligaciones de un documento rector. *Definición de Documentos Rectores*
- Los comités designados por la junta deben tener términos de referencia, reglas de procedimiento simples y un plan de trabajo que establezca claramente las responsabilidades asignadas por la junta, cómo funciona el comité y qué se logrará. *Estándar de Gobernanza 4*
- Una política de conflicto de intereses que abarca no solo a la junta, sino también al personal, se desarrolla e incluye en los estatutos (para la junta) y en el manual de operaciones (para el personal) *Estándar de Gobernanza 7*. La política puede estar respaldada por un Registro de intereses que registra un conflicto de intereses real o potencial que generalmente se conoce o del cual se ha informado a la junta o la gerencia.
- Una lista de cumplimiento que cubra todas las leyes y regulaciones aplicables, los acuerdos legales entre el FFC y los donantes, y con los propios documentos de gobernanza del FFC, ayude con las obligaciones de monitoreo. La lista de cumplimiento debe incluir los informes que el FFC debe presentar a las agencias gubernamentales en el país donde el FFC está legalmente registrado y los países donde el FFC opera o tiene inversiones. *Estándar de Gobernanza 9 y el Estándar R, M & E 3*

Elementos de una lista de cumplimiento:

- La autoridad que ha creado el requisito o que debe recibir prueba de cumplimiento
 - El documento a ser proporcionado o la acción que debe tomarse
 - El plazo o límite de tiempo de la obligación
 - La frecuencia con la que se debe cumplir el requisito
 - Si se requieren formularios especiales, dónde se pueden obtener
-
- Una auditoría realizada por auditores externos independientes que aplican estándares que son consistentes con los estándares de contabilidad aceptados internacionalmente garantiza a la junta y a las partes externas que el dinero del FFC se contabiliza con precisión y se utiliza para los fines previstos. Los miembros de la Junta cumplen con su deber fiduciario desarrollando una comprensión de los estados financieros, discutiendo y aprobando la auditoría. *Estándar Administrativo 6*

Hacer que la Planificación Estratégica sea Efectiva y los Procesos Operativos Eficientes

Para guiar las operaciones diarias, el director ejecutivo y su personal generalmente preparan y monitorean un plan operativo o de negocios, un plan de trabajo anual y un presupuesto que son consistentes con el Plan Estratégico y Financiero. *Estándar de Operaciones 1*

El otorgamiento de subvenciones por la Web permite, como mínimo, que los solicitantes de subvenciones obtengan toda la información sobre las convocatorias de propuestas de subvenciones, los formularios de propuestas de subvenciones y los resultados de las adjudicaciones, pero que también puedan aceptar propuestas y consultas, que puedan reducir los costos y hacer que el proceso y la comunicación sean más efectivos. *Estándar de Operaciones 5*

Si bien es una inversión importante de parte de un FFC para diseñarlos, el uso de formularios estandarizados para que los beneficiarios informen sobre el uso de los fondos que reciben y el progreso de las actividades y los resultados monitoreados puede hacer que la revisión de los informes y su consolidación con fines de informe sea una tarea mucho más eficiente. Asegurarse de que

los formularios soliciten solo la información necesaria y que haya instrucciones claras sobre lo que se espera en cada sección puede contribuir a informes de mejor calidad. La incorporación de los informes en el sistema de subvenciones por la web generaría beneficios adicionales. *Estándares de Operaciones 7 y 9 y Estándar R, M & E 9*

Todo es cuestión de Presupuesto

El volumen y la asignación de los recursos de un FFC deben ser coherentes con los objetivos estratégicos e institucionales y permitir que el director ejecutivo y su personal realicen las muchas y diversas tareas diarias que sirven a la institución y su negocio principal para lograr impactos positivos en la conservación. El presupuesto se convierte en una herramienta de gestión efectiva cuando se presenta de manera transparente y de manera que facilita el análisis. Una presentación del presupuesto que muestre las categorías de gastos (salarios, alquileres, servicios públicos) en relación con las actividades (apoyo a la junta, recaudación de fondos, programas bajo gestión) debería mejorar la comprensión de la junta y ayudar a la toma de decisiones. *Estándares Administrativos 2 y 3*

Informes, Monitoreo y Evaluación

El trabajo del director ejecutivo y su personal, así como las reuniones de la junta, se llevarán a cabo de manera más eficiente si se puede llegar a un acuerdo sobre el formato, el contenido y el calendario de los informes que la junta desea recibir. *Estándar R, M & E 5*

Los datos producidos por las subvenciones de monitoreo deben almacenarse en un sistema que permita el análisis y la presentación de informes a la junta, los donantes y las partes interesadas externas y para que los utilicen los evaluadores. *Estándar R, M & E 9*

El comité responsable de supervisar la gestión de inversiones realiza una revisión del desempeño de la gestión de inversiones al menos trimestralmente y, en muchos casos, mensualmente. El director ejecutivo apoya al comité y a la junta mediante la producción de informes generados por un sistema de monitoreo que registra elementos clave del desempeño de la cartera. *Estándar de Gestión de Activos 9*

Mobilización de Recursos

El plan estratégico y financiero inicial redactado para un FFC recientemente operativo puede incluir una estrategia temprana para recaudar fondos, pero se debe preparar un Plan/Estrategia de Mobilización de Recursos separado y enfocado tan pronto como el tiempo y los recursos se puedan dedicar a la planificación e investi-

gación financiera requerida. La Estrategia/Plan de MR también puede incluir un análisis de las oportunidades para que el FFC sirva como mecanismo para desembolsar PSA, tarifas a los usuarios, REDD+, financiamiento para la adaptación al clima, pagos de compensación de biodiversidad, compensación ambiental y multas. *Estándares de Movilización de Recursos 1, 2 y 5.*

Una política para evaluar y determinar qué contribuciones y condiciones de los donantes deben aprobarse simultáneamente con la Estrategia/Plan de MR, a menos que los principios ya estén incluidos en los documentos o manuales rectores. *Estándar de Movilización de Recursos 3*

Uso de los Estándares para Evaluaciones

Las evaluaciones formales a menudo son solicitadas por los donantes al momento de una nueva contribución de capital, cuando se selecciona un FFC para administrar un nuevo fondo, programa o proyecto, bajo un acuerdo específico que requiere evaluaciones periódicas o al cierre de un programa o proyecto financiado por un donante. Las evaluaciones pueden considerar el cumplimiento de los acuerdos de los donantes, el logro de los objetivos del programa o proyecto y si la gobernanza y la gestión del FFC son efectivas y eficientes. Los FFC también pueden decidir realizar autoevaluaciones a nivel de la junta o de la gerencia con el fin de mejorar la efectividad y la eficiencia de las operaciones.

Si se creó un FFC de acuerdo con los Estándares y se realizan esfuerzos para administrar el uso de los Estándares cuando sea apropiado, es de interés de un FFC garantizar que se haga referencia a los Estándares en los términos de referencia de una evaluación. De esta manera, el FFC se prepara y el evaluador tiene una base clara para concluir sobre el desempeño del FFC.

Basado en la lista de verificación del Anexo 2 de los Estándares de Práctica, se propone lo siguiente para guiar una evaluación. Debe tenerse en cuenta que una evaluación deberá hacer juicios sobre la aplicación cualitativa de los Estándares. Por ejemplo, no es suficiente tener una política y directrices de inversión bien escritas y completas. Un evaluador deberá determinar si se siguió, qué resultados produjo y si se ajustó cuando las condiciones lo requerían. Las secciones a continuación proporcionan una lista bastante completa de preguntas que son típicas de evaluaciones internas o externas.

Evaluación del Marco Rector y los Documentos de Gobernanza

¿El FFC ha podido operar de tal manera que ninguna de las partes interesadas ejerza un poder indebido en el resultado de la toma de decisiones y sin interferencia o influencia indebida de cualquiera, incluido el gobierno?
Estándares de Gobernanza 2 y 10



“ Si se creó un FFC de acuerdo con los Estándares y se realizan esfuerzos para administrar el uso de los Estándares cuando sea apropiado, es de interés de un FFC garantizar que se haga referencia a los Estándares en los términos de referencia de una evaluación. De esta manera, el FFC se prepara y el evaluador tiene una base clara para concluir sobre el desempeño del FFC. ”

¿Utilizó el FFC sus activos solo para los fines establecidos en los documentos rectores? *Estándar de Gobernanza 1*

¿El FFC tiene una "lista de cumplimiento" que incluye informes y cronogramas? ¿Supervisa esos requisitos regularmente y mantiene la lista actualizada? ¿Cumple (1) con las obligaciones de las leyes y regulaciones aplicables (2) con sus propios documentos de gobernanza (3) con las obligaciones de los acuerdos legales entre el FFC y los donantes? *Estándar de Gobernanza 9 y Estándar de Informes, Monitoreo y Evaluación 3*

¿Tiene el FFC una política integral de conflicto de intereses que define el conflicto de intereses y le permite identificar, evitar y gestionar los conflictos de intereses potenciales y reales para reducir su exposición al riesgo de reputación? ¿Tiene el FFC un registro de intereses? ¿Han declarado los directores o el personal algún conflicto de intereses y, de ser así, se manejaron de acuerdo con la política de conflicto de intereses? *Estándar de Gobernanza 7*

Evaluación del Órgano Rector

¿Se ha nombrado a los miembros de la junta directiva de acuerdo con las reglas establecidas en el documento de gobernanza del FFC? *Estándar de Gobernanza 1*

¿El órgano rector opera con un alto nivel de autonomía, competencia, representación de las partes interesadas y compromiso para lograr la misión del FFC? *Estándar de Gobernanza 2*

¿Se siguen las reglas para seleccionar a los miembros del órgano rector cuando el órgano renueva a sus miembros? ¿Están los términos escalonados y se han

cambiado los miembros de acuerdo con los documentos rectores? *Estándar de Gobernanza 3*

¿Se han creado formalmente comités especializados? ¿Está escrito el mandato de cada comité? ¿Cada comité mantiene registros de sus decisiones? *Estándar de Gobernanza 4*

¿Se reúne la junta directiva al menos tres veces al año y se guardan actas exactas de las reuniones para registrar todas las decisiones? *Estándar de Gobernanza 5*

Los miembros de la junta entienden sus responsabilidades fiduciarias y tienen o han adquirido la competencia necesaria para llevarlas a cabo. Los miembros de la junta directiva recibieron una breve capacitación relevante, incluida la capacitación de personas con experiencia legal, financiera y de inversión. *Estándar de Gobernanza 6*

Evaluación de la Planificación Estratégica y la Asociación

¿Se preparó un plan estratégico y financiero con la participación del órgano rector y el personal del FFC, y se incorporaron los resultados de las discusiones con donantes, gobierno, socios (sectores privados y sin fines de lucro, líderes comunitarios y académicos) y posibles beneficiarios, según corresponda? ¿Identifica las acciones específicas y los recursos necesarios para lograr los objetivos que impulsan la misión del FFC? *Estándar de Operaciones 1*

¿El Plan Estratégico se revisa periódicamente y se ajusta a la luz de las condiciones cambiantes? *Estándar de Operaciones 1*

Los indicadores de desempeño se utilizan para vincular el uso de los recursos con el logro de los objetivos estratégicos. *Estándar Administrativo 2*

¿El FFC también tiene planes operativos, planes de trabajos anuales y presupuestos que son consistentes con el plan estratégico y financiero aprobado y se monitorean y actualizan regularmente? *Estándar de Operaciones 1*

¿Se han identificado y buscado oportunidades de colaboración con diferentes niveles del gobierno nacional para alcanzar las prioridades de conservación? *Estándar de Operaciones 2*

¿Está el gobierno local informado e involucrado en la planificación de actividades de desarrollo sostenible cuando se otorgan subvenciones para apoyar a las comunidades que viven adyacentes a áreas protegidas? *Estándar de Operaciones 2*

¿Se han formado asociaciones a nivel nacional o internacional con actores clave en agencias donantes, empresas, organizaciones no gubernamentales, comunidades e instituciones académicas y de investigación que han mostrado resultados positivos para la conservación? *Estándar de Operaciones 3*

¿Los planes estratégicos y financieros incluyen el desarrollo de relaciones de colaboración como un medio para lograr los objetivos de los FFC? *Estándar de Operaciones 3*

Evaluación de las Prácticas de Concesión de Subvenciones

¿Existe un proceso de concesión de subvenciones bien definido que se utilice para seleccionar propuestas de alta calidad de manera oportuna y por medios competitivos? ¿Los pasos del ciclo de la subvención, los criterios de elegibilidad del concesionario, la guía para presentar los documentos de la propuesta y los criterios que se utilizarán para evaluar las propuestas se harán públicos para garantizar que todos los posibles beneficiarios tengan acceso a la misma información? *Estándar de Operaciones 5*

¿Se proporciona notificación oportuna a todos los solicitantes que no reciben fondos? ¿Los comentarios están disponibles en igualdad de oportunidades para todos los solicitantes rechazados? *Estándar de Operaciones 5*

¿Se seleccionan los beneficiarios a través de la evaluación de información clave por escrito sobre la entidad o la persona que solicita una subvención y mediante preguntas directas que ayudan a evaluar si un concesionario cuenta con los medios necesarios para una planificación, ejecución, monitoreo e informe exitosos de las actividades financiadas por la subvención? *Estándar de Operaciones 4*

¿Se promueven los acuerdos de participación en los costos a través de los cuales los donatarios contribuyen con una parte del costo del proyecto o actividad, o recaudan fondos de otros? Si es así, ¿se monitorean y toman en cuenta las contribuciones propias o solicitadas del concesionario al evaluar el desempeño del concesionario? *Estándar de Operaciones 7*

¿Se requiere que los concesionarios apliquen procesos y prácticas de adquisición efectivos, eficientes y transparentes, de manera tal que se obtengan bienes, obras o servicios de calidad apropiada a los mejores precios de valor en un mercado determinado, y las prácticas de los beneficiarios se determinan en la etapa más temprana del ciclo de otorgamiento? *Estándar de Operaciones 9*

¿Algún contrato que otorgue la subvención establece todos los entendimientos y obligaciones relevantes relacionadas con el financiamiento que proporcionará el FFC? *Estándar de Operaciones 6*

¿Las instrucciones para los beneficiarios y los contratos de subvención proporcionan modelos de informes, marcos y requisitos de información claros para el monitoreo y la evaluación del desempeño de la subvención para lograr los productos y resultados planificados? *Estándar de Informes, Monitoreo y Evaluación 8*

¿El personal del FFC y el concesionario monitorean las subvenciones utilizando indicadores y medidas acordadas en el acuerdo de subvención, o su plan de monitoreo requerido? ¿Los indicadores utilizados son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y de duración determinada (SMART)? *Estándar de Informes, Monitoreo y Evaluación 8*

¿Los contratos de subvención requieren que los concesionarios utilicen los modelos y marcos de informes del FFC y especifican los requisitos de información para el monitoreo y la evaluación del desempeño de la subvención para lograr los productos y resultados planificados? *Estándar de Informes, Monitoreo y Evaluación 8*

¿El personal del FFC (y/o evaluadores independientes) realiza la debida diligencia y monitorea el progreso de los beneficiarios hacia el logro de productos y resultados? *Estándar de Informes, Monitoreo y Evaluación 9*

Evaluación de la Gerencia y la Administración

¿El desempeño del Director Ejecutivo es revisado por la junta y evaluado anualmente? *Estándar de Gobernanza 8*

¿El Director Ejecutivo o el Gerente del Fondo son responsables de la contratación de otro personal en base a las descripciones de los puestos y los presupuestos que han sido aprobados por la junta? *Estándar de Gobernanza 8*

¿Se especifican claramente las funciones respectivas de la junta y del director ejecutivo (o entre el órgano rector de un Fondo y su Gerente del Fondo) en los documentos rectores y/o el manual de operaciones, a fin de minimizar la posibilidad de conflictos entre ellos o ineficiencias en la gestión del FFC? *Estándar de Gobernanza 8*

¿La organización y los recursos del FFC son adecuados para permitir al director ejecutivo y al personal desempeñarse de manera efectiva y eficiente, es decir, tienen (1) un mandato claro para los roles y responsabilidades que desempeñan, (2) las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones asignadas y (3) un presupuesto anual que sea adecuado para llevar a cabo el programa de trabajo anual? *Estándar Administrativo 1*

¿El Director Ejecutivo y el personal son reclutados de forma competitiva de acuerdo con términos de referencia / descripción de trabajo claros y completos para sus puestos? ¿Se revisan y actualizan periódicamente los TdR? *Estándar Administrativo 1*

¿La administración crea oportunidades para el crecimiento profesional del personal clave, brinda una remuneración razonable que es competitiva en el mercado nacional y evalúa el desempeño del personal regularmente? *Estándar Administrativo 1*

¿Presenta el Director Ejecutivo o el Gerente del Fondo un presupuesto propuesto y ejecutado que retrata de manera transparente los gastos de gestión de manera que el consejo entienda y analice los costos totales de la entrega de programas de subvención y cualquier otro objetivo estratégico o institucional? *Estándar Administrativo 2*

¿Se han diseñado los informes, el monitoreo y la evaluación para respaldar la toma de decisiones informada de la junta sobre el desempeño y el funcionamiento del FFC como institución? *Estándar de Informes, Monitoreo y Evaluación 5*

¿Se prepara y distribuye un Informe Anual a los donantes y partes interesadas clave, y se pone a disposición del público en general? *Estándar de Informes, Monitoreo y Evaluación 10*

¿Cumple el FFC con alguna proporción acordada que compare los gastos de gestión con el gasto en el programa de subvenciones? ¿Están bien definidas las razones de tal relación y la base para su cálculo? *Estándar Administrativo 3*

¿Uno o más manuales operativos con políticas, procedimientos y prácticas actualizadas guían la gestión diaria del FFC o el Fondo? *Estándar Administrativo 4*

¿Se detallan las pautas sobre costos compartidos en el manual que cubre la concesión de subvenciones? *Estándar de Operaciones 3*

¿Los bienes, obras y servicios necesarios para llevar a cabo las actividades cotidianas se obtienen a través de procesos y prácticas que son eficientes, rentables y transparentes? ¿Asegura la calidad adecuada de los bienes, obras y servicios, y apunta a obtener el valor por el precio en el mercado? *Estándar Administrativo 5*

Si el FFC tiene la responsabilidad de la ejecución de uno de los programas o proyectos que también administra, ¿aplica los mismos estándares al servicio que proporciona a los beneficiarios que al servicio cuando lo realiza para sus propios fines? *Estándar de Operaciones 10*

¿Una auditoría anual es realizada por auditores independientes que aplican estándares que son consistentes con los estándares internacionales de auditoría? *Estándar Administrativo 6*

Evaluación de Informes, Monitoreo y Evaluación

¿Los manuales operativos del FFC son claros y explícitos sobre los diferentes tipos de informes que se preparan, así como las audiencias específicas y los propósitos de los informes? *Estándar de Informes, Monitoreo y Evaluación 1*

¿El FFC monitorea y evalúa sus programas en relación con la misión del FFC y su plan estratégico, y en relación con los indicadores, metas y estrategias de conservación a nivel nacional e internacional? *Estándar de Informes, Monitoreo y Evaluación 4*

¿Se lleva a cabo una evaluación independiente cada 3 a 5 años y sus resultados son revisados por la junta del FFC, que decide cómo se implementarán las recomendaciones? *Estándar de Informes, Monitoreo y Evaluación 4*

¿El FFC y el concesionario monitorean las subvenciones utilizando indicadores y medidas acordadas que se incorporan en el contrato de subvención, o un plan de monitoreo requerido? *Estándar de Informes, Monitoreo y Evaluación 6*

¿Existen sistemas de monitoreo y evaluación para respaldar los informes de impacto en la conservación basados en la evidencia? *Estándar de Informes, Monitoreo y Evaluación 7*

¿El personal del FFC (y/o evaluadores independientes) realiza la debida diligencia y monitorea el progreso de los beneficiarios hacia el logro de productos y resultados? *Estándar de Informes, Monitoreo y Evaluación*

Evaluación de la Gestión de los Activos Invertidos

¿Existe una política de inversión clara y completa que establezca los principios básicos que aplica el FFC para administrar sus activos? ¿Se revisa y actualiza regularmente? *Estándar de Gestión de Activos 1*

¿Se gestiona la cartera de inversiones del FFC de acuerdo con las pautas de inversión que establecen los parámetros específicos que deben aplicar el consultor de gestión de inversiones, el asesor financiero y/o el (los) administrador(es) de inversiones? *Estándar de Gestión de Activos 2*

¿Se revisan las pautas de inversión con el consultor de gestión de inversiones o el administrador de inversiones al menos una vez por año? *Estándar de Gestión de Activos 2*

¿Un FFC que selecciona y monitorea sus propias inversiones, tiene un sistema establecido para monitorear las compras, ventas, vencimientos, reembolsos, etc., y proporciona informes de desempeño trimestrales al órgano rector o a su comité responsable de invertir? *Estándar de Gestión de Activos 2*

¿La política de inversión y las pautas incorporan medidas que sirven para reducir el riesgo de que el capital deba gastarse para cumplir con los requisitos de distribución? *Estándar de Gestión de Activos 4*

¿La junta revisa y aprueba la política de inversión, las pautas de inversión, el proceso de selección de un consultor de gestión de inversiones y/o gerente(s) de inversiones e informes sobre el desempeño de los consultores financieros y de inversiones y/o del administrador de activos? *Estándar de Gestión de Activos 5*

¿El órgano rector, el comité de inversiones y el director ejecutivo se benefician de una transferencia de conocimiento por parte del consultor de gestión de inversiones del FFC o el (los) administrador(es) de inversiones como parte de la revisión de la política de inversión, las directrices y los informes de rendimiento? *Estándar de Gestión de Activos 5*

¿Seleccionó el FFC a sus profesionales de inversión a través de un proceso competitivo y entre proveedores de servicios de la industria de inversión de calidad reconocida? *Estándar de Gestión de Activos 7*

¿El FFC ha utilizado un proceso de dos partes que inicialmente califica a un pequeño número de empresas y luego solicita a las empresas calificadas que presenten solicitudes completas de propuestas? *Estándar de Gestión de Activos 7*

¿Los contratos para servicios prestados por profesionales de la inversión establecen de manera clara e integral los servicios que se prestarán, los objetivos de los servicios, los costos de prestación de los servicios y las responsabilidades tanto del proveedor del servicio como del FFC? *Estándar de Gestión de Activos 8*

¿El comité de inversiones realiza revisiones periódicas del desempeño de la gestión de inversiones? ¿Por la Junta? *Estándar de Gestión de Activos 9*

Evaluación de Estrategias y Prácticas de Movilización de Recursos

¿Existe una estrategia de movilización de recursos para diversificar y multiplicar las fuentes de financiamiento a corto y largo plazo del FFC? ¿Se revisa o actualiza cada 2-3 años? *Estándares de Movilización de Recursos 1 y 2*

¿Existe una estrategia o plan de acción para obtener capital a largo plazo, así como financiamiento a corto plazo para proyectos o programas específicos? *Estándar de Movilización de Recursos 2*

¿Tiene el FFC una política para evaluar y determinar qué contribuciones y condiciones de los donantes aceptarán? *Estándar de Movilización de Recursos 3*

¿El FFC ha buscado oportunidades para usar fondos de donantes particulares o fuentes gubernamentales como una forma de aprovechar recursos adicionales? *Estándar de Movilización de Recursos 4*

¿Se han identificado, analizado y utilizado oportunidades que permitirían al FFC actuar como el mecanismo financiero e institucional para el desembolso de PSA, tarifas de usuario, REDD+, financiamiento para la adaptación al clima, pagos de compensación de biodiversidad, compensación ambiental y multas, con el fin de apoyar actividades que estén alineadas con la misión del FFC? *Estándar de Movilización de Recursos 5*

¿La junta directiva y el director ejecutivo se coordinan con, y buscan el apoyo de, los ministerios y políticos del gobierno nacional para movilizar recursos financieros adicionales para el FFC de los gobiernos nacionales y los donantes internacionales? *Estándar de Movilización de Recursos 6*

¿Puede el FFC mostrar a los posibles donantes el papel que desempeña el FFC en el suministro de apoyo financiero a largo plazo para el sistema nacional de áreas protegidas y/o para los planes y programas de acción ambiental? *Estándar de Movilización de Recursos 7*



Capítulo 2 – Resumen del Taller sobre el Uso de los Estándares de Práctica

El Taller sobre el Uso de los Estándares de Práctica se llevó a cabo en Salima, Malawi, del 10 al 12 de octubre de 2016. Se adjuntan la agenda del taller y la lista de asistentes como Anexo 2. La documentación del taller incluyó presentaciones en PowerPoint que cubren los temas principales y dos Estudios de Caso.¹ También se ofreció una presentación especial dirigida a complementar los Estándares de Gestión de Activos.²

La Parte I de este capítulo resume las presentaciones generales hechas el primer día del taller y la Parte 2 resumirá los estudios de caso y la presentación, y destacará las preguntas planteadas por los participantes.

Parte 1 - Resumen de las Presentaciones

Presentación 1: Objetivos, Enfoque y Áreas Temáticas de los Estándares de Práctica

Se presentó a los participantes los objetivos, enfoque y áreas temáticas de los Estándares de Práctica para proporcionar un fondo general y asegurar que entendieran que los Estándares fueron concebidos, no como "mejores prácticas" o directrices de "cómo hacerlo", sino:

¹ Estudio de Caso 1 - Sostenibilidad Financiera, facilitado por Monica Ferreira de FUNBIO, examinó cómo el precio, el costo y el valor se pueden tener en cuenta cuando un FFC considera varios proyectos o programas que tal vez desee gestionar. Estudio de Caso 2: el Dilema de la Fundación Smiling Bonobo, facilitado por Kathy Mikitin, requirió un análisis crítico de un proceso problemático para la selección del administrador de activos.

² Las Mejores Prácticas para Fundaciones y Dotaciones fueron presentadas por Jason Hamlin, UBS Arbor Group.

- como una herramienta para mejorar el diseño, la gestión y el monitoreo y evaluación de los FFC; y
- con la intención de aumentar la comprensión de cómo funcionan los FFC entre los miembros de la comunidad de práctica y un público más amplio que podría estar interesado en crear o proporcionar apoyo financiero y técnico a este grupo.

La adopción de la totalidad o parte de los Estándares tiene la intención de ser voluntaria. Se ha discutido sobre la certificación de los FFC que los adoptan, pero esto todavía está bajo consideración.

Cada Estándar tiene cuatro partes:

- El propio Estándar – que pretende transmitir un "principio universal"
- La Razón del Estándar – cómo se relaciona el Estándar con la operación efectiva y eficiente de un FFC
- Consideraciones prácticas – basadas en prácticas utilizadas con éxito por un número representativo de FFC
- Evidenciado por – qué documentos de uso común establecen si se aplica un Estándar en particular y cómo.

Finalmente, los Estándares de Práctica originales cubren seis áreas que son clave para las operaciones del FFC: Gobernanza; Operaciones; Administración; Informes, Monitoreo y Evaluación; Gestión de Activos y Movilización de Recursos. No solo se tomarán otras áreas en el futuro, sino que se espera que los comentarios de los usuarios se utilicen para revisar y mejorar los estándares actuales.

Presentación 2: Adopción de los Estándares

Si bien los Estándares están destinados a ser utilizados por un amplio grupo de partes interesadas, es particularmente importante que los siguientes organismos incorporen su uso:

- Juntas – *la adopción formal por parte de la junta permite a un FFC presentar los Estándares según lo reconocido por su órgano rector y asignar recursos para garantizar que se incorporen en las prácticas de gobernanza y gestión.*
- Administración – *la incorporación de una referencia a los Estándares en un manual de operaciones los reconoce como parte de las regulaciones internas. El director ejecutivo está bien situado para promover y educar a la junta sobre el uso de los Estándares.*
- Donantes – *una política o directiva de gestión en la organización de donantes puede reducir la incertidumbre, guiar al personal y la administración y reducir los costos de transacción al establecer los principios ex ante y un marco de diseño que el donante pueda respaldar.*

Además, cuando las partes anteriores se suscriben a los Estándares, existe una base común y probada sobre la cual la junta puede basar sus actividades de gestión global, se facilitan las discusiones con los donantes y se facilita la definición y la realización de evaluaciones internas y externas.

Presentación 3: Los Estándares de Práctica y el Ciclo de Vida del FFC

La presentación de este tema siguió de cerca la sección del Capítulo I con el mismo título. Debido a que ese capítulo trata en detalle el uso de los Estándares en el momento en que se crea un FFC, como parte de la administración en curso del FFC y con el propósito de realizar evaluaciones, no se proporcionará un resumen de la presentación aquí.

Presentaciones 4 y 5: Recorrido de los Estándares de Práctica

Este tema fue cubierto en dos sesiones:

- La sesión inicial examinó cinco áreas temáticas (Gobernanza; Operaciones; Administración; Informes, Monitoreo y Evaluación, y Movilización de Recursos). En cada área temática, se hizo hincapié en aquellos Estándares que no estaban cubiertos por la presentación del Ciclo de Vida o que habían sido identificados por los participantes en su solicitud de taller como temas de relevancia e interés particular.
- La segunda sesión se centró por completo en los Estándares para la Gestión de Activos. La Norma 7 que se aplica a la selección de profesionales de inversión se revisó para preparar a los participantes para el Estudio de Caso 2. Los Estándares de Gestión de Activos 2, 3 y 4 que cubren los principios incorporados en una política de inversión y las directrices también se revisaron como antecedentes para la presentación sobre la Mejora del Rendimiento de la Cartera.

Las discusiones sobre las presentaciones generales cubrieron una variedad de temas:

Se debe proporcionar más información sobre el **impacto de los FFC en África**. La mayoría de los FFC comienzan con recursos limitados y necesitan hacer sentir su presencia. Presentar a la junta un plan operativo holístico, que involucre a todos los donantes, ayuda a demostrar a ese organismo el papel y la importancia de las actividades del FFC. Tener una visión completa de los flujos financieros a las AP es importante. FAPBM, por ejemplo, hace un seguimiento de su contribución para las AP a las que contribuye, y es consciente de que su participación financiera varía del 12% al 80%.

Con respecto al Estándar de Operaciones 1, se hizo una pregunta sobre **el horizonte apropiado para un plan estratégico**. El primer plan estratégico de un FFC podría tener un horizonte relativamente corto, posiblemente solo tres años, ya que el FFC en su vida temprana se enfoca en poner en marcha su negocio principal, crear asociaciones y buscar nuevas oportunidades de recaudación de fondos. Después de eso, un horizonte de cinco años es bastante estándar, pero luego de tres años normalmente se requiere una revisión del progreso y la consideración de las revisiones.

Una pregunta adicional en esta área era **quién está mejor ubicado para escribir el plan estratégico** - un consultor o el propio FFC. De cualquier manera, funcionará dependiendo de si el director ejecutivo tiene los recursos (personal y tiempo) para realizar el trabajo. En cualquier caso, la junta debe desempeñar un papel importante en la definición de las áreas clave que el FFC buscará y se debe consultar a las partes interesadas sobre los desafíos que el FFC podría abordar. La capacitación para los miembros de la junta es útil antes de comenzar el ejercicio de planificación, y si hay un consultor, el rol de ese individuo debe ser facilitar el proceso de preparación del plan.

El Estándar de Gobernanza 3 establece que **los miembros de la junta se seleccionan según las competencias y el compromiso de contribuir**. ¿Cómo se puede garantizar esto, especialmente si se requiere una cita ministerial? En general, se acepta que la junta directiva es responsable de renovar a sus miembros, ya que no debería tener más interés que tener a las mejores personas que trabajarán bien dentro del grupo. En la República Democrática del Congo, para aquellos miembros de la junta que el gobierno tiene derecho a nombrar, el gobierno debe proponer tres candidatos, y la junta elige entre ellos.

El Estándar de Gobernanza 4 menciona dos comités vistos comúnmente, pero **¿qué otros comités podrían ser útiles, qué trabajo pueden hacer? y ¿se les puede pagar?** Como se indica en los Estándares, un comité de finanzas o inversiones y un comité científico y técnico a menudo asesoran a la junta porque esas áreas requieren experiencia específica. En términos de comités permanentes, también son comunes los siguientes:

- Un comité de operaciones o subvenciones a menudo trabaja con el director ejecutivo para preparar el programa que será considerado por la Junta.
- Un comité de auditoría revisa el informe de auditoría y puede trabajar con cualquier unidad de auditoría interna para definir áreas de riesgo y un programa de auditoría.

Los comités ad hoc pueden ser nombrados por una duración relativamente corta para llevar a cabo una tarea específica, como reclutar a un director ejecutivo,

revisar los beneficios y las reglas del personal, preparar una estrategia especial para abordar un problema o una nueva área de negocios. Los miembros del comité no reciben su pago, pero si existe una política para reembolsar a los miembros de la junta por los costos incurridos, la junta puede extender esa política a los miembros del comité, incluso si son externos al FFC.

Se planteó la cuestión de si **la selección del auditor** no podría ser llevada a cabo por la unidad encabezada por el jefe ejecutivo, ya que la junta puede acabar involucrándose demasiado en el proceso y algunos miembros de la junta están ubicados fuera del país. Se explicó que la auditoría financiera es una auditoría de la administración y la auditoría informa a la junta por razones de independencia. Si bien el personal del director ejecutivo puede gestionar un proceso de selección competitivo acordado con la junta, la junta debe ser responsable de la elección final. Los participantes ofrecieron formas en que el proceso podría hacerse más eficiente. Las reuniones virtuales ofrecían flexibilidad. Se podría nombrar un comité de auditoría para tomar todas las decisiones, excepto la decisión final. Algunas juntas tienen un "comité ejecutivo" que puede facilitar los procesos y la toma de decisiones.

Los Estándares de Movilización de Recursos no abordan cómo involucrar a los miembros de la junta y el seguimiento de los esfuerzos de recaudación de fondos. Los FFC deben desarrollar el conocimiento de las **mejores prácticas de recaudación de fondos**. Este es un problema para todos los FFC y la necesidad de trabajo adicional en esta área y la identificación de la experiencia es crítica. Sin embargo, los Estándares no tienen la intención de proporcionar consejos sobre las mejores prácticas, por lo que este apoyo tan necesario deberá tomar otra forma.

El **Estándar de Gestión de Activos 6** establece que un órgano rector "tiene al menos un director/fiduciario que es un profesional calificado con conocimiento y experiencia en uno o más de los campos de finanzas, negocios o economía", pero ¿qué sucede si no hay un director que cumpla con esa descripción? En general, se acordó que las calificaciones y la experiencia del comité de inversiones son aún más importantes en este caso. Sin embargo, aunque los comités de inversión a menudo tienen miembros externos, deben tener al menos un miembro de la junta para ayudar a desarrollar la competencia dentro de la junta y transferir el conocimiento a los compañeros.

La capacitación en inversiones también es clave para desarrollar el conocimiento que necesita una junta para ejercer adecuadamente su deber fiduciario. Un participante indicó que el contrato con su consultor de gestión de inversiones tiene una disposición para la entrega de dos sesiones de capacitación, pero la firma parece resistirse a hacer esto. Otro participante preguntó qué hacer en situaciones como esa o cuando el consejo es malo. Las



revisiones de desempeño de los profesionales de inversión están previstas en el Estándar de Gestión de Activos 9. El desempeño en línea con cualquier contrato es un elemento fundamental de una revisión. El "mal consejo" tiene que ser claramente respaldado y documentado, pero un FFC no debe ser tímido al cuestionar el consejo que recibe.

Se expresó mucha preocupación por el **alto costo de los servicios profesionales de inversión y el monitoreo del desempeño de los asesores**. Algunos FFC tienen un asesor que se paga además del administrador de inversiones, y en ocasiones gana lo mismo. La satisfacción con los servicios varió. Si bien existen puntos de referencia para monitorear el desempeño de un administrador de inversiones, no está claro cómo monitorear el desempeño del asesor. Una respuesta fácil no era obvia, pero el costo adicional debería resultar en un mejor desempeño. El CTIS le brinda a los FFC participantes la oportunidad de compartir información entre ellos sobre el rendimiento de la inversión, lo que permite a un FFC ver cómo se está desempeñando en relación con otros FFC con características similares.

La Fundación Natura, Panamá, indicó que han utilizado ambos tipos de profesionales de inversión. El comité que sigue las inversiones tiene un experto técnico externo que ayuda con el monitoreo del desempeño. Esto ha demostrado ser efectivo y mantener los costos bajos.

Los participantes querían saber cuál debería ser el **costo razonable de la administración de la cartera** por parte de un profesional de inversiones y si la administración discrecional o no discrecional hizo una diferencia en los costos. Se explicó la relación entre el tamaño de una dotación y las tarifas cobradas, citando la tendencia

de mejores tarifas (recientemente alrededor del 0,6%) cuando las dotaciones alcanzan los \$20 millones. Si existen diferencias en las tarifas, los FFC deben estar convencidos de que están obteniendo un mejor desempeño cuando hay mayores costos de administración de cartera.

Se planteó la posibilidad de utilizar una remuneración basada en el rendimiento para los profesionales de la inversión. Se explicó que esto no es una práctica común porque puede llevar a asumir un mayor riesgo.

Estudio de Caso 1 - Sostenibilidad Financiera (facilitado por Monica Ferreira)

La propia experiencia de FUNBIO en la selección de proyectos/programas informó este estudio de caso, que no fue pensado como una "mejor práctica", sino que muestra los factores que deben considerarse al realizar las selecciones. El Estudio de Caso aparece como Anexo 3 de este Capítulo.

Una presentación sobre sostenibilidad financiera proporcionó conceptos y perspectivas para prepararse para los estudios de caso. Los conceptos incluían:

- el "mito" de que hay un porcentaje estándar de los costos totales de un proyecto/programa que una organización debería recibir para la gestión del proyecto/programa;
- las "trampas" que se deben evitar al calcular los costos de administración;
- la relevancia del precio, el costo y el valor cuando se trata de decisiones sobre la gestión de proyectos/programas; y
- identificar los costos directos e indirectos y las herramientas que ayudan a hacerlo

Dos proyectos, uno para la reforestación en la región de cabecera del Río Gold y otro para apoyar el monitoreo de los manatíes, se describieron en términos de contexto, desafío, impactos/beneficios y costos. Los participantes se dividieron en 4 grupos de trabajo (2 anglófonos y 2 francófonos, con un grupo de cada idioma analizando uno de los proyectos propuestos). El objetivo era determinar si el FFC debería emprender uno o ambos proyectos.

Cada proyecto fue rechazado por los dos grupos que lo revisaron, ya que los grupos consideraron que los costos de administración eran demasiado altos para ser cubiertos por la financiación disponible. Una sugerencia fue buscar socios que pudieran contribuir con fondos adicionales o prestar servicios a un costo menor.

En su seguimiento, Monica Ferreira dijo que no había una respuesta correcta o incorrecta y que cada FFC tendría que trabajar en una solución de menor costo, pero también considerar el valor que el proyecto aportaría para lograr los objetivos de la organización. En el caso del "Proyecto de Preparación para el Monitoreo de Manatíes", el manatí es el animal acuático más amenazado del país, por lo que permitir que la exploración y producción de petróleo y gas, que se sabe tiene efectos negativos en los manatíes, continúe sin medidas de mitigación, empeoraría su situación crítica. El primer esfuerzo del FFC debe estar dirigido a tratar de definir un presupuesto para la gestión del proyecto que se encuentre dentro de la dotación definida por los donantes. Si eso no es posible, pero el proyecto o programa es de muy alto valor, entonces el FFC podría aceptar un déficit razonable.

Estudio de Caso 2 – Selección de un Profesional de Inversiones para administrar el Capital de Dotación (facilitado por Kathy Mikitin)

El recorrido de los Estándares para la Gestión de Activos precedió la revisión de los participantes del estudio de caso para garantizar que todos comprendieran bien los términos utilizados en el estudio de caso y los principios que debían aplicarse. El estudio de caso que presenta un dilema al que se enfrenta la Fundación Smiling Bonobo se basó en un proceso real de selección de profesionales de inversión de un FFC y aparece en el Anexo 4 de este Capítulo.

Los participantes fueron divididos nuevamente en cuatro grupos. Cada uno tenía que considerar las siguientes preguntas:

- ¿Su FFC habría firmado el contrato con el banco de inversión seleccionado? ¿Por qué?
- ¿Cuáles estándares son más aplicables a este estudio de caso?
- ¿Puede sugerir un nuevo Estándar o adiciones a los existentes para evitar puntos débiles en el proceso?

Los cuatro grupos fueron unánimes en su conclusión de que el contrato no debería haberse firmado por los siguientes motivos:

- El proceso fue defectuoso al no definir los criterios de selección antes de que comenzara la evaluación; el contrato debería haber sido re-licitado
- Hubo un conflicto de intereses y una posible acción colusiva de las dos empresas.
- La negativa del donante en considerar un consultor en gestión de inversiones no estaba justificada.

Los grupos pudieron encontrar relevancia en los Estándares de Gestión de Activos 1, 2, 4, 5, 7, 8 y 9, Estándares de Gobernanza 6 y 7 y Estándares de Movilización de Recursos 1 y 3. Hubo consenso en que debería haber un nuevo Estándar o una adición al Estándar de Gestión de Activos 7 existente que requeriría la debida diligencia en cualquier firma que preste asistencia en la selección de un profesional de inversiones.

En el seguimiento, Kathy Mikitin explicó que el contrato había sido firmado. Había una fecha límite muy ajustada para la liberación de una gran cantidad de capital de dotación, y no había tiempo para volver a inscribirse. Los donantes se mostraron incómodos, pero tuvieron que reconocer que la empresa seleccionada estaba altamente calificada y podría haber sido seleccionada si el proceso no hubiera sido deficiente. Los donantes indicaron que monitorearían el desempeño de cerca y solicitarían un cambio en el profesional de inversiones si eso se consideraba en interés del FFC.

Presentación Especial - Mejores Prácticas para Fundaciones y Dotaciones (Jason Hamlin, UBS Arbor Group)

Se realizó una presentación exhaustiva con el objetivo de satisfacer las expectativas de los participantes para saber más sobre la gestión de la cartera. Como los Estándares de Práctica no pretendían cumplir una función de "cómo se hace", esta presentación se agregó. Trató de lo siguiente:

- Los fundamentos de la inversión

“ El CTIS le brinda a los FFC participantes la oportunidad de compartir información entre ellos sobre el rendimiento de la inversión, lo que permite a un FFC ver cómo se está desempeñando en relación con otros FFC con características similares. ”

- Planificación de la política de inversión
- Estrategia de asignación de activos
- Revisión y evaluación del gestor de inversiones
- La evolución del gerente único a la consultoría multi-gestor
- Revisiones trimestrales y seguimiento

Una discusión muy entusiasta siguió con los participantes citando la experiencia de sus FFC. Aunque no es un resumen exhaustivo, las explicaciones proporcionadas se destacan a continuación en forma breve:

- La asignación de activos representa el 91.5% del rendimiento, por lo que la asignación debe ser correcta.
- Los fondos de índice generalmente no funcionan bien cuando las tasas de interés están aumentando. Las tasas de interés han sido bajas y los aumentos son lo que sigue. Actualmente se recomienda la gestión activa, en lugar de fondos pasivos.
- Los bonos de alto rendimiento señalan posibles incumplimientos crediticios, por lo que se correlacionan con las acciones y, cuando existen alteraciones en las acciones, no protegen al compensar el comportamiento de las acciones.
- Si los bienes inmuebles se cotizan en bolsa, entonces se trata de una acción. Los bienes raíces se segregan en las asignaciones de activos porque se comportan de manera diferente y pagan un valor de cupón.
- Los mercados emergentes siguen siendo atractivos, ya que los rendimientos son buenos dado el riesgo involucrado. Existe un optimismo general acerca de las ofertas en mercados como los países BRIC porque la población crece mucho más, lo que crea oportunidades para la expansión económica.

Propuestas para Estándares Nuevos y Expandidos

La sesión final buscó sugerencias de los participantes alineadas con el deseo expresado por la Alianza de Finanzas para la Conservación de que los usuarios proporcionen comentarios para mejorar el contenido y la facilidad de uso de los Estándares. Varios participantes indicaron que apenas estaban empezando a usar los Estándares o tenían la intención de hacerlo y proporcionarán comentarios una vez que haya más experiencia. No obstante, se presentaron muchas buenas propuestas:

- El uso de las autoevaluaciones de la junta como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia de la gobernanza podría ser una buena adición a los Estándares de Gobernanza.
- Una lección importante del Estudio de Caso 2 muestra la necesidad de que los comités y juntas de inversión sepan qué tipo de servicio (administrador de inversiones o consultor de gestión de inversiones) prefieren antes de lanzar una solicitud de propuestas. Una declaración a este efecto podría incorporarse en la sección "Consideraciones Prácticas" del Estándar de Gestión de Activos correspondiente.
- Los participantes sintieron que era importante tener Estándares para la comunicación. Esos estándares podrían agregar más sobre las asociaciones y el sector privado.
- Los Estándares de Monitoreo y Evaluación podrían ampliarse para incluir más en las evaluaciones internas y externas. También se debe considerar la inclusión de la "gestión adaptativa" como un Estándar para los FFC.
- Se señaló que al diseñar los órganos rectores, debe tenerse en cuenta que habrá un costo mayor para apoyar a la junta cuando haya directores/fideicomisarios ubicados fuera del país del FFC, o ubicaciones rotativas para las reuniones de la junta.
- Los Estándares podrían abordar el conflicto de intereses inherente creado por las ONG que son directores/fideicomisarios y también beneficiarios. Identificar el problema y brindar una consideración práctica sobre cómo "administrar" este tipo de CDI sería una adición útil porque la práctica es bastante común.
- Algunos participantes consideraron que debería haber un área separada en la concesión de subvenciones para cubrir ese tema con mayor profundidad. Otros tipos de actividades apoyadas por FFC podrían agruparse o tener temas separados.
- También se propuso ampliar los Estándares de Administración a "Gestión y Administración".

Anexo 1 – Resumen Ejecutivo de los Estándares de Práctica



RESUMEN EJECUTIVO



Estándares de Práctica para los FONDOS FIDUCIARIOS PARA LA CONSERVACIÓN

Elaborado por Barry Spergel & Kathleen Mikitin



Apoyado por:



Agradecimientos

Los consultores agradecen el compromiso de los miembros del Core Group, enunciados a continuación, por hacer de estos Estándares de Práctica un producto de calidad. Fue invaluable su apoyo y orientación a lo largo del proceso.

Christian Peter
World Bank

Christopher Stone
Romas Garbaliuskas
Curan Bonham
International Conservation

Dan Winterson
Moore Foundation

Fenosoa Andriamahenina
Fondation Tany Meva

Johannes Scholl
Peter Hilliges
KfW

John Adams
UBS

José Luis Gómez
Fondo Acción

Larry Band
Linden Trust for Conservation

Lorenzo Rosenzweig
Renée González
Fondo Mexicano para la Conservación
de la Naturaleza

María José González
Mesoamerican Reef Fund

Melissa Moye
World Wildlife Fund-US

Ray Victorine
Katy Mathias
Wildlife Conservation Society

Robert Weary
Robbie Bovino
Randy Curtis
The Nature Conservancy

Rosa Lemos
Camila Monteiro
Fundo Brasileiro para a Biodiversidade

Scott Lampman
United States Agency for International
Development

Sylvie Goyet
Fondation Internationale du Banc d'Arguin

Yoko Watanabe
Charlotte Gobin
Global Environment Facility

Carl Bruessow
Mulanje Mountain Conservation Trust

Edwin Wanyonyi
Kenya Wildlife Service

Traducción realizada por
Peter C. Newton Evans, M.A.

Índice

- Página 1 **Antecedentes**
- Página 3 **Objetivos**
- Página 4 **Utilización de los Estándares**
- Página 5 **Gobernanza**
- Página 6 **Operaciones**
- Página 7 **Administración**
- Página 8 **Información, monitoreo
y evaluación**
- Página 9 **Gestión de activos**
- Página 10 **Movilización de recursos**



Antecedentes

Los presentes Estándares de Práctica para los Fondos Fiduciarios para la Conservación (FFC), surgieron de una iniciativa colaborativa de casi un año, orientada a elaborar normas basadas en las evidencias, para su uso por parte de los FFC, las instituciones y los individuos que prestan su apoyo financiero y técnico a los mismos.

Dicha iniciativa fue desarrollada a través de la Conservation Finance Alliance (CFA) – una red mundial de voluntarios establecida en el año 2002 con el propósito de ayudar a enfrentar los desafíos de la financiación sostenible para la conservación de la biodiversidad. La CFA incluye casi la totalidad de los FFC, así como muchas otras organizaciones para la conservación, redes y expertos particulares.

Los Fondos Fiduciarios para la Conservación son instituciones privadas y jurídicamente autónomas que proporcionan financiamiento sostenible para la preservación de la biodiversidad. Pueden financiar una porción de los costos de gestión a largo plazo para el sistema de áreas protegidas (AP) de un país, así como las actividades de conservación e iniciativas de desarrollo sostenible afuera de las AP. La actividad central de los FFC ha sido la de movilizar recursos desde diversas fuentes – entre éstas los donantes internacionales, los gobiernos nacionales y el sector privado – y canalizarlos en forma de donación para múltiples programas y proyectos sobre el terreno a través de organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones de base comunitaria (OBC) y organismos gubernamentales (tales como las direcciones de parques nacionales). Con el transcurrir del tiempo, los FFC han mostrado ser instituciones de innovación,

llevando a algunos de ellos a desarrollar nuevas áreas de actividad además del otorgamiento de donación. Actualmente, muchos FFC desempeñan roles en la formulación de políticas, el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la sociedad civil, así como la prestación de servicios para el diseño de mecanismos financieros, el apoyo a la administración fiduciaria de los activos de las comunidades indígenas, o la ayuda a acciones de responsabilidad empresarial en el sector privado.

Los FFC emplean diversas modalidades financieras. Muchos de ellos han comenzado con la administración de un solo fondo patrimonial o extinguido, como es el caso de aquellos que fueron creados para prestar apoyo a una determinada área protegida o red de AP. Con el tiempo, estos FFC han diversificado sus programas y mecanismos de financiación con la creación de “Fondos”, sumas de dinero dedicadas a las intervenciones de conservación adicionales a sus actividades iniciales e incluso han requerido de organismos gubernamentales distintos. A medida que los FFC han ido ocupándose de múltiples fondos, algunos han llegado a administrar una combinación de fuentes patrimoniales, extinguidos o rotatorias.

Los FFC también tienen como propósito la administración eficiente de valores financieros, tales como los fondos extinguidos o patrimoniales. La CFA auspicia la publicación anual del Conservation Trust Fund Investment Survey (CTIS), en el que se recopila y analiza información sobre las prácticas de inversión y el rendimiento de los FFC. En el CTIS del año 2012, se indica que los 35 FFC participantes administraban el equivalente a más de USD 672 millones en fondos patrimoniales y extinguidos por montos desde USD 1.3 millones hasta más de USD 120 millones.

Los presentes Estándares de Práctica han sido diseñados para aquellos FFC que constituyen entidades jurídicas particulares y autónomas. Generalmente incluyen en sus órganos rectores a representantes gubernamentales y procuran explícitamente promover e implementar las políticas y estrategias nacionales para la conservación de la biodiversidad, pero no son controlados por los gobiernos ni forman parte de ningún ministerio oficial. No obstante, varios aspectos de los presentes Estándares de Práctica para los FFC como entidades jurídicas particulares y autónomas, pueden resultar útiles además para su aplicación (o adopción y adaptación) por parte de los fondos ambientales cuasi autónomos, auspiciados por organismos o ministerios gubernamentales o que formen parte de éstos.

El enfoque de los presentes Estándares de Práctica es la acción central de otorgamiento de donación. No se pretende tratar pautas para las áreas más recientes, debido a la diversidad de éstas y porque se han tenido pocas experiencias en base a las cuales elaborar estándares basados en las evidencias. No obstante, la mayoría de estos Estándares son aplicables a aquellos FFC que albergan a estas nuevas actividades o al diseño, la administración y la evaluación de los Fondos que administran a los mismos.

A lo largo de las últimas dos décadas, los FFC han obtenido valiosos aprendizajes de la experiencia y han compartido sus buenas prácticas a través de redes como RedLAC (Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe) y CAFÉ (Consortium of African Funds for the Environment). Además, una selección de donantes internacionales y organizaciones no gubernamentales que han acompañado el desarrollo y fortalecimiento de los FFC y colaboraron en el diseño conjunto de los presentes Estándares de Práctica para los FFC.



Objetivos

Se espera que los presentes Estándares de Práctica voluntarios para los Fondos Fiduciarios para la Conservación, sirvan de herramienta para el mejoramiento de su diseño, administración y monitoreo y evaluación. Los FFC y sus donantes pueden optar por aplicarlos tal cual, fijarlos como objetivos, o adaptarlos a sus necesidades particulares. También se aspira a que sirvan de base para una mayor armonización, entre los donantes internacionales, de sus reglas, estándares y políticas para los FFC, resultando en una reducción en sus costos de negociación.

Mediante los presentes Estándares de Práctica, también se pretende aumentar el conocimiento del funcionamiento de los FFC entre los donantes actuales y potenciales, los gobiernos nacionales, las organizaciones de la sociedad civil y los mismos FFC. Se espera que este mayor entendimiento resulte a su vez en su gestión más eficaz y eficiente y en un apoyo más sólido por parte de sus donantes (incluidas las empresas privadas y otros donantes no convencionales). Con este fin, en los Estándares se cubren seis ejes centrales considerados esenciales para el desarrollo de los FFC como instituciones efectivas:

Gobernanza tiene que ver con la composición, las funciones y las responsabilidades de los FFC, sus órganos rectores y el contenido y rol de sus instrumentos normativos.

Operaciones abarcan la planificación estratégica, el otorgamiento de donación, la interacción con el gobierno y las alianzas con otras organizaciones.

Administración comprende los roles y las responsabilidades de la organización, sus manuales operativos, la utilización de sus recursos financieros y las auditorías.

Gestión de activos trata de los componentes de estrategias de inversión, responsabilidades fiduciarias y relacionamiento con diversos tipos de inversores profesionales.

Información, monitoreo y evaluación analiza el seguimiento de los efectos en la conservación; la frecuencia, el formato y los contenidos de los informes técnicos y financieros para los donantes; y la difusión de los resultados.

Movilización de recursos cubre la recaudación de fondos y el manejo de los Pagos por Servicios Ambientales (PSA), los fondos de compensación, el pago de los offset, etc.; y la movilización y gestión de fuentes adicionales de financiamiento para el mejoramiento de la sostenibilidad financiera global de la conservación de la biodiversidad, particularmente para los sistemas de áreas protegidas (AP).

Este Resumen Ejecutivo ofrece el texto de cada estándar en las seis áreas esenciales para una fácil referencia.

Finalmente, los presentes Estándares no son definitivos, sino que seguirán evolucionando y actualizándose periódicamente por parte de la CFA. Entre los temas a ser considerados en futuros Estándares, se incluyen las tecnologías de información, la gestión de recursos humanos, la administración financiera y las comunicaciones. Aunque es posible que puedan evolucionar con el tiempo hasta convertirse en un sistema de Estándares de “certificación” voluntaria para los FFC, no han sido diseñados con este propósito en su forma actual.



Estándares de Gobernanza

Estándar 1 de Gobernanza:

En los instrumentos normativos, se define claramente los fines para los cuales se puede utilizar los valores de un Fondo Fiduciario para la Conservación o de un Fondo.

Estándar 2 de Gobernanza:

En los instrumentos normativos, se define claramente la membresía, las atribuciones y las responsabilidades del órgano rector. La composición de un órgano rector se diseña de tal manera que sus miembros tengan un elevado nivel de independencia y representación de los actores interesados.

Estándar 3 de Gobernanza:

Los miembros del órgano rector son seleccionados o nombrados con base a sus competencias y su compromiso para contribuir de manera significativa a la misión general y las responsabilidades del FFC o del Fondo.

Estándar 4 de Gobernanza:

Los órganos rectores establecen comités especializados para asesorarles y realizar de manera más eficaz y eficiente determinadas funciones del FFC o del Fondo.

Estándar 5 de Gobernanza:

El órgano rector celebra por lo menos dos reuniones presenciales al año y mantiene por escrito memorias precisas de cada una de sus reuniones y decisiones.

Estándar 6 de Gobernanza:

Los miembros del órgano rector entienden sus responsabilidades fiduciarias y se aseguran de tener (o de adquirir) las competencias necesarias para poder cumplirlas.

Estándar 7 de Gobernanza:

Se tiene una sólida política sobre los conflictos de intereses para identificar, prevenir y manejar los conflictos de intereses actuales o eventuales, a fin de reducir la exposición del FFC al favoritismo y arriesgar su reputación.

Estándar 8 de Gobernanza:

El órgano rector recluta a un director ejecutivo o gerente del Fondo de tiempo completo para administrar las operaciones cotidianas del FFC o del Fondo, y el órgano supervisa su desempeño, el cual es evaluado anualmente.

Estándar 9 de Gobernanza:

El FFC mantiene una “lista de acatamiento” para monitorear y asegurar el pleno cumplimiento de la normatividad vigente, del conjunto acuerdos jurídicos entre el FFC y los donantes, y de los instrumentos normativos del propio FFC.

Estándar 10 de Gobernanza:

El FFC se constituye bajo las normas de un país que asegure su autonomía ante el gobierno, que cuente con leyes claras y bien aplicadas para las organizaciones no gubernamentales particulares (incluidas las fundaciones o los fideicomisos) y que no someta al FFC al pago de impuestos sustanciales.



Estándares Operativos

Estándar Operativo 1:

El FFC prepara un plan estratégico y financiero que traduzca sus enunciados generales de visión y misión en objetivos, metas y actividades específicas.

Estándar Operativo 2:

En su calidad de organización de beneficio público, el FFC busca oportunidades para colaborar con las instancias pertinentes del gobierno nacional para el logro de sus prioridades de conservación.

Estándar Operativo 3:

El FFC procura aliarse a nivel nacional o internacional con actores clave en agencias donantes, empresas, organizaciones no gubernamentales, comunidades, centros de investigación y universidades.

Estándar Operativo 4:

En el otorgamiento de donación, el FFC evalúa los posibles beneficiarios, pide que presenten información relevante y mantiene contacto directo con ellos.

Estándar Operativo 5:

El FFC sigue un proceso bien definido en su adjudicación de donación, orientado a seleccionar oportunamente propuestas de alta calidad a través de mecanismos competitivos.

Estándar Operativo 6:

Se completa el ciclo de adjudicación de las donaciones con la firma de un contrato entre el FFC y el beneficiario, en el cual se incluyen los principales acuerdos y obligaciones relacionados con el financiamiento a ser entregado por el FFC.

Estándar Operativo 7:

El FFC favorece un régimen de costos compartidos, en el cual los beneficiarios aportan una porción de los costos del proyecto o la actividad, o recaudan fondos de terceros.

Estándar Operativo 8:

Se aplican medidas para fortalecer la capacidad de los beneficiarios, con lo cual se posibilita a que éstos preparen propuestas sensibles e implementen las actividades financiadas con la subvención.

Estándar Operativo 9:

El FFC se cerciora de que las entidades adjudicadas con la subvención apliquen procesos y prácticas de adquisición efectivas, eficientes y transparentes, a fin de obtener bienes, obras y servicios de calidad a los mejores precios por su valor en un mercado determinado.

Estándar Operativo 10:

Cuando un FFC se hace responsable de la ejecución, se le aplican los mismos Estándares al servicio prestado a sus beneficiarios que a los realizados para su propia administración.

Estándares Administrativos

Estándar Administrativo 1:

Mediante la claridad de roles y organización, y con los recursos adecuados, se posibilita al director ejecutivo, a los gerentes y al personal del FFC desempeñarse de manera eficaz y eficiente.

Estándar Administrativo 2:

Al proponer un presupuesto o analizar su ejecución, la presentación transparente de los gastos administrativos le posibilita al órgano rector entender y analizar los costos de implementación de los programas de donaciones y demás objetivos estratégicos.

Estándar Administrativo 3:

Mediante una asignación razonable del presupuesto disponible entre los gastos administrativos y el programa de donación, se maximizan los fondos para dicho programa sin desconocer la importancia de alcanzar los objetivos estratégicos e institucionales del FFC.

Estándar Administrativo 4:

Se orienta la gestión cotidiana del FFC o Fondo mediante uno o varios manuales operativos que contengan políticas, procedimientos y prácticas actualizados.

Estándar Administrativo 5:

El FFC adquiere los bienes, las obras y los servicios necesarios para llevar a cabo sus propias actividades cotidianas mediante procesos y prácticas eficientes, económicas y transparentes, que aseguran la buena calidad de los mismos y que procuran obtener el mejor precio por su valor en el mercado.

Estándar Administrativo 6:

El FFC se somete a una auditoría anual por parte de auditores externos e independientes, quienes aplican estándares congruentes con los estándares contables de aceptación internacional.

Estándares de Información, Monitoreo y Evaluación

Estándar 1 de I,M&E:

El FFC procura emitir sus informes para diferentes audiencias y diversos propósitos.

Estándar 2 de I,M&E:

En los contratos de subvención entre el FFC y sus donantes, se establecen claramente los formatos, requerimientos de información, procedimientos y cronogramas específicos para los informes técnicos y financieros.

Estándar 3 de I,M&E:

El FFC mantiene regularmente actualizada una lista de verificación y calendario para cada informe pedido por los organismos gubernamentales en el país donde está registrado jurídicamente y en aquellos países donde opera o mantiene inversiones.

Estándar 4 de I,M&E:

El FFC monitorea y evalúa sus programas en relación con sus propósitos y plan estratégico, y con los indicadores, objetivos y estrategias de conservación nacionales e internacionales.

Estándar 5 de I,M&E:

El FFC diseña informes, monitoreos y evaluaciones internas, que incluyen su gestión financiera¹, como apoyo a la toma de decisiones bien fundamentadas por parte de su órgano rector, respecto al funcionamiento del FFC como institución.

Estándar 6 de I,M&E:

El personal del FFC y a menudo los propios beneficiarios, monitorean las donaciones mediante indicadores y medidas acordadas en el contrato de subvención o en su plan obligatorio de monitoreo.

Estándar 7 de I,M&E:

El FFC diseña el monitoreo y la evaluación como apoyo a la preparación de informes basados en las evidencias respecto a los impactos en la conservación.

Estándar 8 de I,M&E:

El FFC facilita a sus beneficiarios claras plantillas, marcos e informes requeridos para su monitoreo y evaluación del desempeño de la subvención en el logro de los resultados y productos proyectados.

Estándar 9 de I,M&E:

El personal del FFC (y/o sus evaluadores independientes) cumplen con la debida diligencia y monitorean el avance de los beneficiarios hacia el logro de los resultados y productos.

Estándar 10 de I,M&E:

El FFC prepara un informe anual que es distribuido entre los donantes y principales actores interesados, y es puesto a disposición del público en general.

¹ En el contexto de este estándar, la "gestión financiera" hace referencia específica a las transacciones relacionadas con la administración y las operaciones de la institución (contabilidad, presupuestos, adjudicación de donaciones, etc.).

Estándares para la Gestión de Activos

Estándar 1 para la Gestión de Activos:

Mediante una política de inversión clara y exhaustiva, se establece los principales principios aplicados por el FFC en la gestión de sus valores.

Estándar 2 para la Gestión de Activos:

La cartera de inversiones del FFC, es manejada bajo lineamientos de inversión que establecen los parámetros específicos a ser aplicados por el consultor en gestión de inversiones, asesor financiero y/o gerente de inversiones.

Estándar 3 para la Gestión de Activos:

El órgano rector del FFC, o su comité responsable de supervisar la gestión de las inversiones, invierte y administra de la misma manera en que manejaría sus propios fondos un inversor prudente.

Estándar 4 para la Gestión de Activos:

El FFC procura preservar el capital del fondo patrimonial, a fin de proteger los futuros flujos de beneficios.

Estándar 5 para la Gestión de Activos:

El órgano rector podrá delegar en un comité o en inversores profesionales ciertas responsabilidades relativas a la inversión de los valores del FFC, pero el propio órgano rector debe analizar y aprobar las políticas y los lineamientos de inversión, el proceso de selección del consultor financiero y/o gerente de inversión, y emitir informes sobre el desempeño de los mismos y el rendimiento de las inversiones.

Estándar 6 para la Gestión de Activos:

A fin de cumplir sus propias responsabilidades en la gestión de las inversiones, el órgano rector: (i) cuenta con por lo menos un director que sea un profesional cualificado conocedor y experimentado en uno o más de los campos de finanzas, negocios o economía; y (ii) asegura que cada uno de sus miembros reciba una capacitación focalizada en los principales conceptos requeridos para la toma de decisiones bien fundamentadas en el desempeño de sus responsabilidades.

Estándar 6 para la Gestión de Activos:

El FFC evalúa su actual capacidad de inversión, identifica los tipos de inversores profesionales que requiere y los selecciona mediante un proceso competitivo entre proveedores de servicios de calidad reconocida en el sector de las inversiones.

Estándar 8 para la Gestión de Activos:

En los contratos de servicio con los inversores profesionales, se enuncia de manera clara y exhaustiva los servicios a ser prestados, los objetivos de los mismos, los costos de prestarlos y las responsabilidades tanto del proveedor del servicio como del FFC.

Estándar 9 para la Gestión de Activos:

El FFC emprende evaluaciones periódicas de su desempeño en la gestión de las inversiones.

Estándares para la Movilización de Recursos

Estándar 1 para la Movilización de Recursos:

El FFC tiene estrategias para diversificar y multiplicar sus fuentes de financiamiento en el corto y largo plazo, en vez de depender de una sola fuente o de un solo mecanismo de financiación.

Estándar 2 para la Movilización de Recursos:

El FFC diseña estrategias o planes de acción para la movilización de recursos, orientados a reunir capitales de largo plazo además de fondos de más corto plazo para proyectos o programas particulares.

Estándar 3 para la Movilización de Recursos:

El FFC tiene políticas para la selección inicial y determinación de cuáles contribuciones y condiciones aceptará de los donantes.

Estándar 4 para la Movilización de Recursos:

El FFC analiza y busca oportunidades para utilizar fondos provenientes de donantes particulares o fuentes gubernamentales, como un medio para apalancar recursos adicionales.

Estándar 5 para la Movilización de Recursos:

El órgano rector y la gerencia del FFC procuran identificar, analizar y aprovechar oportunidades para que éste pueda ser utilizado como mecanismo financiero institucional para el desembolso de los pagos por servicios ambientales, tarifas a usuarios, REDD+, fondos para la adaptación climática, pago de los offset por la biodiversidad, compensaciones y multas ambientales, a fin de apoyar las actividades alineadas con el propósito del FFC.

Estándar 6 para la Movilización de Recursos:

Los miembros del órgano rector y el director ejecutivo del FFC coordinan esfuerzos con, y buscan el apoyo de, ministerios y políticos del gobierno nacional, para la movilización de recursos financieros adicionales por parte de dichos gobiernos nacionales y otros donantes internacionales.

Estándar 7 para la Movilización de Recursos:

El FFC es capaz de demostrar a potenciales donantes el rol que el mismo desempeña al prestar apoyo financiero de largo plazo al sistema nacional de áreas protegidas y/o a los planes y programas de acción ambiental del país.

La *Conservation Finance Alliance* invita a los lectores y usuarios a enviar comentarios con el objetivo de mejorar el contenido y la facilidad de uso de estos Estándares de Práctica.

Comentarios y sugerencias pueden ser enviadas utilizando la versión electrónica que es accesible a través del sitio web de CFA (conservationfinance.org) o enviando un e-mail a la Secretaría de la CFA (secretariat@conservationfinance.org).

Créditos de las fotografías:

Portada © Valeria Dorado

Agradecimientos © iStockphoto

Índice © Dreamstime Photo

Antecedentes © iStockphoto

Objetivos © F Nimal/FIBA & Lorenzo Rosenzweig

Utilización de los Estándares © Lorenzo Rosenzweig

Página 05 © F Nimal/FIBA

Página 06 © Palé Zuppani

Página 07 © Palé Zuppani

Página 08 © Carl Bruessow; *Cortesía Mulanje Mountain Conservation Trust (MMCT)*

Página 09 © Valeria Dorado

Página 10 © F Nimal/FIBA

Página 11 © Tony Djogo





Anexo 2 – Agenda e Participantes

Uso de los Estándares de Práctica para los Fondos Fiduciarios de Conservación
Salima, Malawi
10-12 de octubre de 2016

10 de octubre de 2016

- | | |
|---------------|---|
| 09:00 – 09:15 | Inauguración del Taller |
| 09:15 – 09:45 | Introducción a los Estándares de Práctica (<i>Objetivos, Enfoque, Áreas Temáticas</i>) |
| 09:45 – 10:15 | Adopción de los Estándares (<i>Quién los adopta, con Qué propósito, Cómo</i>) |
| 10:15 – 10:45 | Receso |
| 10:45 – 13:00 | Estándares y el Ciclo de Vida del FFC (<i>Creación, Administración, Evaluación</i>) |
| 13:00 – 14:15 | Almuerzo |
| 14:15 – 15:45 | Gestión con los Estándares (<i>Estudio de Caso I - Sostenibilidad Financiera - Monica Ferreira, FUNBIO</i>) |
| 15:45 – 16:15 | Receso |
| 16:15 – 17:00 | Informe de los grupos de trabajo y discusión del Estudio de Caso I |

11 de octubre de 2016

- 09:00 – 11:00 Recorrido de los Estándares de Gobernanza, Operaciones, Movilización de Recursos de Administración e Informes, Monitoreo y Evaluación
- 11:00 – 11:15 Receso
- 11:15 – 13:00 Recorrido de los Estándares para la Gestión de Activos
- 13:00 – 14:00 Almuerzo
- 14:00 – 16:00 Selección de un Profesional de Inversiones para Administrar el Capital de Dotación (*Estudio de Caso 2 – Dilema de la Fundación Smiling Bonobo*)
- 16:00 – 16:15 Receso
- 16:15 – 17:00 Informe de los grupos de trabajo y epílogo del Estudio de Caso 2

12 de octubre de 2016

- 09:00 – 09:15 Resumen de la Discusión del Martes sobre Estándares de Gestión de Activos
- 09:15 – 11:15 Mejorando el Rendimiento de la Cartera (*Presentación de Jason Hamlin, UBS Arbor Group*)
- 11:15 – 11:30 Receso
- 11:00 – 12:30 Preguntas sobre la Gestión de Inversiones
- 12:30 – 13:00 Nuevos Estándares (*incluidas las sugerencias de los participantes*)
- 13:00 – 14:00 Almuerzo

Lista de Asistentes al Taller

Alfred Allogninouwa, Director Ejecutivo, FSOA

Fenesoa Andriamahenina, Secretaria Ejecutiva, BioGuinea

Jorge Enrique Trejo Canelo, Coordinador Regional, FIAES El Salvador

Aicha Sidi Bouna, Presidenta de la Junta, BACoMaB, Mauritania

Carl Bruessow, Director Ejecutivo, Mulanje Mountain Trust, Malawi

Maria Celeste Chitará, Directora de Administración y Finanzas, Biofund, Mozambique

Monica Ferreira, FUNBIO, Brasil

Maria Alexandra Jorge, Directora de Programa, Biofund, Mozambique

Raymond R. Killenga, Oficial de Programas, EAMCEF, Tanzania

Kouakou Parfait Kouadio, Miembro de la Junta, FPRCI, Costa de Marfil

Katy Mathias, Gerente de Proyectos de Conservation Trust Investment Survey, WCS, EUA

Edoa Mengue, FEDEC, Camerún

Suelen Marostica, Coordinadora del Proyecto K, FUNBIO, Brasil

Lisa Meza, Especialista Ambiental, Fondo de las Américas, Perú

Joshua J. Moloji, Director Ejecutivo, Forest Conservation Botswana

Rosa Montañez, Presidenta de RedLAC, Fundación Natura, Panamá

Brendah N. Mpanga, Secretaria, Junta de Fideicomisarios, Fondo de Biodiversidad de Uganda

Tuli Salum Msuya, Secretaria Ejecutiva, Fondo Forestal de Tanzania

Wilson Mwetonde, Administrador del Fideicomiso, Bwindi Mgahinga Conservation Trust, Uganda

Aline Odje, Presidenta de la Junta, FSOA, Benín

Dr. Fanny N'golo, Directora Ejecutiva, FPRCI, Costa de Marfil

Gérard Rambeloarisoa, Director Ejecutivo, FAPBM, Madagascar

Ravaka Ranaivoson, Gerente CEPF RIT MADIO, Tany Meva, Madagascar

Kempho Tshoko, Gerente de Finanzas, Forest Conservation Botswana

Nestor Windevoxhel, Miembro del Comité del Proyecto K, Guatemala

Théophile Zognou, FTNS, Camerún, RCA, Congo



Anexo 3 – Estudio de Caso sobre Sostenibilidad Financiera – Evaluando Dos Oportunidades de Proyectos Diferentes

Autor: Mônica Ferreira

De Cara a la Sostenibilidad Financiera de la Fundación Smiling Bonobo

Estos casos de estudio examinan un proceso clave que los Fondos Fiduciarios de Conservación (Fondos Ambientales) generalmente siguen cuando evalúan una oportunidad de proyecto desde el punto de vista de la sostenibilidad financiera del FFC. Se presentarán dos proyectos hipotéticos para fines de comparación.

Las preguntas que aparecen al final del texto del caso de estudio pueden responderse estimando primero los costos de cada proyecto de la FSB para evaluar la oportunidad desde un punto de vista financiero. Sin embargo, al igual que muchos desafíos diarios que enfrentan los Fondos Ambientales, no existe una solución simple o única.

Evaluando Dos Oportunidades de Proyectos Diferentes

Contexto General

Se consultó a la Fundación Smiling Bonobo (FSB) sobre la posibilidad de gestionar dos proyectos ambientales diferentes. Ambos están vinculados estrictamente a la misión de la FSB y, si tiene éxito, no solo tendrá un gran valor para la comunidad ambiental, sino también para la sociedad en general.

Proyecto A: Reforestación - Plantar 2.5 millones de árboles

El Reto:

Plantar 2.5 millones de árboles en aproximadamente 1,000 hectáreas en las regiones de cabecera y en las fuentes del Río Gold.

Impactos:

- i. Contribuir a la restauración forestal,
- ii. Lograr la recuperación de las fuentes de agua y los bosques en las orillas de los ríos que desembocan en el Río Gold.
- iii. Generar ingresos de forma participativa e inclusiva.

Contexto:

El Río Gold es uno de los ríos más extensos e importantes de la región y tiene una gran diversidad biológica. Sin embargo, el río está sujeto a una fuerte presión de los ocupantes humanos que lo rodean y tiene una alta tasa de deforestación.

Se utilizará una técnica de siembra con costos que son un 50% menos que los métodos tradicionales de siembra de plántulas. Esta técnica consiste en mezclar varias semillas de especies nativas en un sustrato. La plantación con este sustrato da como resultado plantas de germinación simultáneas con diferentes comportamientos, creando una diversidad que atrae a los animales que, a su vez, traen otras especies de plantas.

Los principales riesgos, tales como incendios o errores en el uso de la tecnología, se mitigan con asistencia técnica especializada y monitoreo sistemático. La principal ventaja de esta iniciativa es un esfuerzo constante de conciencia y cambio de comportamiento, sellado con la firma de contratos con los propietarios de tierras que definen claramente las responsabilidades de cada parte interesada.

La FSB debe buscar un socio en la región del proyecto. Este socio trabajará con los terratenientes para llevar a cabo la plantación de árboles. Debido a la experiencia previa, el costo por árbol ha sido estimado. Además, la FSB será responsable de administrar todos los recursos financieros, de resolver cualquier problema legal entre las partes, de supervisar la plantación de árboles y de preparar informes técnicos y financieros trimestralmente.

Objetivo:

2.5 millones de árboles, 1,000 hectáreas en cinco años

Costo del proyecto:

El costo total, incluidos los costos de siembra, la asistencia técnica, el monitoreo y la gestión del proyecto es de \$10 millones, que se desembolsarán durante los cinco años del proyecto.

Información Adicional:

Costo de plantar cada árbol: \$ 3,00

FSB – Personal Total: 32 personas

Cargo / Función	Número	Salario Base Anual sin Beneficios
Coordinador del Proyecto	2	\$ 200.000
Gerente de Proyecto	6	\$ 120.000
Asistente de Proyecto	10	\$ 75.000
Consejero Legal	2	\$ 200.000
Asistente Financiero	4	\$ 100.000
Asistente de Compras	3	\$ 100.000
Asistente Administrativo	3	\$ 60.000
Analista de Tecnológica de la Información	2	\$ 100.000

Beneficios Anuales: \$ 18.000/persona

Costos Indirectos de FSB (Personal de apoyo de oficina que no está trabajando directamente en este proyecto; Servicios públicos; Desarrollo/recaudación de fondos): 12% de los costos directos

A efectos de simplificación, considere que no hay inflación en el período del proyecto

Con base en la experiencia del grupo, determine qué funciones son necesarias para administrar este proyecto. Después de eso, determine cuántas personas y el porcentaje de tiempo que pasarán en este proyecto (como en la plantilla a continuación) para calcular los costos de personal. Ej.: Si necesita un administrador de proyectos asignado el 50% de su tiempo en el proyecto, use 50% en la tabla de plantillas. Si necesita dos gerentes de proyecto asignados a tiempo completo en el proyecto, use el 200% (o dos líneas con el gerente de proyecto con el 100% cada una).

El número Total de Personal de la FSB debe usarse para calcular el prorrato de los gastos de oficina.

Preguntas de Discusión:

¿Debería la Fundación Smiling Bonobo (FSB) aceptar administrar este desafiante proyecto? ¿Por qué?

Proyecto B: Preparación para el Monitoreo de Manatíes

El Reto:

Aumentar el conocimiento científico sobre la población de manatíes (*Trichechus manatus manatus*), que se produce en una región específica del país, lo que permite a un Centro de Investigación de Animales Acuáticos recién establecido llevar a cabo el monitoreo futuro de la población a través de la telemetría satelital y establecer estimaciones de población mediante sobrevuelo que relaciona los datos obtenidos en relación con las actividades de la Corporación General de Petróleo en la región.

Impactos:

Contribuir a la preservación y al aumento de la población de manatíes, que son los mamíferos acuáticos más amenazados del país. Con una población actual de solo 200-500 individuos y una distribución territorial discontinua a lo largo de la costa norte, el manatí se está acercando a la extinción.

Contexto:

Esta región tiene la mayor incidencia de varones recién nacidos varados en el país y una intensa actividad de exploración y producción de petróleo y gas.

Para que la *Corporación General de Petróleo* obtenga la licencia ambiental para continuar trabajando en la región, debe proporcionar un centro de investigación en la región con todos los recursos necesarios para el monitoreo.

La *Corporación General de Petróleo* espera que la FSB lleve a cabo el proyecto para construir el centro y para adquirir la infraestructura y el equipo necesario para el inicio del monitoreo.

El proyecto durará un año, tiempo durante el cual se construirá el centro de investigación y se le proporcionará todo el equipo necesario para llevar a cabo un censo aéreo y monitoreo satelital. Además de la infraestructura para el centro, se comprarán barcos para capturar manatíes nativos para la introducción de dispositivos electrónicos necesarios para el monitoreo satelital.

Además de las actividades de adquisición, la FSB será responsable de la gestión financiera, incluida la preparación de informes financieros trimestrales.

Objetivo:

Establecer un centro de investigación equipado para el inicio del monitoreo de manatíes en un año.

Valor del proyecto:

Los recursos disponibles para financiar el centro de investigación son de \$7 millones y el monto para cubrir los gastos administrativos de la FSB se limita al 10%. Entonces, el costo total del proyecto es de \$7.7 millones.

Información Adicional:

FSB – Personal Total: 32 personas

Cargo / Función	Número	Salario Base Anual sin Beneficios
Coordinador del Proyecto	2	\$ 200.000
Gerente de Proyecto	6	\$ 120.000
Asistente de Proyecto	10	\$ 75.000
Consejero Legal	2	\$ 200.000
Asistente Financiero	4	\$ 100.000
Asistente de Compras	3	\$ 100.000
Asistente Administrativo	3	\$ 60.000
Analista de Tecnológica de la Información	2	\$ 100.000

Beneficios Anuales: \$ 18.000/persona

Impuestos de Planilla: 50%

Operaciones Anuales de Oficina y Gastos de Mantenimiento (alquiler, teléfono, factura de electricidad, etc.): \$900.000

Costos Indirectos de FSB (Personal de apoyo de oficina que no está trabajando directamente en este proyecto; Servicios públicos; Desarrollo/recaudación de fondos): 12% de los costos directos

A efectos de simplificación, considere que no hay inflación en el período del proyecto

Con base en la experiencia del grupo, determine qué funciones son necesarias para administrar este proyecto. Después de eso, determine cuántas personas y el porcentaje de tiempo que pasarán en este proyecto (como en la plantilla a continuación) para calcular los costos de personal. Ej.: Si necesita un administrador de proyectos asignado el 50% de su tiempo en el proyecto, use 50% en la tabla de plantillas. Si necesita dos gerentes de proyecto asignados a tiempo completo en el proyecto, use el 200% (o dos líneas con el gerente de proyecto con el 100% cada una).

El número Total de Personal de la FSB debe usarse para calcular el prorrateo de los gastos de oficina.

Preguntas de Discusión:

¿Debería la Fundación Smiling Bonobo (FSB) aceptar administrar este proyecto “encantador”? ¿Por qué?

Plantillas Sugeridas Para El Ejercicio:

FECHA DEL PRESUPUESTO:

Personal

Complete la tabla a continuación para el personal del proyecto cuyo tiempo se puede rastrear directamente al proyecto. Asegúrese de incluir las posiciones que serán contratadas.

Ctd. Horas/Año	2112
Tiempo de Proyecto (años)	

Total \$\$ Beneficios/Persona/Año	
Impuestos de Planilla	

No.	Nombre (Opcional)	Cargo / Función	Salario Base Anual Sin Beneficios	% Total del Tiempo que se debe Gastar en este Proyecto
1		Coordinador del Proyecto		
2		Gerente de Proyecto		
3		Asistente de Proyecto		
4		Consejero Legal		
5		Asistente Financiero		
6		Asistente de Compras		
7		Asistente Administrativo		
8		Analista de Tecnológica de la Información		
9				
10				
11				
TOTAL				0,00%

Horas Totales que se Gastarán en este Proyecto	Total de Salarios \$\$ que se Gastarán en este Proyecto	Total de Beneficios \$\$ que se Gastarán en este Proyecto	Total de Impuestos de Planilla \$\$ que se Gastarán en este Proyecto
0	\$ -	\$ -	\$ -
0	\$ -	\$ -	\$ -
0	\$ -	\$ -	\$ -
0	\$ -	\$ -	\$ -
0	\$ -	\$ -	\$ -
0	\$ -	\$ -	\$ -
0	\$ -	\$ -	\$ -
0	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -

Consultores y Contratistas

Complete la tabla a continuación para los consultores y contratistas que participarán en este proyecto. Los participantes del proyecto que son o serán empleados por su organización deben aparecer en la sección "Personal" más arriba.

No.	Nombre / Organización	Servicio / Producto
1		
2		
3		
4		
5		

Otros Gastos

Por favor incluya otros gastos para este proyecto: Viajes (Transporte y Alojamiento); Comunicación y Publicaciones (Gastos de viaje, Alojamiento, Suministros, Gastos de auditoría, etc.)

Partida Presupuestaria	Cantidad	Description
Transporte de Viaje	= \$ 2100*48 = \$ 100,800	20 viajes de 2 miembros del personal 8 viajes del tercer miembro del personal Costo aproximado por viaje: R\$ 2100

Operaciones de Oficina y Gastos de Mantenimiento (asignados a prorrata)

Personal Total de la FSB (personas)	
Operaciones de Oficina y Gastos de Mantenimiento Anuales	
Operaciones de Oficina y Gastos de Mantenimiento (asignados a prorrata)	



COSTOS DE LA FSB - PROYECTO	TOTAL
Presupuesto Total	
Personal	
Salarios	
Beneficios	
Impuesto de Planilla (50%)	
Subtotal del Salario del Personal	0
Consultores y Contratistas	
Subtotal Tarifas de Consultores y Contratistas	0
Otros Gastos	
Transporte de Viaje	
Alojamiento de Viaje	
Gastos de Auditoria	
Suministros	
Subtotal de Otros Gastos	0
Operaciones de Oficina y Gastos de Mantenimiento (asignados a prorrata)	
Subtotal Gastos de Oficina	0
Costos Directos Totales	0
Costos Indirectos	0
Costos Totales	0



Anexo 4 – Estudio de Caso sobre Sostenibilidad Financiera – Selección de un Profesional de Inversiones para Administrar el Capital de Dotación

Autor: Kathy Mikitin

El Dilema que Enfrenta la Fundación Smiling Bonobo

Este estudio de caso examina un proceso clave que los Fondos Fiduciarios de Conservación (Fondos Ambientales) generalmente siguen cuando seleccionan a un profesional de inversiones, ya sea un administrador de inversiones o un consultor de gestión de inversiones, para ayudar a la Junta con la inversión del capital de dotación. Se basa en una experiencia verdadera que tuvo lugar en 2014.

Las preguntas que aparecen al final del texto del estudio de caso están destinadas a provocar el debate y alentar el uso de los Estándares de Práctica para los Fondos Fiduciarios de Conservación como una fuente de los principios que se pueden aplicar para lograr una gestión eficaz y eficiente. Sin embargo, al igual que muchos desafíos diarios que enfrentan los Fondos Ambientales, no existe una solución simple o única.

Selección de un Profesional de Inversiones para Administrar el Capital de Dotación

Contexto

La Fundación Smiling Bonobo (SBF) tuvo la fortuna de recibir fondos de los donantes para los servicios de Bazaroff Inc. (BI) para ayudar con la redacción de la política de inversión y la selección de una firma para administrar los activos invertidos de SBF. Bazaroff Inc. era una *firma de consultoría de gestión de inversiones* con sede en Syldavia. El donante aceptó que sus propias reglas para la contratación de servicios podrían estar subordinadas a la práctica de la industria de inversión para el proceso de selección.

Definición de la Política de Inversión y las Directrices para SBF

BI proporcionó a SBF un cuestionario cuyas respuestas ayudarían a BI a establecer los parámetros clave de la política de inversión de SBF: estos incluyen *el horizonte de inversión, la tolerancia al riesgo*, el rendimiento esperado y el patrón de desembolso de las ganancias de inversión. La inversión en el mercado financiero de Estados Unidos se consideró la mejor opción para SBF, porque Europa estaba entrando en una recesión financiera. Basándose en las respuestas de SBF, BI realizó simulaciones de retorno¹ que ayudaron a definir el porcentaje de diferentes clases de activos que conformarían la "asignación estratégica de activos".

La "asignación estratégica de activos" es un elemento clave de una solicitud de propuestas al seleccionar un profesional de inversiones. De acuerdo con las simulaciones, esa asignación particular de activos logrará el rendimiento que un FFC está buscando sobre su horizonte de inversión elegido y con una frecuencia y magnitud de pérdidas alineadas con la tolerancia al riesgo declarada por el FFC. Al licitar, cada firma que presente una propuesta para ser el profesional de inversiones de SBF tendría que indicar si podría cumplir con el rendimiento objetivo siguiendo la asignación estratégica de activos o si cambiaría esa asignación (lo que podría significar asumir un mayor riesgo).

Se llegó a un acuerdo sobre la política de inversión y las directrices de SBF, incluida la asignación estratégica de activos y el rendimiento objetivo.

Además, la política y las directrices abordaron los siguientes temas:

- Principios de diversificación

¹ Las Simulaciones de Monte Carlo pueden generar 10000 (o más) trayectos de retorno en horizontes predefinidos para diferentes clases de activos (capital, renta fija, inversiones alternativas, etc.) simulando posibles escenarios de mercado futuros. Este es el caballo de batalla de la asignación estratégica de activos y la base para todos los cálculos de cartera.

- Pautas específicas para los tipos de activos
- Estrategias de gestión de riesgos
- Categorías de clase de activos permitidos y prohibidos
- Limitaciones porcentuales para clases de activos, industrias o inversiones individuales
- Liquidez de los activos
- Puntos de referencia para medir el desempeño del administrador de inversiones y el desempeño de la cartera
- Un enfoque para tomar en cuenta los factores ambientales, sociales y de gobierno
- Requisitos de informes

También se acordó un proceso de selección de tres pasos alineado con la práctica de la industria de inversión. El proceso comenzaría con expresiones de interés basadas en una larga lista de firmas internacionales de alta calidad conocidas, seguido de una solicitud de propuestas de una lista breve de las firmas interesadas y terminaría con entrevistas de las tres a cuatro firmas con las mejores propuestas.

Seleccionando al Profesional de Inversión de SBF

Vale la pena señalar que SBF había iniciado previamente un proceso de selección de *profesionales de inversión* que nunca se concluyó. Se recibieron propuestas pero, debido a retrasos en la financiación de los donantes, no se realizó ninguna evaluación o decisión. Las propuestas tenían más de un año de antigüedad, y los cambios en las condiciones del mercado financiero y un aumento importante en la financiación de los donantes de SBF justificaron una nueva licitación.

Bazaroff Inc. propuso una larga lista de empresas, compuesta por *gerentes de inversiones* con sede en Europa, varios de los cuales estaban ubicados en Syldavia. La lista fue cuestionada por el donante y SBF porque algunas empresas que se sabía que tenían un buen desempeño y que actualmente estaban administrando inversiones para otros FFC no estaban en la lista. SBF también cuestionó si la lista estaba sesgada, ya que todas las empresas eran *gestoras de inversiones* y ninguna *consultora de gestión de inversiones*. Bazaroff Inc. intentó justificar la larga lista que proponía como empresas con las que "trabajaba y conocía" e indicó que los *consultores de gestión de inversiones* no eran proveedores de servicios apropiados, pero esto fue rechazado por el donante y SBF. La lista larga se modificó para agregar empresas conocidas, incluidos los *consultores de gestión de inversiones*.

Cinco firmas competentes expresaron interés en presentar propuestas y se convirtieron en la lista corta de candidatos que recibirían la solicitud de propuesta. Una empresa abandonó más tarde, dejando cuatro empresas. Una de las cuatro empresas era Dupont & Du-

pond, un consultor de gestión de inversiones de América del Norte, mientras que las empresas restantes eran gestores de inversiones con sede en Syldavia.

Antes de la convocatoria de propuestas, SBF solicitó revisar todos los documentos de licitación preparados por Bazaroff Inc, incluido el correo electrónico de invitación y la solicitud de propuesta completa (es decir, la guía de la solicitud de propuesta más la política y directrices de inversión de SBF). Sobre la base del entendimiento de SBF de las buenas prácticas de adquisición, solicitó que se notifique a cada una de las firmas de la lista corta de todas las demás firmas a las que se les pide que presenten una propuesta y cuestionó si no sería mejor indicar también los criterios que se utilizarían para evaluar las propuestas de las empresas. Bazaroff Inc. insistió en que, bajo la "práctica de la industria", esto no podía hacerse. El donante aceptó seguir la práctica de la industria.

Se recibieron cuatro propuestas a pesar de un plazo muy corto para la presentación de propuestas. Todas las propuestas se enviaron a Bazaroff Inc., que las revisó y recomendó que las cuatro firmas fueran invitadas a las entrevistas que se realizarían en Syldavia.

Las entrevistas a las cuatro firmas se realizaron durante dos días con participantes de Bazaroff Inc., la agencia donante y SBF. Además de las discusiones sobre cómo cada empresa lograría el rendimiento objetivo, los participantes preguntaron sobre los honorarios, la disposición de los representantes de la empresa para reunirse en persona al menos una vez al año con el Consejo y el Comité de Inversiones de SBF, las posibilidades de exención de impuestos y las prácticas de presentación de informes. Surgieron dos firmas sólidas: la sucursal estadounidense de Ottokar Bank, un gerente de inversiones de Syldavia y Dupont & Dupond, una firma norteamericana que ofrece servicios de consultoría de gestión de inversiones. Ambas firmas indicaron que podían aceptar administrar de acuerdo con las políticas y pautas de inversión de SBF y que se podría lograr el retorno objetivo, con alguna modificación de la asignación estratégica de activos. Las modificaciones propuestas se consideraron dentro de un rango aceptable.

Para decidir entre las dos empresas, Bazaroff Inc. solicitó a SBF y a los participantes donantes que definieran los criterios de evaluación mediante los cuales elegir a la empresa ganadora. La evaluación se realizó verbalmente. Se acordó una calificación mediante consenso para cada criterio (calidad de la propuesta, calidad de los documentos de respaldo, capacidad de respuesta del cliente, etc.). Durante la evaluación, Bazaroff Inc. volvió a plantear el hecho de



que recurrir a un *consultor de gestión de inversiones* no era un acuerdo apropiado para SBF. El donante simpatizó, indicando que se necesitaba un *acuerdo discrecional* y que un *acuerdo no discrecional* podría considerarse en varios años cuando SBF tuviera más experiencia. SBF cuestionó ese juicio porque la propuesta y el desempeño de la entrevista de Dupont & Dupond fueron muy buenos. Sin embargo, SBF estaba preocupada por la declaración del donante de que, con un *acuerdo no discrecional*, SBF se enfrentaría a la toma de decisiones que no estaba lista para manejar. No obstante, Bazaroff Inc. admitió que ambas empresas fueron calificadas casi por igual y propusieron que las tarifas sean el factor determinante.

La propuesta de Dupont & Dupond incluía su estructura de tarifas con una explicación de por qué sus tarifas eran generalmente más altas que las de un administrador de inversiones. Cuando se le preguntó si podía reducir esas tarifas, la respuesta fue que no era posible.

Ottokar Bank propuso una tarifa ligeramente inferior a la tarifa que declaró durante la entrevista (no hubo tarifa en su propuesta por escrito). Dado que esta tarifa era un 0,2% inferior a la de Dupont & Dupond, se decidió proponer la selección de la sucursal estadounidense de Ottokar Bank a la Junta de SBF.

Nueva Información

La propuesta de contratar a Ottokar Bank fue aprobada por la Junta Directiva de SBF. Antes de la firma del contrato, SBF se enteró de que Bazaroff Inc. era una subsidiaria de Ottokar Bank.

Preguntas de Discusión:

¿Su Fondo habría firmado el contrato con Ottokar Bank? ¿Por qué?

¿Cuáles estándares son más aplicables a este Estudio de Caso?

¿Puede sugerir un nuevo Estándar o adiciones a los existentes para evitar puntos débiles en el proceso?

Significado de los Términos Utilizados:

Consultor de Gestión de Inversiones: Un asesor basado en honorarios que opera bajo un acuerdo no discrecional que puede proporcionar orientación sobre la teoría de la cartera, la asignación de activos, la búsqueda y selección de gerentes, la política de inversiones y la medición del desempeño. El rol del Consultor de Gestión de Inversiones es proporcionar asesoramiento independiente, y la responsabilidad principal del consultor es con su cliente. Los Consultores de Gestión de Inversiones pueden ayudar a revisar el desempeño de los Gestores de Inversiones en relación con los objetivos de inversión del cliente,

y pueden aconsejar al cliente sobre qué administradores de inversiones contratar y despedir.

Gestor de Inversiones: Especialistas en la gestión de una cartera o inversiones en un tipo específico de activo, como los bonos corporativos de calidad media, renta variable de gran capitalización, o deuda de gobiernos de mercados emergentes. Gestores de fondos mutuos, gestores de cartera y gestores de fondos de cobertura son ejemplos de esto. Los Gestores de Inversiones actúan con su propia discreción para comprar y vender inversiones dentro de los parámetros especificados en las pautas de inversión.

Profesionales de Inversión: A los fines de los Estándares de Práctica, un término general que se refiere a un consultor de gestión de inversiones, asesor financiero o administrador de inversiones, ya sea por separado o conjuntamente de acuerdo con el acuerdo del FFC.

Horizonte de Inversión: El tiempo total que un inversionista espera mantener un valor o la cartera que logre el objetivo de inversión especificado. El horizonte de inversión se utiliza para determinar las necesidades de ingresos del inversor y la exposición de riesgo deseada, que luego se utilizan para identificar la composición de la cartera de inversiones.

Tolerancia al riesgo:

En el contexto general de la inversión, existen tres definiciones de riesgo ampliamente utilizadas: 1) La posibilidad de que el rendimiento de una inversión varíe del rendimiento esperado. 2) La posibilidad de que un inversionista pueda perder parte o la totalidad de su inversión. 3) La "desviación estándar" o varianza de los rendimientos de una inversión de referencia o un rendimiento promedio histórico para una categoría de inversión. La "desviación estándar" es la medida de riesgo más utilizada por los profesionales de la inversión.

Para los FFC, la tolerancia al riesgo también se refiere a la disposición del FFC a aceptar, junto con los rendimientos positivos de sus inversiones, que la corriente de ingresos esperada de esas inversiones también podría reducirse o incluso ser cero durante un número determinado de años durante el período del horizonte de inversión.

Discrecional: Se refiere a un acuerdo que otorga a un profesional de inversiones la autoridad para tomar decisiones en nombre del cliente utilizando su propio criterio, pero dentro de las pautas proporcionadas por el cliente (es decir, las "pautas de inversión" aprobadas por un órgano rector o comité de inversión).

Un *acuerdo no discrecional* requiere que el profesional de inversiones busque la aprobación del cliente al tomar decisiones.



Con el apoyo de:

