

Programa de Mentoría de FA-a-FA entre el Fondo Brasileño de Biodiversidad (Funbio) y la Fundación BioGuiné (FBG)

Proyecto K: RedLAC-CAFÉ Proyecto Conocimiento para la Acción

Fondo Mentor:

Fondo Brasileño de Biodiversidad (Funbio)

Fondo Aprendiz:

Fundación BioGuiné (FBG)

Tema:

Diseño y evaluación de mecanismos financieros

Fecha de elaboración:

2016-2017



Caso de Estudio

Programa de Mentoría de FA-a-FA entre el Fondo Brasileño de Biodiversidad (Funbio) y la Fundación BioGuiné (FBG)

1. Resumen ejecutivo

El proyecto de mentoría entre el Fondo Brasileño para la Biodiversidad – Funbio (mentor) y la Fundación Bio-Guinea – FBG (aprendiz) tuvo como objetivo compartir el conocimiento sobre evaluación y diseño de mecanismos financieros – MFs. Es una habilidad de Funbio y un tema con raras oportunidades de desarrollo de capacidad, ya que la literatura sobre el tema es muy limitada y existen pocos entornos en los que existe capacitación sobre estos mecanismos. Al mismo tiempo, fue una necesidad relevante de la FBG, porque es un conocimiento fundamental para responder al diseño de proyectos y programas según el contexto local y las expectativas institucionales y de los financiadores. Por lo tanto, hubo una oportunidad para el intercambio de experiencias entre Funbio y la FBG, que representó la continuidad de una asociación iniciada en 2013.

El proyecto desarrolló un plan de trabajo con una fase inicial de alineación presencial en MFs, innovación en financiamiento y mapeo, análisis y priorización de fuentes de financiamiento. Luego trabajamos juntos en una activación continua de preparación (planificación) de la capacitación, incluida la adaptación al contexto local, el desarrollo del material de apoyo y la creación de una “biblioteca virtual”. La segunda fase presencial fue la propia capacitación (basada en el intercambio de experiencias y reflexiones para el contexto local) y el diseño de un documento base de un MF para pequeñas subvenciones. El contenido del curso también forma parte de este programa de mentoría y creemos que el material desarrollado puede ser relevante para muchos fondos socioambientales.

El beneficio directo más relevante fue el aumento del conocimiento sobre los MF de todos los involucrados (mentor y aprendiz). La oportunidad de aprendizaje se extiende a todos los involucrados en el proceso de capacitación. El intercambio de experiencias, conocimientos, visiones y culturas es siempre enriquecedor. De esta manera, las dos instituciones se beneficiaron de este proceso.

2. Antecedentes (contexto)

Funbio (Mentor) se fundó en 1996 como un mecanismo financiero privado creado para impulsar la implementación del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) en Brasil. Es un socio estratégico del gobierno, la sociedad civil organizada y el sector privado. En sus 21 años de existencia, Funbio ha gestionado más de USD 600 millones de casi 80 financiadores diferentes, apoyando 284 proyectos en todos los biomas brasileños y 233 áreas protegidas (que suman más de 70 millones de hectáreas). Funbio ya ha realizado 27 convocatorias de proyecto, apoyando a 233 instituciones. En 2015, Funbio fue acreditada como la primera agencia de implementación nacional del FMAM en América Latina y una de las 18 en el mundo.

La FBG se registró oficialmente en 2011 como una “fundación privada para el servicio público” según la ley inglesa y galesa para trabajar en Guinea Bissau. El objetivo de la Fundación es generar un flujo de fondos transparente, estable y confiable para: (i) promover la conservación, protección y mejora del entorno físico y natural y la biodiversidad, con un enfoque prioritario en el sistema nacional de áreas protegidas de Guinea-Bissau; (ii) promover un desarrollo sostenible que apoye la conservación de la biodiversidad; y (iii) avanzar en la educación del público en temas ambientales. A través de su enfoque en áreas protegidas, la FBG trabaja en cooperación directa con el Instituto de Biodiversidad y Áreas Protegidas (IBAP), que es la institución responsable de la gestión de áreas protegidas en Guinea Bissau.

Funbio y la FBG establecieron una primera asociación en 2013/2014 para desarrollar una estrategia financiera para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Guinea Bissau. La experiencia de Funbio en proyectos similares (entorno financiero de los sistemas de áreas protegidas) fue clave para esta asociación, alentada por el Banco Mundial. Esta primera asociación fortaleció los lazos entre las dos instituciones y el programa de mentores fue una oportunidad para la continuidad. La FBG estaba en su fase inicial de implementación, creando la base para su desempeño. De esta manera, la formalización de las asociaciones resultó ser una estrategia que podría acelerar el desarrollo y suavizar la curva de aprendizaje de la FBG. Uno de los desafíos de la FBG fue desarrollar herramientas adecuadas para la implementación de sus proyectos/recursos y, por lo tanto, la institución estaba buscando un MF adecuado. En este contexto, se identificó la necesidad de un cambio de experiencia en el desarrollo de los MFs para reunirse con los beneficiarios y financieros en el enfoque más eficiente, transparente y seguro posible. Este fue el enfoque de la nueva asociación: desarrollo de MF. Funbio tiene una amplia experiencia en la operación y el diseño de MFs, con un área de negocios (Proyectos Especiales) especializada en eso.

3. Objetivo de la Mentoría

La mentoría se centró en la mejora de la experiencia de la FBG para desarrollar e implementar MFs, mejorando la capacidad de su equipo para comprender, evaluar (viabilidad financiera, política y legal) y diseñar esta herramienta de gestión.

Con el proceso de mentoría, la FBG tendría las herramientas necesarias para mejorar su capacidad para:

- a. Identificar oportunidades para el uso de MFs;
- b. Decidir sobre la necesidad de MFs;
- c. Proyectar la viabilidad de un MF; y
- d. Llevar a cabo el desarrollo de un MF efectivo (estatus legal, estrategia financiera, acuerdos financieros, modelos de ejecución, acuerdos de gobierno, procedimientos, transparencia, etc.).

El programa de mentoría tuvo como objetivo desarrollar conjuntamente un mecanismo financiero para proyectos de Pequeñas Subvenciones que se apoyaría en una capacitación sobre el diseño de MF elaborada y dirigida por Funbio. Una vez que la comunicación no funcionó bien y la mentoría comenzó a tener un retraso significativo¹, ambos equipos acordaron cambiar el formato de la mentoría. La estrategia inicial fue llevar a cabo todas las fases (evaluación, diagnóstico y diseño de un MF) de manera conjunta (aprender haciendo). Debido a los retrasos en el calendario original, se desarrolló un nuevo plan de trabajo para satisfacer las demandas a corto plazo de la FBG. El nuevo enfoque consistió en capacitar a la FBG en “cómo desarrollar un MF” (un desarrollo de capacidad paso a paso para la FBG) seguido de un caso de aplicación: “desarrollo de un pequeño manual de subvenciones” como una herramienta para establecer procedimientos de gestión y operación y flujos para posibles beneficiarios y socios de la FBG. Aunque los equipos propusieron un nuevo calendario y actividades, el enfoque continúa con la misma línea estratégica: se centra en la evaluación y el diseño de MF.

¹ Debido al número limitado de personal de la FBG. De hecho, los dos miembros del personal tienen que lidiar con todas las operaciones en la FBG. La mentoría, a pesar de su importancia, fue parte de una variedad de actividades que se llevarán a cabo. Cuando, desafortunadamente, el CEO de la FBG estuvo enfermo durante el programa, la actividad de Mentoría tuvo que disminuir la velocidad, retrasando la entrega de los resultados.

4. Lo que hicimos/nuestro enfoque

Los pasos principales, el método y los participantes se describen a continuación.

Reunión presencial en Funbio sobre: MFs, innovación en financiamiento y priorización de fuentes financieras. El CEO de la FBG, el director de la ANAC y el equipo de Funbio participaron en esta reunión. Los principales puntos abordados fueron:

- MFs: qué son y qué necesitan para operar (misión, visión y principios; objetivos/demandas; personalidad jurídica; estructura de gobierno; modalidades de financiamiento; procedimientos y procesos; recursos financieros [mapeo, análisis y priorización]; estrategia financiera; equipo)
- Innovación en financiamiento (fuentes de financiamiento) y experiencias de Funbio: cómo crear un entorno que fomente la innovación en el financiamiento y la gestión de recursos; experiencias de diversificación de financiamiento de funbio.
- Priorización de oportunidades para la FBG: mapeo de posibilidades locales; análisis (volumen, acceso y flexibilidad) – perspectiva actual y futura; priorización.

Durante esta visita a Funbio, el jefe del sector financiero de la FBG tuvo una agenda diferente: tuvo varias reuniones con los diferentes sectores de Funbio para observar los procesos y herramientas utilizados, expandiendo el intercambio de experiencias para estos otros sectores.

Curso presencial sobre cómo desarrollar MF. Para llevar a cabo este curso fue necesario:

- Definir y validar el alcance: comunicación constante entre las partes para cumplir con los desafíos y expectativas locales. La FBG exigió la priorización de la capacitación en lugar del desarrollo del manual/estudio de caso; esta estrategia permitió la internalización de las bases necesarias para el diseño manual por parte de la FBG. El curso estuvo orientado a la operación de Pequeñas Subvenciones de MF.
- Definir la metodología (presentaciones seguidas de ejemplos y debates).
- Preparar todo el material de comunicación (en formato PowerPoint) teniendo en cuenta las mejores prácticas internacionales en diseño de MF. El curso se estructuró para cubrir todos los pasos necesarios para el diseño de un programa y su respectivo manual/MF. Es un contenido que carece de bibliografía y, por lo tanto, requiere un esfuerzo basado en la práctica de Funbio y en estudios específicos.
- Desarrollo de una biblioteca sobre MF y pequeñas subvenciones
- Realización del curso en la FBG

El curso fue impartido por el equipo de Funbio al equipo de la FBG y, finalmente, a representantes de la ANAC y socios locales. Las dinámicas del curso fueron diseñadas para promover el debate, lo que permitió un intercambio continuo de experiencias y espacios para el análisis de ejemplos y desafíos locales.

Estudio de Caso: Elaboración del manual para proyectos de pequeñas subvenciones. El primer paso fue dibujar el esqueleto del manual, es decir, cuáles deberían ser los temas que componen el documento final. Este trabajo se llevó a cabo teniendo en cuenta los diversos manuales que Funbio ya ha desarrollado y, cuando es posible, se refiere a la literatura y a otros manuales de fondos ambientales (que se centran en las experiencias de pequeñas subvenciones).

5. Los Desafíos

El principal desafío de la FBG, que motivó la mentoría, fue mejorar su capacidad para desarrollar MF que satisficieran simultáneamente las demandas de la propia institución, del contexto local y de los financiadores. Esta mentoría se llevó a cabo en un contexto que planteaba algunos desafíos. La FBG tenía un pequeño equipo que necesitaba lidiar con todas las actividades diversas y complejas que debe desarrollar un fondo ambiental, especialmente en sus primeras etapas de consolidación. En paralelo, también hay una presión de los socios para la ejecución de los recursos.

El diseño de MF no es una habilidad generalizada, con pocas publicaciones y espacios raros para el intercambio de experiencias. Por lo tanto, absorber las capacidades necesarias es un desafío para cualquier gerente que exige el uso de esta herramienta.

Por parte de Funbio, el desafío en el proceso de mentoría fue transferir el conocimiento de una manera clara, objetiva y lo suficientemente amplia como para ser aplicable. Esto exigía un lenguaje claro y una dinámica que hiciera el contenido agradable y digerible. Al mismo tiempo, era necesario conocer y comprender el contexto y las expectativas locales (personalización del contenido). Quizás el mayor desafío fue producir el material básico de la capacitación, porque es un conocimiento que no está documentado, con poca literatura disponible.

El proceso de mentoría permitió compartir un conocimiento especializado y poco disponible, lo que permitió a la FBG mejorar sus habilidades necesarias para enfrentar su desafío en el diseño de MF. La asociación permitió reducir la curva de aprendizaje de la FBG sobre el tema, lo que permite una entrega más ágil para las demandas de las partes interesadas. El proceso de mentoría también permitió el desarrollo de material de referencia básico y, en particular, el análisis conjunto de la aplicación del contenido al contexto local.

6. Qué Sucedió

Los resultados se presentarán de acuerdo con las diferentes “fases” del proyecto de mentoría.

Encuentro presencial en Funbio

Los principales resultados de la reunión presencial en Funbio fueron:

- La formación básica e inicial en mecanismos financieros. Esta capacitación resultó en la nivelación de aspectos básicos y el intercambio de experiencias a través de la presentación de varios casos de Funbio.
- La capacitación y el intercambio de experiencias sobre innovación en financiamiento, señalando las condiciones y riesgos necesarios para expandir las fuentes de financiamiento de los fondos ambientales. Funbio presentó algunos casos de éxito y experiencias en curso.
- La capacitación en métodos de mapeo, análisis y priorización de fuentes de financiamiento, considerando diferentes aspectos de la evaluación (volumen, accesibilidad y flexibilidad). Esta metodología es relevante para la recaudación eficiente de fondos.
- El mapeo, análisis y priorización de las fuentes de financiamiento que podrían ampliar y diversificar los recursos financieros de la FBG. El ejercicio fue realizado conjuntamente por los equipos de Funbio, la FBG y la ANAC y señaló los siguientes resultados: Fondo Verde para el Clima, cooperación bi-multilateral, REDD+ y contribución privada local.
- Este primer paso como un todo permitió a los participantes abrir su mente y pensar en ideas innovadoras.
- El Oficial Financiero y Administrativo de la FBG tuvo la oportunidad de observar y ver cómo funciona el equipo de Finanzas y Contabilidad de FUNBIO.

Curso presencial sobre cómo desarrollar MF

El principal resultado de esta fase fue la capacitación y el intercambio de experiencias en las diversas etapas y

aspectos del desarrollo de un MF. A través de un material de apoyo, la capacitación se llevó a cabo en base a la parte conceptual y teórica, así como a la aplicabilidad y adaptación al contexto local. La dinámica fue de interacción continua y enfocada a los desafíos locales. Con el material y el intercambio de conocimientos, la FBG mejora su base para analizar la necesidad y la viabilidad de los MF y para realizar el diseño de estos instrumentos.

El contenido del curso también forma parte de este programa de mentoría y creemos que el material desarrollado puede ser relevante para muchos fondos socioambientales. Paralelamente a la capacitación, se creó una biblioteca con materiales de referencia y de apoyo complementarios.

Caso de Estudio

El último resultado fue una elaboración conjunta de los puntos principales y las directrices para un manual de pequeñas subvenciones. El documento producido no incluye todo el contenido necesario para el manual, pero se ocupó de los aspectos priorizados por la FBG y apunta objetivamente a soluciones o direcciones de estos diferentes aspectos. El manual fue desarrollado como un documento de apoyo para una versión final.

7. Beneficios Observados

El beneficio directo más relevante fue el aumento del conocimiento de todos los involucrados (mentor y aprendiz) sobre los mecanismos financieros. La oportunidad de aprendizaje se extiende a todas las personas involucradas en el proceso de capacitación (incluida la preparación del curso y la discusión durante el curso). El intercambio de experiencias, conocimientos, visiones y culturas es siempre enriquecedor. De esta manera, las dos instituciones se beneficiaron de este proceso.

La FBG accedió a un conocimiento consolidado en Funbio, que es el diseño de MF. Este conocimiento se puede configurar para responder a los desafíos y oportunidades locales. La FBG pudo mejorar su capacidad en este tema relevante, esencial para el desempeño y desarrollo institucional. Muchas oportunidades para la recaudación de fondos requerirán la aplicación de los temas que se abordaron durante la capacitación.

La FBG tuvo la oportunidad de desarrollar un concepto para el Fondo Verde para el Clima (FVC) que incluye una combinación de una dotación y un fondo de amortización. Se ha preparado este Manual de Pequeñas Subvenciones para la implementación de subvenciones del FVC. Lo encontrado se puede adaptar a diferentes necesidades en el futuro.

La participación de los actores locales (del gobierno, los financiadores y la sociedad civil organizada) durante algunos momentos de la capacitación fue importante para

“La participación de los actores locales (del gobierno, los financiadores y la sociedad civil organizada) durante algunos momentos de la capacitación fue importante para comprender las demandas y limitaciones locales.”

comprender las demandas y limitaciones locales. También permitió a la FBG fortalecer sus vínculos con socios estratégicos, fortaleciendo el compromiso de estas instituciones.

Un beneficio importante destacado por la FBG fue la oportunidad de crear a través del proceso de mentoría donde el Director Gerente del IBAP y el equipo de la FGB pudieron discutir la sostenibilidad financiera y las estrategias para que las dos Instituciones puedan estar sincronizadas cuando se trata de las oportunidades y los desafíos sobre la concepción y la implementación de estrategias de financiación a largo plazo. Funbio tuvo la oportunidad de fortalecer su misión, contribuyendo en el proceso de consolidación de un “fondo hermano”.

Los dos fondos han fortalecido su asociación y pueden contar con apoyo mutuo cuando sea necesario.

8. Retos pendientes

La principal necesidad que debe afrontarse es la aplicación práctica de los conocimientos que se han compartido, es decir, el diseño de un MF por parte de la FBG como una herramienta de gestión para un proyecto o programa. En otras palabras: poner en práctica los conocimientos absorbidos. Sin embargo, la adquisición de fondos suficientes para alimentar un MF en un país como Guinea Bissau, considerado con un alto nivel de riesgo, es un desafío importante.

Con respecto a los desafíos durante el proceso de mentoría, podemos resaltar la dificultad de acomodar las demandas del día a día con todo el proceso de planificación y ejecución del proyecto de mentoría. Dado que la FBG tenía un equipo pequeño, la disponibilidad de tiempo siempre fue un factor limitante (pero no obstaculizador) en la conducción del proyecto. Al mismo tiempo, el equipo de Funbio involucrado en el proyecto necesitaba lidiar con otras demandas institucionales.

9. Puntos Clave de la Práctica (lecciones aprendidas)

Destacamos las siguientes lecciones clave:

- Las actividades concretas (organizadas y con tiempo suficiente) para intercambiar experien-

cias – como esta, permitida por el Proyecto K – son oportunidades muy relevantes para el desarrollo institucional.

- En el proceso de mentoría, el intercambio de experiencias entre las partes (fondo ↔ fondo) es tan relevante como el momento de la mentoría (mentor → aprendiz).
- El mentor también tiene una gran oportunidad de aprender durante el proceso.
- La inserción de actores y/o expertos locales puede mejorar el intercambio de experiencias.
- Las partes involucradas deben tener disponibilidad real de tiempo para satisfacer las demandas de la mentoría, lo cual es un desafío cuando consideramos todos los desafíos y demandas de los fondos ambientales.
- Cada parte involucrada en la capacitación debe denominar un patrocinador, un punto focal y al menos un participante más para que no haya interrupciones y discontinuidades importantes cuando alguien no puede contribuir.
- El socio que recibe la mentoría debe apoyar al mentor con información y documentos sobre el contexto local.
- Cualquier cambio en el plan de trabajo definido debe ser acordado entre las partes y considera el tiempo y los recursos disponibles.
- Llevar a cabo al menos dos momentos presenciales es esencial para que el proceso de mentoría sea eficaz, a pesar del uso indispensable de las tecnologías de la comunicación.
- El alcance de la mentoría debe estar bien definido (delimitado) y acordado entre las partes (gestionar las expectativas considerando la viabilidad de crear el contenido y absorber la capacitación).
- Mantener un diálogo continuo es esencial para mantener a los equipos comprometidos, para gestionar las expectativas, para el proceso de creación conjunta y para la eventual necesidad de rediseñar el alcance del trabajo.
- Es esencial que la mentoría considere el contexto local: cultura, entorno político, economía, legislación, entorno institucional, tecnología, capacidades y aspectos ambientales.



Reunión en la oficina de la Fundación Bioguinea

© Leonardo Celuda



© Fenosa Andriamaherina

Viaje de campo al Parque Natural de los Manglares del Río Cacheu



© Fenosa Andriamaherina

Viaje de campo al Parque Natural de los Manglares del Río



© Fenosa Andriamaherina

Viaje de campo al Parque Natural de los Manglares del Río Cacheu



© Fenosa Andriamaherina

Viaje de campo al Parque Natural de los Manglares del Río Cacheu



© Fenosoa Andriamahenina

Viaje de campo al Parque Natural de los Manglares del Río Cacheu



© Fenosoa Andriamahenina

Viaje de campo al Parque Natural de los Manglares del Río Cacheu



© Fenosoa Andriamahenina

Viaje de campo al Parque Natural de los Manglares del Río Cacheu



Viaje de campo al Parque Natural de los Manglares del Río Cacheu

