

Programa de Mentoría de FA-a-FA entre MAR Fund, Pacífico y el Fondo Caribeño para la Biodiversidad

Proyecto K: RedLAC-CAFÉ Proyecto Conocimiento para la Acción

Fondo mentor:

MAR Fund

Fondo aprendiz:

Pacífico y el Fondo Caribeño para la Biodiversidad

Tema:

Gobernanza

Fecha de elaboración:

2016-2017



Caso de Estudio

Programa de Mentoría de FA-a-FA entre MAR Fund, Pacífico y el Fondo Caribeño para la Biodiversidad.

Este estudio y las oportunidades de aprendizaje y tutoría emergentes fueron posibles gracias al apoyo del *Proyecto K, Desarrollo de Capacidades en los Fondos Fiduciarios para la Conservación en RedLAC y CAFÉ*, administrado por FUNBIO y financiado por el FFEM (Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial), el FMAM (Fondo para el Medio Ambiente Mundial), la Fundación Mava y las contribuciones correspondientes de los 40 fondos ambientales en 28 países, junto con RedLAC y CAFÉ. Los miembros de las tres plataformas regionales brindaron generosamente su tiempo y experiencia para desarrollar el caso de estudio comparativo y los logros reportados en este documento.

1. Resumen Ejecutivo

Este programa de tutoría entre MAR Fund, Pacífico y el Fondo Caribeño para la Biodiversidad, se centró en temas de gobernanza comunes a todos los fondos fiduciarios de conservación, pero también en desafíos de gobernanza específicos que son exclusivos de las plataformas regionales. Al sistematizar la experiencia de gobernanza de las tres plataformas en un caso de estudio comparativo, se produjo una discusión muy fructífera de dos días. Con el compromiso de aplicar el aprendizaje, las tres plataformas consideraron diferentes posibilidades para mejorar su gobernanza y se comprometieron mutuamente a avanzar en estos objetivos. La experiencia a largo plazo de MAR Fund fue un contrapunto útil a la fase de puesta en marcha experimentada por FCB y Pacífico. Esta fue una gran oportunidad para que las plataformas regionales más nuevas lanzaran sus esfuerzos de gobernanza utilizando las mejores prácticas y el sólido asesoramiento de sus pares.

Además, la experiencia de tutoría fortaleció la colaboración en curso entre los miembros de la “*Alianza del Pacífico y el Caribe para el Financiamiento de la Conservación Marina*”. Se han comprometido a continuar compartiendo sus experiencias y entrenándose mutuamente para aplicar continuamente el nuevo aprendizaje sobre técnicas efectivas de financiamiento de la conservación y mejorar su impacto en sus respectivas regiones marinas.

2. Objetivo de la Tutoría

Tres fondos marinos regionales de RedLAC (Pacífico, MAR Fund y el Fondo Caribeño para la Biodiversidad) presentaron una propuesta al Proyecto K para desarrollar una experiencia de tutoría sobre los sistemas de gobierno. Si bien el análisis inicial se centró en MAR Fund, dada su mayor experiencia, este programa fue diseñado para ser una oportunidad de aprendizaje y reflexión para los tres fondos, ya que profesionalizan sus juntas directivas y desarrollan su capacidad para expandir su impacto.

Se alcanzaron todos los objetivos específicos.

- Un conjunto de criterios a sistematizar en los sistemas de gobernanza de las tres plataformas. Ver *Gobernanza en las Plataformas Regionales de Financiamiento para la Conservación: Un Caso de Estudio Comparativo*.
- Se describe la experiencia de MAR Fund en gobernanza, con lecciones y desafíos destacados. Ver *Gobernanza en las Plataformas Regionales de Financiamiento para la Conservación: Un Caso de Estudio Comparativo*.
- Esquemas de gobernanza de FCB y Pacífico descritos. Ver *Gobernanza en las Plataformas Regionales de Financiamiento para la Conservación: Un Caso de Estudio Comparativo*.
- Un análisis comparativo de los sistemas de gobernanza de las tres plataformas, incluido un análisis FODA para cada una. Ver *Gobernanza en las Plataformas Regionales de Financiamiento para la Conservación: Un Caso de Estudio Comparativo y Actas del Taller*.
- Un informe sobre los principales puntos en común y las posibilidades de mejoras futuras en los tres sistemas de gobernanza. Ver *Gobernanza en las Plataformas Regionales de Financiamiento para la Conservación: Un Caso de Estudio Comparativo y Actas del Taller*.
- Una evaluación de las necesidades de fortalecimiento y un plan común de desarrollo de capacidades a largo plazo para las tres plataformas, destacando las necesidades individuales y las oportunidades de intercambio, acompañado de una propuesta de recaudación de fondos para apoyar los intercambios a largo plazo. Ver *Plan de Desarrollo de Capacidades de la Alianza*.
- Un caso de estudio siguiendo las pautas del Proyecto K, para compartir con los otros miembros de RedLAC y CAFÉ las lecciones aprendidas y los detalles de la experiencia de tutoría. Consulte *Gobernanza en las Plataformas Regionales de Financiamiento para la Conservación: Un Caso de Estudio Comparativo* y este informe que sigue las pautas del Proyecto K.

3. Nuestra Metodología

Las plataformas regionales contrataron a Paquita Bath de AligningVisions, un facilitador con amplia experiencia en fondos fiduciarios nacionales de conservación y problemas de gobernanza. Además, Camila Monteiro, fundadora de Convergencia Sustentabilidad, estaba trabajando con las plataformas para apoyar sus esfuerzos de comunicación y recaudación de fondos. Los dos contratistas trabajaron juntos para entrevistar a representantes de las tres plataformas regionales y reflexionar sobre las similitudes y diferencias entre sus sistemas de gobernanza. Paquita luego tomó la iniciativa de identificar los problemas únicos que afectaron a los fondos regionales y usó la experiencia de las tres plataformas para escribir el caso de estudio adjunto.

Al mismo tiempo, se organizó una reunión en Miami para que representantes de las tres plataformas se reunieran cara a cara. Los objetivos del taller fueron discutir el estudio de caso y el aprendizaje hasta la fecha, establecer prioridades para las mejoras de la gobernanza y desarrollar mecanismos de tutoría, intercambios y colaboración continua para estimular mutuamente a mejorar el impacto de la conservación regional.

Se envió una copia del caso de estudio a los 20 participantes seleccionados (consulte el Anexo I para ver la lista completa de participantes), incluidos los miembros de la junta directiva y el personal superior de cada plataforma regional. La información del caso de estudio fue la base para el taller que permitió a los participantes comparar sus sistemas de gobierno, reflexionar sobre las mejores prácticas y aprender de los desafíos y éxitos de sus compañeros.

La reunión, facilitada por Paquita y Camila, proporcionó tiempo para que cada Plataforma reflexionara sobre sus fortalezas y debilidades y se comprometiera con los cambios que les gustaría hacer en el futuro. La agenda del taller (ver Anexo2) fue construida alrededor de interacciones grupales participativas (ver imágenes abajo). La reunión se llevó a cabo en inglés, pero las discusiones en grupos pequeños y los facilitadores bilingües permitieron a los participantes usar el español también. Finalmente, la reunión también permitió a los compañeros identificar otras áreas en las que podrían aprender unos de otros, lo que finalmente llevó a la creación de un plan de desarrollo de capacidades para su Alianza del Pacífico y el Caribe para el Financiamiento de la Conservación Marina.

4. Los Desafíos

El caso de estudio comparativo adjunto expone los desafíos y fortalezas de las tres plataformas regionales. Los mayores desafíos, exclusivos de los fondos fiduciarios regionales de conservación, se resumieron en:

- ¿Cómo construimos acciones y fondos de conservación coordinados a la vez que fortalecemos la influencia y la capacidad de los fondos nacionales?
- ¿Cómo evitar que la plataforma regional compita por fondos con los fondos fiduciarios nacionales de conservación?

Para abordar estos desafíos desde una perspectiva de gobernanza, el caso de estudio expuso los diferentes enfoques que tomaron las Plataformas Regionales con:

1. Documentos Fundacionales;
2. Composición de la Junta y Poderes de los Miembros Fundadores;
3. Debida Diligencia y Conflictos de Interés;
4. Alineamiento con los Compromisos Regionales del Gobierno;
5. Roles de Oficial;
6. Comités de la Junta; y
7. Apoyo y Revisión del Director Ejecutivo

5. ¿Qué sucedió?

El exitoso taller de dos días concluyó con una reflexión sobre los cambios que cada plataforma esperaba hacer en su estructura de gobernanza (cultural o legalmente a través de sus artículos de incorporación). Los temas específicos que los participantes acordaron llevar a sus juntas directivas para su revisión son enumerados a continuación.



Los participantes de FCB compartieron los siguientes compromisos:

- Necesitamos adaptarnos y seguir siendo flexibles para responder a escenarios inesperados. Queremos construir una mayor flexibilidad en nuestros documentos fundacionales para facilitar la renovación y la adaptación;
- Trabajar de una manera mejor para garantizar que no luchemos por los recursos entre fondos y entre FCB y los fondos. Esto se manejará a través de mejores comunicaciones entre todos sobre los enfoques a los donantes;
- Hasta la fecha nos hemos centrado exclusivamente en las prioridades de conservación nacional. Reconocemos por las experiencias de MAR y Pacífico que también necesitamos construir prioridades regionales para proyectos comunes. Abordaremos esto una vez más de los Fondos Fiduciarios Nacionales que están sirviendo en la Junta de FCB;
- Necesitamos vínculos muy fuertes con el socio político en la región. La Caribbean Challenge Initiative (CCI) es un compromiso voluntario informal, menos burocrático que CCAD y CMAR. No obstante, necesitamos fortalecer la relación con CCI, para que tengamos una fuerte alineación política y podamos trabajar con los gobiernos nacionales;
- Gobernanza y Conflictos de Interés – compartiremos la experiencia del MAR Fund, que nos pareció particularmente interesante para la evaluación del CEO;
- Asegurarse de que todos los FTL de FCB tengan implementada una política de Conflictos de Interés;

- Reconocemos el peligro de que un miembro fundador pueda dejar su rol de liderazgo. Necesitamos no solo continuar construyendo los compromisos a largo plazo de los donantes sino también un plan para una estrategia de salida. Esto plantea la necesidad de seguir incorporando nuevos donantes importantes; y
- Reconocemos el valor de aprender juntos, entre la familia FCB, y también con las otras plataformas.



Los representantes de Pacífico decidieron abordar los siguientes temas en su próxima reunión de la junta completa:

- Los artículos requieren una mayoría absoluta (4 de 4) para cambiar los estatutos. Queremos deshacernos del poder de veto para esto, por lo que necesitamos agregar un miembro a la junta (4 de 5 votos) o cambiar la mayoría absoluta de 4 votos de 4 a 3 de 4.
- Crear 3 comités: inversión/finanzas, recaudación de fondos, técnico y considerar la posibilidad de crear una Junta Asesora.
- Describir el trabajo de los comités. El Comité de Inversión/Finanzas ya tiene tareas: seleccionar un banco para invertir la dotación; determinar cómo funcionará el comité
- Invitar a personas externas a convertirse en miembros del comité (por ejemplo, GwenShirkey en el Comité de Recaudación de Fondos)
- Decidieron trabajar en un perfil para seleccionar una entidad en Ecuador para participar en uno de los comités (no en la Junta), para tener representación en Ecuador.
- Crear procedimientos de Conflictos de Interés, especialmente para las decisiones de concesión de subvenciones que puedan afectar a los miembros de la Junta de los FTL fundadores
- Describir los roles de los oficiales en detalle (no solo el del presidente como lo es hoy)
- Continuar apoyando esta oportunidad para la tutoría y el intercambio de S~S.



Representantes de MAR Fund:

- Examinarán más detenidamente la identificación de más fondos locales en la región;
- Firmar el MDE con la CCAD y estructurar un plan regional;
- Fortalecer las líneas de comunicación con los gobiernos, en diferentes niveles del gobierno y por país;
- Varias reuniones de la junta se han centrado en cambiar los estatutos para eliminar el poder de veto absoluto, pero todavía hay resistencia. Hay fatiga sobre el tema y por eso se está posponiendo para una mayor reflexión. En el futuro, pueden mostrar el hecho de que Pacífico está cambiando sus estatutos en función de las lecciones aprendidas de MAR Fund y que MAR Fund podría hacerlo también en el futuro.

El ejercicio de reflexión concluyó con la discusión de los próximos pasos, incluida la presentación de estas ideas en reuniones futuras para ver cómo han evolucionado las Plataformas; distribuir las actas de esta reunión e incorporar información adicional de los participantes en la versión final del caso de estudio.

Finalmente, el grupo discutió sus principales prioridades para futuros intercambios, las mejores formas en que han aprendido como plataformas regionales y en conjunto. El marco de un Plan de Desarrollo de Capacidades fue desarrollado y luego engrosado por los consultores.

6. Beneficios Observados

Los beneficios de compartir experiencias en torno al tema de la gobernanza llevaron a tomar decisiones claras sobre los cambios que deben realizarse tanto a nivel legal como cultural para las Plataformas. Al mismo tiempo, los participantes estaban tan entusiasmados con el intercambio que se preguntaron si seguían colaborando: “¿Qué podemos hacer en el grupo que no podamos hacer solos como plataformas regionales?” Los participantes respondieron:

1. Potencial para la Financiación Hemisférica/Mundial – posibles donantes interesados en intercambios regionales más amplios
2. Gestionar nuestras carteras de inversión a escala (inversiones conjuntas)
3. Trabajar en la agenda internacional de políticas marinas a escala tratando de alinear políticamente los gobiernos con los foros internacionales
4. Practicantes marinos que comparten las mejores prácticas en todas las áreas
 - a. Se vincula con el intercambio de conocimientos y las lecciones aprendidas en las plataformas
5. Pensar en geografías más amplias para la agregación y la construcción – como un desarrollo de potencial en todo el Caribe en FCB y MAR Fund para traer también el trabajo del Caribe en la costa de Costa Rica, Nicaragua, Panamá, Colombia, Venezuela, etc.
6. Aumentar la visibilidad y crear confianza en nuestras plataformas
7. Facilitar canales de comunicación y divulgación
8. El Intercambio Cultural entre Caribe y Pacífico ya ha sido útil
9. El aprendizaje de estos intercambios a nivel de plataforma ayuda a todos los fondos miembros nacionales también

7. Retos Pendientes

El crecimiento institucional nunca está “hecho”, pero se lograron avances sustanciales. Algunos desafíos en el diseño de los poderes de los miembros fundadores de la junta aún están siendo abordados - y sin duda se encontrará con algunos obstáculos adicionales. El caso plantea los mayores desafíos que enfrentan las tres plataformas regionales y la sección “qué sucedió” más arriba expone las decisiones de las Plataformas para avanzar.

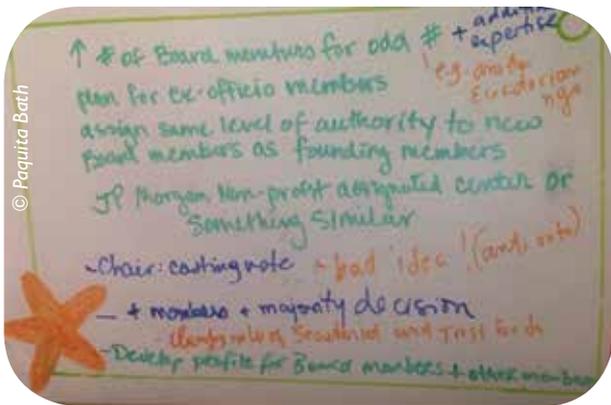
8. Lecciones Clave Aprendidas

1. Los facilitadores contratados proporcionaron una perspectiva externa necesaria para escribir el caso de estudio, desarrollar puntos de poder clave, diseñar la agenda del taller y facilitar las discusiones de grupo;
2. Los representantes de las Plataformas acudieron al taller preparados para dirigir intercambios de información y compartir sus desafíos y éxitos. Se hicieron presentaciones específicas de líderes de las tres plataformas que delinean un área donde son particularmente fuertes: Trabajar con organismos gubernamentales regionales — Pacífico; Apoyo y Revisión del Director Ejecutivo — MAR Fund; y los documentos fundacionales de Aligning — FCB.
3. El día 1, los participantes acordaron mantener la confidencialidad total para que los temas realmente difíciles en la gobernanza pudieran discutirse abiertamente.
4. Hacer que el Director Ejecutivo/Coordinador de la Plataforma de cada Plataforma asistiera a los talleres, junto con los directores de la junta, proporcionó incluso más intercambios que abordaron las tensiones de gobernanza desde la perspectiva del personal y el director.
5. 1. El caso de estudio, y sus preguntas integradas, brindaron a todos los participantes un sólido historial para tener conversaciones en profundidad. La autora, Paquita Bath, había recibido previamente capacitación en la redacción de casos de estudio de Harvard, una metodología de aprendizaje particular. No se proporcionan respuestas en blanco y negro en el caso. Depende de los participantes pensar en las mejores soluciones para su contexto financiero, cultural y político. Los participantes estaban muy entusiasmados con esta metodología.
6. Se necesitaron dos días para el taller. El día 1 permitió que el conjunto completo de los participantes intercambiaran experiencias y analizaran juntos los problemas de gobernanza. El segundo día brindó a las plataformas la oportunidad de compartir aportes para tomar decisiones y decidir cómo aplicar el aprendizaje para mejorar su gobernanza.

“El crecimiento institucional nunca está “hecho”, pero se lograron avances sustanciales. Algunos desafíos en el diseño de los poderes de los miembros fundadores de la junta aún están siendo abordados”

9. Imágenes

Las imágenes representan los coloridos gráficos utilizados por Paquita Bath de AligningVisions en su práctica de facilitación. A lo largo del taller, los comentarios del grupo fueron capturados y los grupos desarrollaron su propio análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), así como decisiones sobre cómo aplicar lo que aprendieron.



Cada plataforma desarrolló un FODA – esta es la sección de Oportunidades para Pacífico.



Un rompecielos en las reglas básicas para garantizar un intercambio completo y transparente.



Camila Monteiro facilitando una parte del Taller de Gobernanza.



© Camila Monteiro

Discusión en grupo: de izquierda a derecha: Inés Cavalier (Directora de Programa de Patrimonio Natural), Josefina Gómez (Directora de Planificación de Fondo Marena), Juan Mate (miembro de la Junta de la Fundación Natura) y Alberto Galán (Director Ejecutivo de Patrimonio Natural)



© Camila Monteiro

Discusión grupal: en el frente, de izquierda a derecha: David Arias (Director de Programa del Fondo Marena), Germán Botero (Director Financiero del Fondo Acción) y Carlos Vigil (miembro de la Junta de MAR Fund)



© Camila Monteiro

Discusión en grupo: de izquierda a derecha: Sasha Middleton (Directora de programas de MEPA Trust), Gina de Ferrari (miembro de la Junta de MAR Fund), Gary Gore (Presidente de la Junta de MEPA Trust), Gwen Shirkey (de pie, consultora para Pacífico), Carlos Chacón (Coordinador de Pacífico) y Pamela Castillo (Directora de Programa de Forever Costa Rica)



© Camila Monteiro

Discusión en grupo: de izquierda a derecha: Germán Botero (Director financiero del Fondo Acción), María José González (Directora ejecutiva de MAR Fund), Paquita Bath (de pie, facilitadora), Gina de Ferrari y Carlos Vigil (miembros de la Junta de MAR Fund)

Anexo 1 ~ Participantes:

1. Carlos Chacón Pacífico (Asociación Costa Rica por Siempre)
2. Zdenka Piskulich Pacífico (Asociación Costa Rica por Siempre)
3. Pamela Castillo Pacífico (Asociación Costa Rica por Siempre)
4. Alberto Galán Pacífico (Patrimonio Natural)
5. Inés Cavalier Pacífico (Patrimonio Natural)
6. Germán Botero Pacífico (Fondo Acción)
7. Rosa Montañez Pacífico (Fundación Natura)
8. Juan Mate Pacífico (Fundación Natura)
9. Gwen Shirkey Pacífico consultant
10. Carlos Vigil MAR Fund
11. Gina de Ferrari MAR Fund
12. María José González MAR Fund
13. Yabanex Batista CBF Executive Director
14. Gary Gore CBF (MEPA Trust)
15. Sasha Middleton CBF (MEPA Trust)
16. Norman Dorleon CBF (Saint Lucia National Conservation Fund)
17. Egide Cantin CBF consultant
18. David Arias CBF (Fondo Marena – República Dominicana)
19. Josefina Gomez CBF (Fondo Marena – República Dominicana)
20. Michael John CBF (St. Vincent & the Grenadines Conservation Trust)

Facilitadores

- | | |
|-----------------|-------------------------------|
| Paquita Bath | Aligning Visions |
| Camila Monteiro | Convergencia Sustentabilidade |

Anexo 2 – Agenda del Taller

Alianza del Pacífico y el Caribe para el Financiamiento de la Conservación Marina:

Tutoría de Gobernanza

del 7 al 8 de marzo de 2017

- Objetivo:** Desarrollar y compartir conocimientos sobre la gobernanza de las plataformas regionales mediante la comparación de modelos, éxitos y desafíos. Aprovechar el impulso de la discusión para establecer prioridades más amplias para el desarrollo de capacidades y planificar para futuras oportunidades de tutoría entre las tres plataformas.
- Facilitadores:** Paquita Bath, AligningVisions; y Camila Monteiro, Convergencia Sustentabilidade.
- Preparación:** Read *Three Regional Conservation Fund Platforms – A Comparative Case Study*
- Metodología:** Esta será una reunión altamente participativa, construida alrededor de la discusión en grupos pequeños, análisis sincero de las fortalezas y debilidades de cada Plataforma en el ámbito de la Gobernanza. Se basa en la participación activa de todos los asistentes para mejorar el aprendizaje y las ideas.

AGENDA

Martes 7 de marzo de 2017

- 8:30 Objetivos, Agenda y Rompehielos de Confidencialidad
- 9:00 Estructuración de Plataformas Regionales – Estándares y Tensiones
- 10:00 *Coffee Break*
- 10:15 Composición de la Junta y Poderes Extraordinarios
- 11:30 Debida Diligencia y Conflictos de Interés
- 12:30 *Almuerzo*
- 14:00 Alineación de Gobernanza
- 14:45 Oficiales
- 15:30 Comités
- 16:10 Apoyo y Revisión del Director Ejecutivo
- 16:45 Cierre

Miércoles 8 de marzo de 2017

- 8:30 Aplicando el Aprendizaje a la Gobernanza de Plataformas
- 10:00 *Coffee Break*
- 10:20 ¿Por qué trabajar juntos?
- 10:45 Temas Prioritarios para la Tutoría Futura
(Revisión de los Estándares de Práctica de la Alianza de Finanzas para la Conservación/análisis FODA)
- 12:30 *Almuerzo*
- 14:00 El Proceso de Tutoría: ¿Cómo nos orientaremos mejor entre nosotros?
- 15:00 Próximos Pasos: Partidarios, Actividades y Compromisos
- 15:45 Evaluación Plus/Delta
- 16:00 Concluir

