

Estrategias de Gobernanza para los Fondos Ambientales

8

Proyecto de Desarrollo de Capacidades
de RedLAC para Fondos Ambientales

© Gaetan Quesne



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

Estrategias de Gobernanza para los Fondos Ambientales

8

Proyecto de Desarrollo de Capacidades de RedLAC para Fondos Ambientales



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

Estrategias de Gobernanza para los Fondos Ambientales

La Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe - RedLAC - fue creada en 1999 y hoy reúne a 22 fondos de 16 países. Su misión es establecer un sistema eficaz de aprendizaje, fortalecimiento, capacitación y cooperación a través de una Red de Fondos Ambientales (FAs), destinada a contribuir para la conservación y uso sostenible de los recursos naturales en la región.

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

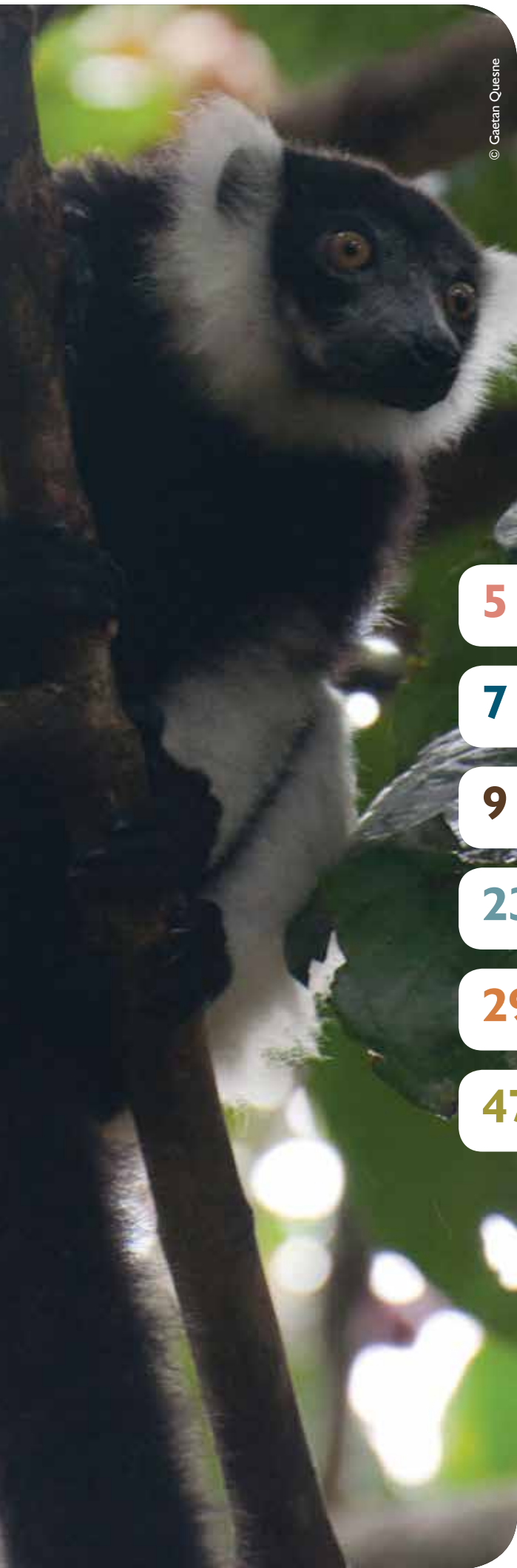
Este proyecto, coordinado por el Fondo Brasileño para la Biodiversidad – Funbio – a nombre de los miembros de RedLAC, tiene el objetivo de promover la implementación de nuevas fuentes de ingresos en las carteras de los fondos, creando fuentes financieramente sostenibles para que estas instituciones inviertan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

Este manual fue preparado como apoyo al octavo taller de la iniciativa de desarrollo de capacidades, centrándose en las estrategias de gobernanza para fondos ambientales. Este manual incluye conceptos, mejores prácticas y estudios de casos sobre cuestiones de gobernanza. Funbio organizó este taller con la colaboración de dos Fondos Ambientales – la Fundación Tany Meva y la Fundación para la Biodiversidad de Madagascar – en la ciudad de Antsirana, Madagascar, en los días 16 a 18 de septiembre del 2013.

Organización:

Patrocinado por:





© Gaetan Quesne

Índice

5

Siglas

7

Introducción

9

Gobernanza de los Fondos Ambientales

23

Prácticas Estratégicas de Gobernanza

29

Estudios de Caso

47

Conclusión

Autores: Le Groupe-conseil baastel ltee - Gaetan Quesne y Alain Lafontaine

Estudios de caso fueran escritos con la colaboración de:
Alberto Paniagua (Profonanpe), José Luis Gómez (Fondo Acción) y
Karen McDonald Gayle (Environmental Foundation of Jamaica)

Coordinación en Funbio: Camila Monteiro



Q5g

Estrategias de Gobernanza para Fondos Ambientales, 8: Proyecto de Capacitación de RedLAC para Fondos Ambientales/ Gaetan Quesne y Alain Lafontaine -Rio de Janeiro: RedLAC, 2013.

45p. : il. color. ; 29cm.

Estudios de caso escritos con la colaboración de: Alberto Paniagua (Profonanpe), José Luis Gómez (Fondo Acción) y Karen McDonald Gayle (Environmental Foundation of Jamaica).

1. Gobernanza. 2. Capacitación 3. Conservación de la biodiversidad.
I. Quesne, Gaetan. II. Lafontaine, Alain.

CDD 333.714



Siglas

Sigla	Definición
CFA	<i>Conservation Finance Alliance</i>
EAI	<i>Enterprise of the Americas Initiative</i>
FA	Fondos Ambientales
EFJ	<i>Environmental Foundation of Jamaica</i>
FCF	<i>Forest Conservation Fund (Jamaica)</i>
GEF	Global Environmental Facility
GdC	Gobierno de Colombia
GdJ	Gobierno de Jamaica
JPAT	<i>Jamaica Protected Areas Trust</i>
M&E	Monitoreo y Evaluación
ONG	Organización No Gubernamental
OC	Comité Supervisor (<i>Oversight Committee</i>)
AP	Área Protegida
PROFONANPE	Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas
SINANPE	Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado
TFCA	Acuerdo para la Conservación de Bosques Tropicales
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USG	Gobierno de Estados Unidos de América
BM	Banco Mundial



Introducción

Los mecanismos y las estrategias de gobernanza y decisión se encuentran entre los componentes básicos en la eficacia y eficiencia de un Fondo Ambiental (FA). En términos generales, el que un FA cuente con una estructura de gobierno transparente, eficaz y responsable, apoyada por un sólido marco jurídico, puede aumentar sustancialmente sus probabilidades de éxito en la realización de sus proyecciones para la conservación y desarrollo, y el cumplimiento de sus objetivos en materia de gestión de fondos, formación de redes de contactos e incidencia.

La buena gobernanza es indicio de una organización confiada y progresista, en la que los miembros de la Junta y los funcionarios del FA se encuentran al día en sus respectivas funciones y actividades, y cuyos servicios son bien planificados y administrados. Por el contrario, una

gobernanza deficiente es señal de una organización frágil y caótica, sin sentido de dirección, en la cual los miembros de la Junta y los funcionarios del FA se encuentran mal preparados, sin claridad en sus respectivos roles y responsabilidades, lo cual puede resultar en conflictos internos y una gestión ineficaz e ineficiente.

Cada FA tiene su propio contexto y entorno, y hace frente a condiciones particulares, por lo que no hay recetas o plantillas para la estructuración y la gobernanza de un FA. Cada fondo debe descubrir la adecuada composición, dimensión y estructura en sus mecanismos directivos para asegurar su eficacia, tomando en cuenta su realidad nacional o regional. No obstante, han surgido en la última década ciertos principios, buenas prácticas y aprendizajes de gobernanza para orientar el diseño de tales estructuras y fortalecer los órganos rectores del FA.

En el presente taller se busca transmitir a los FA dichos principios, buenas prácticas y aprendizajes en torno a la gobernanza, como aporte para maximizar su eficacia y eficiencia dado su contexto particular. Se centra en los aspectos prácticos que posibilitan hacer frente a las dificultades y posibilidades reales que enfrentan los FA en sus realidades cotidianas.

En el presente manual se hará referencia a:

- (a) la Junta como máxima autoridad del FA y sus titulares como miembros de la misma (en la práctica se emplean otros términos como consejo administrativo o directivo); y
- (b) el principal funcionario ejecutivo en la gestión del FA como su Director Ejecutivo.

Al tratar las estrategias de gobernanza de un FA, se debe responder las siguientes preguntas esenciales, entre otras:

- ¿Cuál es la composición ideal para la Junta de un FA, el tamaño más apropiado y la combinación correcta entre representantes públicos y privados en la misma?
- ¿En qué capacidad deben servir los miembros de la Junta del FA?
- ¿Cuáles son los principales mecanismos y procesos que puedan servir para mejorar el desempeño y la eficiencia de la Junta?
- ¿Cuáles roles y responsabilidades deben acordar la Junta del FA y su Director Ejecutivo para lograr una gobernanza y toma de decisiones sólida, eficaz y eficiente?
- ¿De qué manera sirve el marco jurídico de un FA de apoyo en la ejecución de sólidas estrategias de gobernanza?
- ¿Mediante qué mecanismos se pueden obviar los conflictos de interés en la dirección y administración de un FA?
- ¿Cómo deben ser las relaciones entre el FA, los organismos del Gobierno Nacional y los donantes?
- ¿Cuándo y por qué debe un FA adoptar procesos internos y externos para la evaluación de su gobernanza?
- ¿Cómo deben planificarse y/o realizarse las reuniones de la Junta, los informes y los contactos regulares?

La gobernanza puede ser definida como todos aquellos sistemas y procesos orientados a asegurar la dirección, eficacia, supervisión y rendición de cuentas generales de una organización.¹ Entre sus principios, a ser descritos en el primer módulo, se incluyen la transparencia, la rendición de cuentas, la responsabilidad y las relaciones con los grupos de interés. En este módulo se definirá además los componentes de la estructura rectora y se aclarará sus respectivos roles y responsabilidades.

En el segundo módulo del taller se analizará algunas de las prácticas estratégicas de gobernanza, que incluyen: la relación del FA y sus órganos rectores con el gobierno y los donantes; el alineamiento de las prioridades y las expectativas del Director Ejecutivo; los miembros de la Junta y los donantes; la evaluación interna y externa de la gobernanza; las estrategias de comunicación entre directores; y el funcionamiento concreto de los diversos organismos.

¹ *The National Hub of Expertise in Governance. Good Governance. A Code for the Voluntary and Community Sector.* Junio de 2005. 46 p.

A photograph of a herd of elephants in a savanna landscape. The elephants are in the foreground, with some partially obscured by a dark brown banner. The background shows dry trees and a clear sky.

1. Gobernanza de los Fondos Ambientales

En este primer capítulo del manual práctico, se presenta los principios básicos de la gobernanza y se trata los componentes de la estructura de gobierno y los roles y responsabilidades de los órganos rectores.

1. Principios básicos de la gobernanza

Si se ha de asegurar un gobierno sólido y eficaz del FA, será necesario cumplir los siguientes principios básicos:

- Transparencia en los procesos de decisión y en los mecanismos rectores;
- Rendición de cuentas y responsabilidad por parte de la Junta, sus miembros y los funcionarios del FA ante sus asociados, donantes y beneficiarios; y
- Buenas relaciones de apertura con los principales grupos de interés.

Transparencia en los procesos de decisión y en los mecanismos rectores

La Junta y sus miembros individuales deben actuar en concordancia con elevadas normas éticas y asegurar un adecuado tratamiento a los conflictos de interés. Un aspecto clave en el éxito de una Junta, es la integridad de sus miembros y que éstos sean reconocidos y respetados en sus respectivas comunidades técnicas o científicas.

Las decisiones tomadas sobre las operaciones e inversiones del FA, deben ser guiadas por los más altos estándares de profesionalismo, transparencia, participación e independencia. Los miembros de la Junta son obligados, individual y conjuntamente, por el deber primordial de actuar razonablemente en favor de los intereses del FA a todo momento. Deben asegurar su propia independencia y comprender claramente sus deberes y responsabilidades.

Rendición de cuentas y responsabilidad por parte de la Junta, sus miembros y los funcionarios del FA ante sus asociados, donantes y beneficiarios

Aunque los FA se desenvuelven en diversos contextos y entornos nacionales y regionales, siempre deben ser dirigidos y controlados por una Junta eficaz que asegure su progreso colectivo hacia los objetivos establecidos, fije la dirección estratégica del FA y promueva sus valores.

Los miembros de la Junta en su conjunto tienen la obligación de rendir cuentas y responsabilizarse asegurar y monitorear el buen funcionamiento del Fondo, su solvencia y eficiencia, el progreso satisfactorio hacia sus objetivos y el cumplimiento de sus obligaciones.

Ha demostrado su importancia para la operación exitosa de los FA la participación activa y el liderazgo por parte de los miembros de la Junta, quienes tienen y deben asumir la responsabilidad final de dirigir los asuntos del FA.

Mientras tanto, los miembros de la Junta deben concentrarse en la dirección estratégica de la organización y no involucrarse en sus decisiones y asuntos operativos cotidianos. El Director Ejecutivo debe ejercer el liderazgo del día a día, tan esencial para el éxito de los programas y operaciones del FA, y rendir cuentas a la Junta por su gestión y sus decisiones operativas, tal y como lo demuestran los tres estudios de caso efectuados como parte de los preparativos para el presente taller.

Buenas relaciones de apertura con los principales grupos de interés

La Junta también debe permanecer abierta y receptiva ante los usuarios del Fondo, sus beneficiarios, afiliados, asociados y otros interesados en su trabajo. Sus miembros deben establecer canales de comunicación fluida con los principales grupos de interés y aliados del FA.



© Gaetan Quesne

2. El marco jurídico del FA es la base de su buen gobierno

Uno de los fundamentos de un buen sistema de gobierno en un FA es el establecimiento, a inicios del proceso de su creación, de un marco jurídico sólido que incluye los estatutos, la legislación fundacional y el manual operativo. En dicho marco jurídico se debe especificar el propósito, los objetivos estratégicos y las orientaciones del Fondo, así como las normas para el funcionamiento de sus órganos rectores.

En los estatutos se debe especificar claramente los roles y las responsabilidades de la Junta, sus miembros y el Director Ejecutivo, respectivamente, a fin de minimizar la probabilidad de algún conflicto entre ellos. Dichos roles y responsabilidades deben ser detallados en mayor profundidad en el manual operativo, donde se debe establecer las normas y los procedimientos para las operaciones cotidianas del Fondo.

Asimismo, en el marco jurídico se debe aclarar el número de miembros de la Junta y su composición, así como cualquier restricción, como por ejemplo en cuanto a su nacionalidad. Esto se aplica particularmente a los países de derecho continental, donde es más probable que se impongan requisitos o restricciones jurídicas en los fondos fiduciarios y las fundaciones. También se debe especificar en los instrumentos jurídicos del FA las normas para la instalación de las sesiones de la Junta, los períodos para los cuales son elegidos sus miembros y el proceso de su selección o elección.

Para mayores informes, véase:

La Caja de Herramientas para los Fondos Ambientales, de la *Conservation Finance Alliance* (CFA)

La “*Environmental Funds Tool Kit*” es una recopilación en línea de documentos originales de FA alrededor del mundo. A través de este sitio Web, se comparten estatutos, acuerdos de financiación, instrumentos fundacionales y otros que puedan servir de ejemplo a otros FA y promover las buenas prácticas.

Se puede acceder a la Caja de Herramientas en línea en: <http://toolkit.conservationfinance.org/>

3. Componentes de la estructura de gobierno

La estructura de gobierno puede incluir varios órganos, tales como la Junta Directiva, sus comités o comisiones temáticas o geográficas, las secretarías y las unidades ejecutivas. A continuación se presenta cada uno de estos organismos, con una breve descripción de sus principales características, operaciones y partes constituyentes.

3.1 La Junta Directiva

Composición de la Junta Directiva

En su mayoría, los FA son regidos por juntas mixtas, cuyos miembros provienen de los sectores público y privado. Siendo las últimas responsables de alcanzar los objetivos del FA y supervisar sus actividades, es esencial conformar Juntas fuertes, influyentes y cohesionadas. Deben representar las diversas partes constituyentes del Fondo, servir de vocero respetado a favor de la conservación de la biodiversidad y brindar al FA una sólida dirección y vigilancia. Los miembros de la Junta deben tener formaciones y experiencias diversas pero complementarias.

Idealmente, la mayoría de miembros de la Junta no provendrá de entidades afiliadas al gobierno, ya que esta composición sirve para aumentar la eficacia del FA en el logro de sus objetivos hacia la conservación de la biodiversidad. Con una mayoría no gubernamental en el órgano rector se asegura la continuidad de los programas a largo plazo, ya que lo protege contra los efectos indeseables del cambio frecuente de autoridades en el gobierno. La autonomía frente a las instituciones gubernamentales aporta además a la trans-

La composición ideal de la Junta Directiva del FA, puede variar según el fondo. El presente manual contiene estudios de caso en los que se describe las Juntas Directivas de tres diferentes FA. La representación del gobierno, la sociedad civil y los donantes puede variar, pero otros elementos de la estructura de gobierno, tales como la clara división de roles y responsabilidades, y canales de comunicación abierta entre los órganos rectores, deben complementar y facilitar las operaciones de la Junta.

parencia del fondo, tornando más probable que éste publique sus finanzas, subvenciones, políticas y prioridades. Además, los fondos independientes son más exitosos que los controlados por el gobierno, a la hora de atraer las contribuciones y donaciones de los donantes internacionales y del sector privado.² Finalmente, la autonomía sirve para evitar que las subvenciones del FA sean utilizadas meramente para reemplazar el apoyo presupuestal del gobierno para las áreas protegidas y la conservación.

Idealmente, la mayoría de miembros de la Junta no provendrá de entidades afiliadas al gobierno, ya que esta composición sirve para aumentar la eficacia del FA en el logro de sus objetivos hacia conservación de la biodiversidad.

Por otra parte, el contar con una representación gubernamental ‘significativa’ en la Junta del FA, puede ayudar igualmente a atraer los fondos de donantes internacionales y de fuentes estatales como los impuestos y las asignaciones presupuestarias.

Por otra parte, el hecho de contar con una representación gubernamental ‘significativa’ en la Junta de un FA (en señal del compromiso político del gobierno con apoyar al FA), puede ayudar igualmente a atraer los fondos de los donantes internacionales y de fuentes estatales como los impuestos y las asignaciones presupuestarias. Dicha representación gubernamental debe ser de alto nivel (ministerial, por ejemplo) para garantizar el compromiso político con el FA y asegurar que las actividades del mismo estén alineadas con las estrategias y políticas nacionales para la conservación de la biodiversidad. A veces es necesario involucrar en la Junta a varios ministerios pertinentes, debido a importantes diferencias entre sus intereses y roles en la conservación de la biodiversidad.

Una opción para no exponer al Fondo a influencias políticas indebidas y a la vez mantener en la Junta un buen equilibrio público-privado y posibilitar al Fondo beneficiarse de las experiencias y los aportes del gobierno, es la de integrar a funcionarios clave de éste como miembros *ex officio* de la Junta. Los miembros *ex officio* mantienen un puesto automático en la Junta, sin necesidad de su postulación, elección y aprobación, y en algunos casos no poseen el derecho a voto.

En el caso de un FA con acciones en múltiples países o en varias regiones de un país grande y diverso, se debe incluir en la Junta a representantes de esos países o regiones. Lo opuesto también puede ser el caso: un FA que actúa en una región determinada puede ser legalmente constituido en un país externo a dicha región, y tanto los miembros de la Junta como el Director Ejecutivo pueden ser de fuera de la misma. Este último es el caso del Caucasus Nature Fund (CNF), el cual fue constituido legalmente en Alemania, tiene su sede en Francia, y su Junta y Director Ejecutivo provienen de fuera de la región.

Además, algunos fondos incluyen en la Junta a varios donantes internacionales, cuyo número debe limitarse a uno o dos para mantener una clara conciencia de la pertenencia nacional del Fondo. Adicionalmente, puede haber el requisito que un fondo registrado en el extranjero tenga un miembro internacional en la Junta, como es el caso de los fondos inscritos en Suiza como fundaciones de beneficencia.

Los donantes y las ONG internacionales pueden aportar a las FA su asistencia técnica y asesoría, una mayor credibilidad ante otros posibles donantes, una perspectiva más amplia y contactos para la gestión de recursos. Tal representación puede condicionar su aporte financiero al Fondo. Sin embargo, los actores externos podrían percibir su participación como señal de que del Fondo depende del organismo donante o la ONG internacional.

Una manera de equilibrar la participación de los donantes y las ONG internacionales en la dirección del fondo, es la formación de comités para programas o cuentas vinculadas con determinadas donaciones. Mediante tales comités, los donantes pueden ofrecer sus insumos y representar sus intereses sin incidir en la estructura central de gobierno y la pertenencia nacional del FA. La utilidad de estos comités se describe con mayor detalle en la siguiente sección del manual y en los estudios de caso.

² Conservation Finance Alliance (CFA). 2008. *Rapid Review of Conservation Trust Funds*. Preparado para el Grupo de Trabajo de la CFA sobre Fondos Ambientales, por Barry Spergel y Philippe Taieb.

Tamaño de la Junta

El tamaño de una Junta depende de varios factores, entre ellos el número de grupos de interés que deben participar en la toma de decisiones debido a diversos motivos políticos.

Normalmente la Junta de un FA cuenta con 5 a 20 miembros votantes. Una Junta con menos de 5 miembros no puede garantizar al Fondo la necesaria diversidad y representatividad, diversas pericias técnicas y/o antecedentes geográficos, o suficientes mecanismos de control y equilibrio frente al poder de uno o dos individuos.

Por otra parte, las juntas grandes con más de 20 miembros, pueden aprovechar las mayores experticias técnicas y procedencias geográficas de sus miembros, pero suelen tener dificultades para programar reuniones y tomar decisiones, y aumentan significativamente los costos administrativos del FA. Ante estos problemas, una opción es que el FA cuente con un comité ejecutivo más pequeño que se reúne con mayor frecuencia para tomar decisiones urgentes y de corto plazo, mientras que la Junta sesiona una vez al año y se concentra en tomar decisiones mayores y más estratégicas, y aprobar el presupuesto anual del FA, el plan operativo anual y la adjudicación de subvenciones.

Algunas Juntas tienen problemas de poder cuando un grupo de miembros domina la toma de decisiones. Para evitar esta dominación, se puede exigir un mayor quórum o una mayoría más grande durante la votación sobre tales decisiones estratégicas como la reforma de estatutos, la definición de las políticas de inversiones, el reclutamiento o despido del Director Ejecutivo, etc. Por ejemplo, la mayoría para tomar una decisión puede ser de 2/3, 3/4, 4/5, o la unanimidad.

Las juntas de Profonanpe y Fondo Acción tienen 8 miembros, mientras que la nueva junta del *Environmental Foundation of Jamaica* incluye 11 miembros (3 permanentes, 1 institucional y 7 con períodos fijos).



© Carl Bruessow

Elección de los miembros de la Junta

El reclutamiento de nuevos miembros debe ser un proceso abierto y centrado en la conformación de una Junta diversa y eficaz. Antes de su elección, la Junta debe determinar qué nuevos atributos o conocimientos son requeridos y redactarlos en forma de una descripción o perfil del cargo.

Los nuevos miembros deben ser elegidos por el resto de la Junta o postulados por redes o asociaciones nacionales reconocidas, con base en su capacidad y especialidad personal y en lo que podrían aportar al logro de los fines y objetivos del Fondo, mas no en su afiliación formal con alguna organización, agencia o sector. Los miembros elegidos por su pericia personal suelen tener una visión más sólida del FA como institución particular, ejercer con mayor responsabilidad su rol en la Junta y trabajar de manera más eficaz hacia el cumplimiento de la misión del Fondo.

Por ejemplo, algunos FA no logran realizar su pleno potencial, en parte por que sus en órganos rectores se incluye a líderes cuya lealtad con un sector en particular opaca su preocupación por el propósito del Fondo. Aquellos fondos cuyas juntas son conformadas principalmente por representantes sectoriales, suelen tener mayores dificultades en llegar a consensos en torno a su misión, propósito y objetivos.³

Cuando no son elegidos por la misma Junta, los miembros provenientes de las ONG deben ser postulados por una asociación o red nacional de ONG para la conservación. No deben ser nombrados por los organismos gubernamentales, a fin de prevenir cualquier críticas respecto a posibles argollas con el gobierno nacional. Los miembros del sector privado deben ser postulados por asociaciones comerciales (como una cámara de comercio) y los miembros científicos o académicos por una asociación científica o académica.

En cuanto a la representación gubernamental en la Junta, es muy aconsejable escoger a altos funcionarios encargados de la formulación de políticas (como un Ministro del Ambiente) y no a funcionarios de nivel operativo o de organismos ejecutores. Por ejemplo, la inclusión en la Junta a un Ministro del Ambiente podría asegurar además que las acciones financiadas por el Fondo estén alineadas con las políticas ambientales del país.

Cada miembro de la Junta debe tener un amplio conocimiento del FA y su plan estratégico, así como la capacidad de realizar aportes significativos a la misión y los objetivos generales del mismo. También es importante escoger a miembros capaces de gestionar financiamiento y apalancar recursos adicionales.

Una vez elegidos, los nuevos miembros de la Junta deben llegar a conocer claramente sus funciones y responsabilidades. Deben recibir un 'paquete de inducción' que contenga documentos pertinentes como el instrumento constituyente del Fondo, sus estatutos y manuales operativos, las actas más recientes de la Junta, el plan estratégico actualizado y el último informe anual. También deben firmar y entregar una declaración o carta en la que se establezcan sus funciones y responsabilidades y las expectativas del FA para con ellos. Como mínimo, esta carta debe incluir las obligaciones de:

- Respetar y promover los valores, la visión y los objetivos del Fondo;
- Invertir suficiente tiempo y energía a sus funciones como miembros de la Junta; y
- Obrar con integridad y evitar o aclarar todo conflicto de interés personal.

³ *Interagency Planning Group on Environmental Funds (IPG). The IPG Handbook on Environmental Funds: A Resource Book for the Design and Operation of Environmental Funds. Editado por Ruth Norris. Nueva York. 2000. 137 p.*

Períodos los miembros de la Junta

La Junta debe considerar la fijación de los períodos máximos en el cargo, a fin de asegurar la renovación periódica de su miembros, lo cual puede ser establecido en los estatutos del FA.

Aunque la rotación periódica de los miembros constituye una práctica saludable en toda organización, se debe manejar de manera tal que se conserve la capacidad institucional y continuidad de la Junta. Al incorporar nuevos expertos en la Junta, se inyecta nuevas perspectivas e ideas innovadoras en los procesos y mecanismos de gobernanza. Sin embargo, esto puede afectar los procesos generales de gestión y decisión cuando no es bien planificada la transición. Por tanto, la rotación de los miembros de la Junta debe ser alternada para que no todos salgan en las mismas fechas, y planificada con suficiente antelación como para asegurar una continuidad institucional fluida.

También se puede mantener la experticia individual de quienes terminan su período en la Junta mediante la creación de un consejo de ex miembros que puede ser consultados en calidad de asesores. Esta opción puede contribuir además a la preservación de la memoria institucional del Fondo.

Figura 1: Principales características de una buena Junta Directiva

Diversidad	Equilibrio	Alineamiento
Experticia	Tamaño	Misión
La Junta debe seleccionar miembros de diversa formación técnica.	La Junta debe dimensionarse como para abarcar diversas especialidades, pero a la vez evitar las dificultades procedimentales y logísticas.	Los miembros deben comprometerse con la misión del Fondo.
Geográfica	Rotación	Postulación
Los miembros deben representar diversas regiones geográficas vinculadas al Fondo.	La Junta debe alternar la rotación de sus miembros para su renovación sin interrumpir la continuidad del Fondo.	Los miembros deben ser postulados por redes o asociaciones en base a su experticia y no sus afiliaciones.
Institucional	Composición	Conflictos de interés
Los representantes de gobierno, ONG y sector privado, pueden hacer diversos aportes positivos.	La Junta debe ser equilibrada, con una fuerte presencia de las ONG, el sector privado, ministerios de alto nivel, y 1-2 representantes de los donantes.	Los miembros deben comprender sus funciones, firmar cartas de compromiso y anunciar posibles conflictos de interés.

3.2 Comités y subcomités de expertos

A fin de fortalecer su eficacia, la Junta de un FA puede delegar ciertos temas a comités o pequeños grupos de expertos para tratar asuntos como finanzas e inversiones, operaciones y asuntos científico-técnicos. Estos comités pueden profundizar en aspectos específicos y emitir sus recomendaciones a la Junta. Pueden reunirse con mayor frecuencia e invitar a personas que no son miembros de la Junta para abarcar toda la gama de destrezas y especialidades requeridas para abordar determinados temas.

Por ejemplo, estos subcomités pueden tomar la forma de:

- **Paneles para la revisión de propuestas para las subvenciones técnicas;**
- **Comités sectoriales o temáticos;**
- **Comités asesores en materia de finanzas e inversiones; o**
- **Paneles asesores en materias científicas y técnicas.**

Estos mecanismos, al atraer a expertos de fuera de la Junta, sirven para ampliar la apropiación y participación de otros sectores no representados en la misma. Además de brindar consejos y recomendaciones a la Junta, pueden dar aportes y consejos técnicos para la gestión general del Fondo y su Unidad Ejecutiva, aligerando así la carga de trabajo del personal técnico.

Los FA que actúan en varios países podrían considerar además el establecimiento de comités regionales capaces de fortalecer el enfoque estratégico del Fondo, contextualizar mejor la revisión y adjudicación de propuestas para subvenciones, y aumentar la participación por parte de actores locales.

La conformación de subcomités puede ser una de las condiciones requeridas por los donantes para la realización de sus aportes y el manejo de asignaciones especiales o fondos marcados. Por ejemplo, tales comités pueden ser creadas en respuesta al requisito de administrar una subcuenta aparte para un donante en particular o para asegurar que el Fondo cumpla con las condiciones y los reglamentos de dicho donante respecto a la administración y el desembolso de sus contribuciones.

El Acuerdo para la Conservación de los Bosques Tropicales (TFCA) ofrece un ejemplo de esto, ya que sus fondos suelen estar organizados bajo un comité autónomo que labora en conjunto con la Junta del FA. Entre los estudios de caso en este manual se incluyen las experiencias de dos FA con el programa del TFCA: Fondo Acción y *Environmental Foundation* de Jamaica. Ilustran que, aunque puede ser necesario crear comités programáticos con diversos grados de autonomía para obtener el financiamiento de ciertos donantes, deben ser definirse claramente sus roles y responsabilidades para evitar las confusiones e ineficiencias.

Finalmente, como se ha mencionado en lo anterior, las Juntas grandes también pueden formar comités ejecutivos más pequeños que se reúnan con mayor frecuencia para tomar decisiones urgentes y de corto plazo, a fin de aumentar la eficiencia de la Junta y reducir los costos administrativos.

3.3 Unidad Ejecutiva

Los FA varían grandemente en el tamaño de su personal y los roles específicos de sus funcionarios, dependiendo de sus recursos financieros, el tamaño y tipo de las subvenciones que administran, su extensión geográfica, su misión y estrategias de conservación, y su relación con los organismos del gobierno y los beneficiarios no gubernamentales.⁴ El FA típico puede contar con una plantilla de entre 4 y 30-40 empleados, mientras que los FA grandes suelen tener hasta 60 funcionarios o más. Dicho personal debe incluir como mínimo los siguientes:

- **Un Director Ejecutivo;**
- **Funcionarios programáticos y gerentes de subvenciones** (quienes aportan diversas habilidades, como su familiaridad con las zonas geográficas donde trabaja el FA y su conocimiento profesional de las áreas temáticas de interés para el Fondo);
- **Personal financiero** (a menudo incluye a un contador);
- **Personal administrativo**, como secretarios y posiblemente **personal de apoyo** como mensajeros, choferes, conserjes o guardias, y cuidadores de las oficinas (los fondos más pequeños no tendrán estos cargos);
- **Personal de comunicación**, quienes ayudan en la elaboración de informes y materiales para la gestión de recursos y aportan a la atracción de los grupos de interés (funciones que podrían ser desempeñadas por el personal programático o por consultores externos);
- **Abogados**, quienes apoyan la creación y el acatamiento de los diversos textos jurídicos que rigen las operaciones del fondo;
- **Personal de apoyo adicional para los fondos grandes**, tales como personal de sistemas y, en el caso de fondos aún mayores (más de 60 empleados), un auditor interno y personal de documentación. También pueden **contratarse asesores de inversión** a corto plazo para aconsejar periódicamente a la Unidad Ejecutiva y la Junta.

⁴ *Conservation Finance Alliance (CFA). 2008. Rapid Review of Conservation Trust Funds.* Preparado por Barry Spergel y Philippe Taïeb para el Grupo de Trabajo de la CFA sobre Fondos Ambientales.

Estructura básica del personal

Para el buen manejo de un FA y sus acciones, es esencial contar con un buen Director Ejecutivo y uno o dos puestos gerenciales superiores.

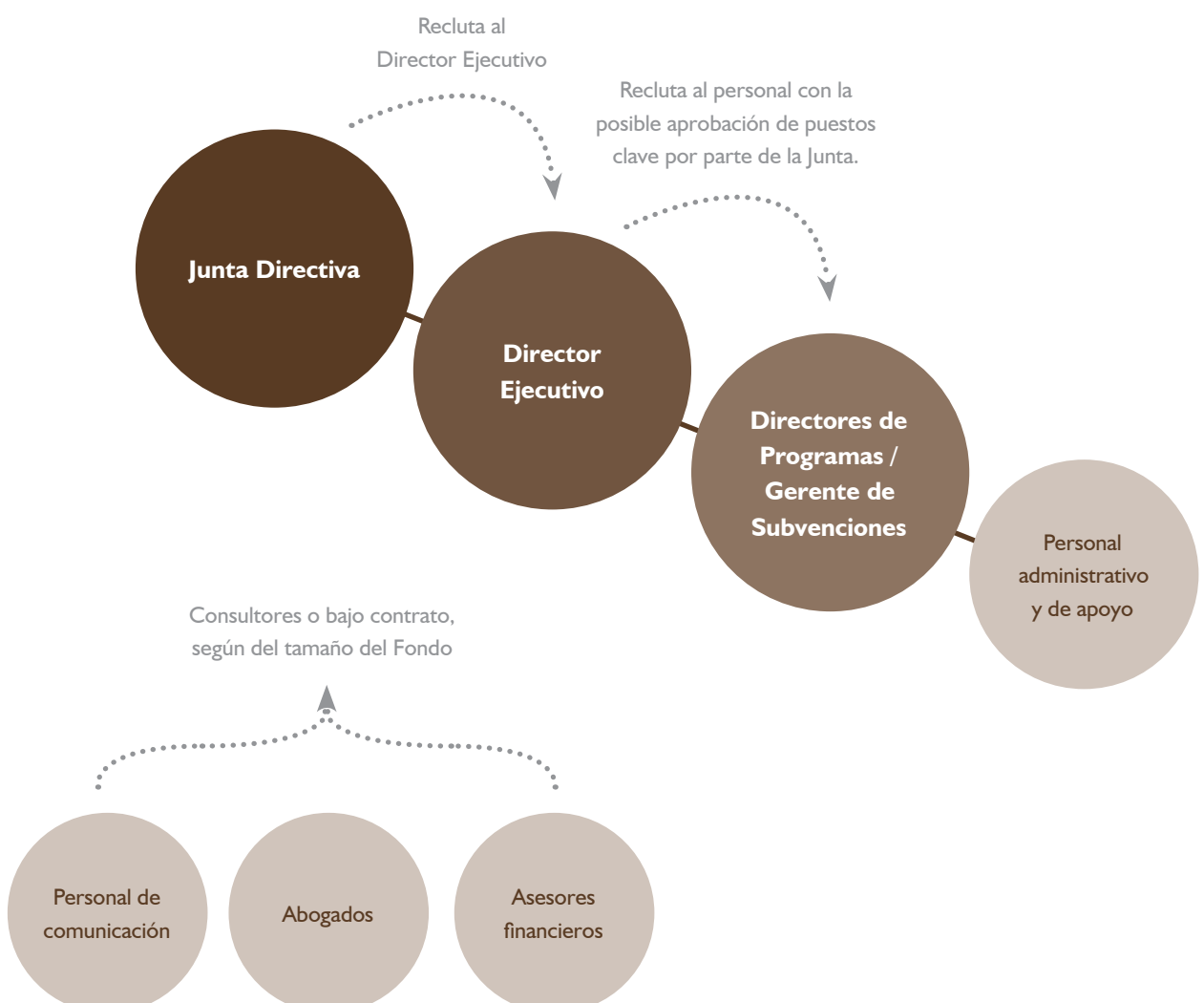
El Director Ejecutivo del FA debe ser contratado por la Junta mediante un proceso competitivo. La Junta debe establecer un procedimiento formal para la contratación de un nuevo Director Ejecutivo que comience con la identificación de un conjunto de candidatos altamente calificados para luego destilar una lista corta para la selección.

Una vez contratado el Director Ejecutivo, el reclutamiento del resto del personal debe estar a cargo de ese individuo. En el caso de cargos críticos como el gerente de subvenciones y/o el funcionario financiero, la Junta podrá retener para sí su validación final. La Junta debe participar además en la definición de las políticas generales de reclutamiento, la validación del presupuesto general del personal, y otros asuntos relacionados con el crecimiento del Fondo. Por ejemplo, se debe asegurar que exista un mecanismo formal para fijar la remuneración del Director Ejecutivo, a ser ratificada por la Junta.

La Junta debe elaborar y validar un plan estratégico que disponga claramente la visión, misión, objetivos y metas del Fondo, así como las acciones necesarias para su logro. Una vez elaborado y validado el plan, será posible especificar las necesidades de personal y las responsabilidades y el perfil de cada puesto, y abrir los cargos técnicos a un proceso competitivo de selección.

El Director Ejecutivo del Fondo debe estar presente y tener el derecho a hablar durante las reuniones de la Junta (salvo cuando se estuviera analizando su propio desempeño o compensación). No obstante, no debe ser miembro votante de la Junta, a fin de evitar todo conflicto de interés, ya que el Director Ejecutivo es el último responsable de implementar la visión, las políticas y las decisiones aprobadas por la Junta.

Figura 2: Unidad Ejecutiva y estructura básica del personal



4. Roles y responsabilidades de los órganos rectores y el personal ejecutivo

4.1 La Junta

La Junta de un FA tiene los siguientes roles y responsabilidades fiduciarios. Deben definirse y detallarse claramente en los estatutos del FA las normas de desempeño para los nuevos miembros de la Junta, a fin de que las expectativas sean suficientemente explícitas al ser elegido un nuevo miembro. Entre dichos roles y responsabilidades de la Junta se incluyen los que siguen:

- Identificar y definir su misión, propósito central, objetivos, valores, estrategias y políticas rectoras;
- Asegurar el cumplimiento, por parte de la FA, de su misión, propósito, objetivos, etc.;
- Establecer y/o aprobar el plan estratégico, la dirección estratégica, las políticas, los planes y los presupuestos del FA, necesarios para alcanzar dichos objetivos;
- Análisis y aprobación del presupuesto anual, el plan operativo anual y los gastos e ingresos del Fondo;
- Asegurar la solvencia, la solidez financiera y el buen desempeño del Fondo;
- Aprobar los sistemas y las prácticas financieras del Fondo y verificar que cumplan con las normas contables internacionales y los demás estándares y procedimientos acordados específicamente con los donantes u otros grupos de interés;
- Asegurar que el Fondo trabaje de manera transparente y con rendición de cuentas, según exijan sus instrumentos jurídicos y manuales operativos;
- Diseñar y ejecutar una estrategia para la gestión de recursos;
- Definir y validar las políticas de inversión y asegurar que el fondo no esté sujeto a riesgos innecesarios;
- Establecer contactos con actores y aliados nacionales e internacionales;
- Aportar a la incidencia y el cabildeo a favor de la conservación, en el ámbito nacional;
- Aprobar las políticas sectoriales y geográficas para la adjudicación de subvenciones, así como las políticas y estrategias financieras;
- Aprobar las subvenciones adjudicadas (en el caso de un FA pequeño, los miembros de la Junta pueden estar a cargo de su análisis y adjudicación);
- Aprobar las políticas de Monitoreo y Evaluación (M&E);
- Reclutar el Director Ejecutivo del Fondo y evaluar anualmente su desempeño;
- Evaluar el desempeño de los gerentes de inversión del FA; y
- Establecer y mantener un marco para la delegación y un sistema interno para el control, los informes de desempeño, las políticas y los procedimientos.

Los miembros de la Junta deben evitar la microgestión de las operaciones cotidianas del Fondo, las cuales deben permanecer a cargo del Director Ejecutivo.

A fin de asegurar una gobernanza eficaz, debe quedar claramente definida en los instrumentos jurídicos y operativos del Fondo la repartición de roles y responsabilidades entre la Junta Directiva, la Unidad Ejecutiva y los respectivos subcomités de la Junta. Esto se aplica no sólo a sus responsabilidades, sino además a las modalidades de interacción y revisión entre estas entidades rectoras.

Para mayores informes

La Caja de Herramientas para los Fondos Ambientales, de la CFA, contiene ejemplos de la manera como otros FA establecen en sus instrumentos jurídicos tales roles y responsabilidades.

<http://toolkit.conservationfinance.org/categories/legal-and-governance>

Las responsabilidades de los miembros de la Junta deben quedar claramente especificadas en los estatutos o en el manual operativo del Fondo, y se debe dar una breve inducción a los nuevos miembros que se integran. Durante dicha inducción, deben recibir toda la información y el apoyo que requieren para el desempeño de su nuevo rol, y deben reunirse con los principales funcionarios del Fondo, sus usuarios y beneficiarios, así como otros grupos de interés. La Junta debe contar con una estrategia de apoyo y desarrollo personal para sus miembros, a fin de que cada uno pueda mantenerse al día en los conocimientos y las habilidades que demanda el desempeño de su rol.

Los miembros de la Junta deben leer los materiales distribuidos en preparación para las reuniones y participar de manera significativa en los diálogos y las decisiones de las sesiones.

Los miembros de la Junta de un FA no deben recibir remuneración a cambio de su participación. Deben ser reembolsados por todo costo justificable vinculado directamente con el desempeño de sus responsabilidades (como gastos razonables y necesarios para asistir a las reuniones), aunque por lo general sufragan sus propios costos de participación los miembros que representan a donantes u ONG internacionales, al igual que los miembros del sector empresarial.



© Fernanda Barbosa

4.2 Personal ejecutivo

Debe quedar claramente definida en los estatutos y/o el manual operativo del FA una enumeración de las funciones del **Director Ejecutivo**, entre las cuales se puede incluir las siguientes:

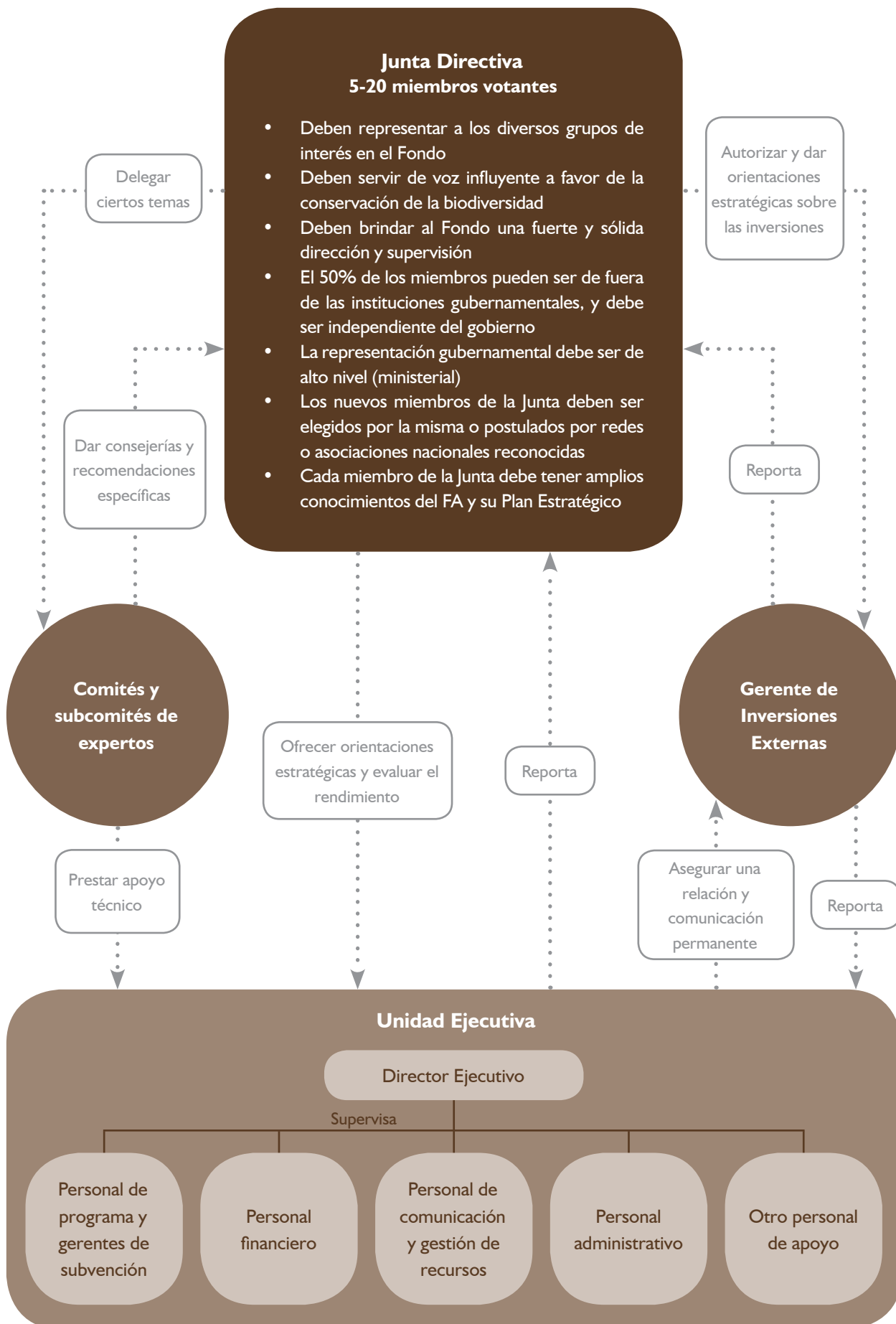
- Supervisar la gestión cotidiana y ejecutar las decisiones y políticas de la Junta;
- Mantener una clara división entre las responsabilidades de la Junta y las del equipo ejecutivo;
- Reclutar y supervisar al personal técnico (incluyendo su contratación, despido y promoción);
- Representar al FA en su trato con funcionarios gubernamentales, donantes, ONG locales y demás asociados y actores;
- Realizar incidencia a favor de las acciones de conservación;
- Tratar con los gerentes de inversión;
- Aportar a la gestión de fondos adicionales para el FA;
- Supervisar la preparación de informes y presupuestos anuales;
- Fiscalizar la gestión financiera y contable;
- Vigilar la selección y adjudicación de subvenciones y firmar acuerdos de subvención con los beneficiarios;
- Monitorear las comunicaciones, incluido el diseño y la ejecución de una estrategia específica para este aspecto;
- Supervisar las actividades de M&E, incluido el diseño y la ejecución de un marco para este aspecto;
- Vigilar la preparación de términos de referencia específicos para los trabajos y estudios tercerizados, y controlar la selección y contratación de consultores;
- Elaborar e implementar (en colaboración con la Junta) estrategias para la gestión de recursos; y
- Participar en las reuniones de la Junta en calidad de su Secretario, pero sin el derecho a votar en sus decisiones.

Entre las actividades generales a ser realizadas por el **Personal Técnico Ejecutivo** se incluyen las siguientes:

- Preparar los planes operativos y presupuestos anuales;
- Emitir y manejar invitaciones a proponer subvenciones, analizar las propuestas recibidas, completar la evaluación de las mismas y seleccionar los adjudicados;
- Administrar las subvenciones (incluye la preparación de acuerdos, seguimiento, monitoreo e informes);
- Diseñar e implementar sistemas para la gestión financiera que cumplan con las normas contables internacionales y los demás estándares y procedimientos acordados específicamente con los donantes u otros grupos de interés;
- Elaborar políticas y planes de M&E, y supervisar y monitorear las actividades y los resultados de las subvenciones;
- Ejecutar las estrategias de gestión de recursos definidas por la Junta en conjunto con el Director Ejecutivo;
- Identificar las necesidades en materia de fortalecimiento de capacidades y diseñar estrategias para la satisfacción de dichas necesidades;
- Preparar informes periódicos para la Junta sobre la ejecución de los programas y las subvenciones;
- Elaborar y ejecutar la estrategia de comunicación;
- Facilitar las auditorías financieras e implementar otros sistemas transparentes para la rendición de cuentas en materia de finanzas;
- Preparar términos de referencia para los trabajos y estudios tercerizados, lanzar y ejecutar los procesos de contratación; y
- Organizar las reuniones de la Junta y sus subcomités.

En el siguiente organigrama se resume la típica estructura de gobierno y las relaciones entre los diversos órganos rectores y gerenciales.

Figura 3: Organigrama tipo



5. Prevención y manejo de eventuales conflictos de interés

En el sistema de gobernanza de un FA, un conflicto de interés pueden definirse como una pugna entre los deberes e intereses de un miembro de la Junta o funcionario de un FA, de modo tal que dichos intereses particulares podrían influir inapropiadamente en el desempeño de sus funciones y responsabilidades y afectar su integridad.

A fin de evitar y manejar eventuales conflictos de interés, se debe incluir disposiciones claras y exhaustivas en los estatutos y manuales operativos, en las que se prohíba a los miembros de la Junta, del personal y sus familiares recibir subvenciones o beneficios económicos del FA o sus beneficiarios. Para mantener la buena reputación del fondo frente al público, los donantes, los beneficiarios y el gobierno nacional, es esencial contar con reglas claras y estrictamente aplicadas ante los posibles conflictos de interés.

Adicionalmente, el FA debe tener para los miembros de la Junta y del personal una política o código de ética que estipule la divulgación, revisión y decisión respecto a los conflictos de interés actuales o potenciales. El fondo debe establecer procedimientos para que los miembros de la Junta y del personal declaren conflictos de interés actuales o eventuales ante la Junta. Por ejemplo, todo miembro de la Junta y funcionario con responsabilidades gerenciales debe firmar una declaración en la que reconoce que ha leído y comprendido la política sobre los conflictos de interés, así como una enumeración de los eventuales conflictos de interés que podrían tener (según la definición de lo que constituye un conflicto de interés actual o potencial según la política). Tales declaraciones deben hacerse tan pronto como sea posible y quedar registradas en las actas de la Junta o en un registro creado con ese fin.

También se debe exigir a los miembros de la Junta y del personal divulgar ante otros miembros de la Junta y el personal de supervisión todo interés o alianza que tengan ellos mismos o sus familiares con alguna organización que solicite una subvención al FA o que se disponga a firmar un contrato para la compra-venta de bienes o servicios con el Fondo.

Al divulgar un posible conflicto de interés, los miembros de la Junta deben:

- Abstenerse de votar o participar en los diálogos o debates sobre el asunto;
- Ofrecer retirarse de la reunión de la Junta, para que los demás miembros decidan si es necesario que lo haga; y
- No ser contados para el quórum de la sesión de la Junta.

Finalmente, algunos donantes internacionales se consideran entrar en un conflicto de interés si participan en la junta de una organización a la que prestan su apoyo financiero, supervisión y evaluación. Por tanto, prefieren no servir en la junta de un FA al que proporcionan financiamiento.

Para mayores informes

Los siguientes sitios Web contienen ejemplos útiles y documentos de orientación, específicamente para el manejo de las operaciones de las Juntas, incluidos algunos códigos de ética:

The Free Management Library, en <http://managementhelp.org/boards/index.htm>

El Conservation Finance Toolkit, en <http://toolkit.conservationfinance.org/>

The Muttart Foundation, en http://www.muttart.org/board_development_workbooks

Los miembros de la Junta y funcionarios con responsabilidades gerenciales deben firmar una declaración en la que reconocen que han leído y comprendido la política del Fondo sobre los conflictos de interés, así como una enumeración de los eventuales conflictos de interés que podrían tener.



2. Prácticas Estratégicas de Gobernanza

En este segundo capítulo del manual práctico se describe algunas prácticas estratégicas para el buen gobierno de los FA. Se inicia con algunas consideraciones y consejos sobre la relación que deben tener los órganos rectores del FA con el gobierno y los donantes. Seguidamente, se analiza el alineamiento de las prioridades y expectativas del Director Ejecutivo, los miembros de la Junta y los donantes, con la finalidad de evitar eventuales conflictos internos. En la tercera sección, se presentan las evaluaciones internas y externas de la gobernanza que deben realizarse. Después se aborda la elaboración y ejecución de estrategias de comunicación entre los actores de la gobernanza y, para concluir, se trata el funcionamiento concreto de los diferentes órganos.

6. Relación con el gobierno y los donantes bilaterales y multilaterales

Relacionamiento con el gobierno

Por lo general, el gobierno es un actor significativo para la mayoría de los FA y un medio importante para mantener su vinculación con las políticas y los programas públicos.

Sin embargo, si se ha de establecer relaciones fluidas entre un FA y el gobierno, es esencial mantener la independencia de aquel frente éste en sus procesos de gobernanza y toma de decisiones. Hacia este fin, no debe pertenecer al Gobierno la mayoría de los miembros en la Junta, y su Presidente no debe ser funcionario gubernamental

(aunque en el estudio del caso de Profonanpe en el anexo se evidencia lo contrario). No obstante, al menos un funcionario de alto nivel debe ser miembro de la Junta, a fin de asegurar la pertinencia de la visión, los objetivos y los propósitos de la Junta frente a las políticas y estrategias nacionales para la conservación y el medio ambiente. Los miembros no gubernamentales de la Junta no deben ser seleccionados ni nombrados por el gobierno.

A fin de evitar eventuales conflictos con el gobierno e influencias inapropiadas en el Fondo, las oficinas particulares de éste no deben estar ubicadas físicamente dentro de ningún ministerio gubernamental.

Una de las funciones del Director Ejecutivo es la de asegurar el contacto formal con los organismos gubernamentales y representar al FA en el trato con los funcionarios del gobierno. Por tanto, el Director Ejecutivo debe mantener buenas relaciones con las principales instituciones del Estado.

En Profonanpe, uno de los FA esbozados entre los estudios de caso, el gobierno y las demás entidades mantienen una presencia de 50% – 50% en la Junta Directiva. Aunque trabaja estrechamente con el Ministerio del Ambiente de Perú (y el Ministro del Ambiente es Presidente de su Junta Directiva), Profonanpe aprovecha su reputación institucional e historial de rendición de cuentas para protegerse contra los cambios políticos y las influencias negativas.



Relación con los donantes bilaterales y multilaterales

Por lo general, los donantes desempeñan un rol ventajoso de facilitadores al contar con una representación en la Junta. Sin embargo, es importante que el representante de un donante en la Junta tenga como preocupación primordial el bien del Fondo.

Para mayores informes

La Caja de Herramientas para los Fondos Ambientales, de la CFA, también contiene ejemplos de acuerdos de financiación en los FA:

<http://toolkit.conservationfinance.org/tags/agreements>

Un acuerdo financiero que provea fondos para un FA, es el instrumento clave que regula la relación entre éste y el donante.

Un acuerdo financiero que provea fondos para un FA, es el instrumento clave que regula la relación entre éste y el donante. A fin de asegurar una relación fluida con el donante, tales acuerdos deben caracterizarse como sigue:

- Disponer claramente lo que se espera que ejecute el FA;
- Una estructura flexible que se adecúe a los cambios de rumbo conforme se amplíe el Fondo;
- Plazo del acuerdo: la práctica ha sido de 10 a 15 años, pero cabe notar que la supervisión del donante (o Banco) puede cesar a los 5 años (el plazo del acuerdo puede variar según si la donación es parte de un fondo extingible o de un fondo patrimonial);
- Una clara definición de los requisitos y la periodicidad del monitoreo, los informes y la supervisión, incluida la determinación de los indicadores de desempeño vinculados con los objetivos de la donación;
- La gestión financiera, incluida la contratación de un auditor de buena reputación;
- Salvaguardas ambientales y sociales;
- La obligación del FA de firmar un acuerdo con una empresa inversora reconocida y de invertir los fondos según los lineamientos acordados;
- Normas de desembolso: debe especificarse el monto y ritmo de los desembolsos, incluido si las obligaciones del FA para gestionar recursos servirá para estimular mayores desembolsos;
- Normas sobre el uso de los fondos en las actividades del proyecto, costos administrativos e inversión financiera;
- La obligación del FA de no cambiar sus reglamentos internos (es decir, sus estatutos) sin la aprobación del donante;
- El compromiso del FA de no pagar impuestos con la donación (salvo como resultado del rendimiento de las inversiones); y
- La obligación del FA de reembolsar al donante en caso de una violación del contrato.

Por lo general, otros donantes como las ONG internacionales, fundaciones y empresas particulares, aportan subvenciones más pequeñas y focalizadas, por lo que no tienen representantes en la Junta. No obstante, estos donantes también exigen la rendición de cuentas por los resultados y pueden influir en los objetivos del Fondo. En los acuerdos formales, se debe definir la relación con el donante y si su proyecto contará con un comité específico. El personal ejecutivo y los miembros de la Junta también deben dedicar adecuada atención a estos donantes.

7. Alineamiento de prioridades y expectativas entre los funcionarios ejecutivos y miembros de la Junta

Para la gestión y gobernanza eficaz del FA, son esenciales las relaciones saludables entre la Junta y el personal. Las consideraciones de poder y el carisma personal fuerte por parte de determinados miembros de la Junta y del Director Ejecutivo, pueden resultar en conflictos y pugnas de poder entre éste y aquella. A fin de evitar tales problemas, la Junta deberá:

1. Especificar claramente en los estatutos y el manual operativo del Fondo los respectivos roles y responsabilidades de la Junta y del Director Ejecutivo (que deben estar alineados con las buenas prácticas al respecto, descritas en la sección 1.4 que antecede);
2. Dedicar suficiente tiempo y esfuerzo a la contratación del Director Ejecutivo más apropiado;
3. Evitar la microgestión de las operaciones cotidianas del Fondo, las cuales deben permanecer a cargo del Director Ejecutivo; e
4. Incluir objetivos específicos de desempeño en el contrato de empleo o los términos de referencia del Director Ejecutivo, cuya gestión debe ser evaluada anualmente por la Junta. La Junta debe tener el derecho a dar por terminado el contrato del Director Ejecutivo en cualquier momento debido a un desempeño insatisfactorio (a juicio de la Junta y con el voto favorable de al menos 4/5 de sus miembros). También se debe evitar demasiada rotación a este nivel, que podría afectar el desempeño administrativo del Fondo.

Las relaciones complementarias entre los miembros de la Junta y sus contrapartes en el personal del FA, deben basarse en el respeto mutuo. El núcleo de estas relaciones es la que existe entre el Presidente de la Junta y el Director Ejecutivo. El Fondo como un todo se beneficiará en tanto y cuanto estos dos individuos logren una alianza productiva de colaboración, en la que cada uno percibe al otro en términos de la ventaja estratégica que trae a la ecuación de la gobernanza. El Presidente de la Junta orienta la participación de los líderes externos, mientras que el Director Ejecutivo ejerce el liderazgo cotidiano tan esencial para los programas y las operaciones del Fondo.⁵

Además de las políticas directas sobre el conflicto de interés, Fondo Acción, uno de los FA reseñados en los estudios de caso, resalta que la participación de los miembros de la Junta en la planificación estratégica a largo plazo, constituye otra oportunidad excelente para evitar los conflictos de interés y asegurar el alineamiento y compromiso de los miembros de la Junta.

8. Procedimientos para evaluar la gestión y la gobernanza

Toda junta sólida conoce de sus propias capacidades y deficiencias y se esfuerza por mejorarse continuamente. La clave para el desarrollo de la Junta es su buena disposición, conjuntamente con los más altos funcionarios, de evaluarse y buscar constantemente maneras de mejorar su desempeño. Una junta estática, que opta por desconocer sus propias falencias, se condena a un rendimiento inferior o, lo que es peor, a una crisis de liderazgo.⁶

La Junta debe revisar y evaluar regularmente su propio desempeño, el de sus miembros individuales y el de sus subcomités y demás órganos. En este sentido, debería:

- Evaluar al menos cada dos a tres años su eficacia en cumplir su misión, desempeño y funcionamiento;
- Evaluar el avance hacia el logro de sus objetivos de desarrollo mediante el establecimiento de expectativas claras, la asignación de responsabilidades, la definición de objetivos y metas medibles de conservación y gestión financiera, y el planteamiento de actividades específicas con sus respectivos costos;
- Establecer un plan estratégico y definir un proceso específico de monitoreo y evaluación del progreso y desempeño en el logro de las prioridades del plan; y
- En base a estas evaluaciones, determinar colectivamente las futuras acciones requeridas para el cumplimiento de su misión.

⁵ *Interagency Planning Group on Environmental Funds (IPG). The IPG Handbook on Environmental Funds: A Resource Book for the Design and Operation of Environmental Funds. Editado por Ruth Norris. Nueva York. 2000. 137 p.*

⁶ *Ibíd.*

El proceso de evaluación puede comenzar con algún tipo de autoevaluación. Por ejemplo, la Junta puede calificar su eficacia en el desempeño de sus funciones básicas (trazar el rumbo de la organización, movilizar los recursos necesarios, asegurar el buen manejo de los recursos de la organización, etc.).

También se recomienda que la Junta exija una revisión externa periódica, tanto institucional como organizacional, para obtener perspectivas y recomendaciones independientes sobre la administración, la operación y el funcionamiento de la institución. La Junta debe estar abierta a compartir los resultados de estos análisis con los grupos de interés, indicando claramente qué pasos proyecta tomar en consecuencia y explicando las acciones que ha decidido no tomar. En el caso de los fondos mayores, se puede incorporar a un funcionario para el control interno. Puede resultar útil contar con un auditor interno para la fiscalización de los procesos internos y las políticas, quien reportaría directamente a la Junta sobre estos temas. También es bueno tener entre el personal a un funcionario para la administración de proyectos, quien mantiene el control del conjunto de carteras de proyectos y facilita al Director Ejecutivo y los miembros de la Junta un consolidado de las actividades financiadas y realizadas, así como los recursos generados y gastados en estas actividades.

La Junta debe emplear los resultados de tales análisis para:

- Generar un enfoque creativo e innovador para el desarrollo de la organización;
- Fundamentar su planificación estratégica;
- Introducir modificaciones y mejoras en sus acciones operativas;
- Iniciar la colaboración con otras organizaciones para ofrecer los mejores resultados posibles a sus usuarios, beneficiarios y miembros; y
- Tener un efecto positivo en la eficacia y gobernanza generales de la organización.

El desempeño de los miembros individuales de la Junta, debe ser evaluado regularmente, ya sea por el Presidente u otro miembro, o aprovechando la asistencia externa. Mientras tanto, el desempeño del Presidente de la Junta también debe ser evaluado, ya sea por otro miembro de la Junta, por ésta en su conjunto, o aprovechando la asistencia externa. Los resultados de estas evaluaciones deben aprovecharse para efectuar las modificaciones y mejoras necesarias, fundamentar la creación de programas apropiados de capacitación y orientar la renovación y el reclutamiento de miembros de la Junta.

La Junta de un FA posiblemente desee obtener el aportes de los principales grupos de interés en el Fondo, en especial sus beneficiarios, para identificar áreas de mejora. Un medio para recibir los insumos de los principales actores de manera costo-efectiva, es la realización de encuestas periódicas focalizadas en esas poblaciones.

9. Estrategias de comunicación entre los actores de la gobernanza y los grupos de interés

Cada FA debe diseñar una estrategia de comunicación con un doble objetivo: (i) asegurar una comunicación eficaz entre el Fondo y los principales grupos de interés, beneficiarios, miembros y usuarios; y (ii) asegurar una comunicación fluida y efectiva entre la Junta, el Director Ejecutivo y el resto del personal.

En el caso de Profonanpe, uno de los FA esbozados en los estudios de caso, el realizar una consulta ampliada entre los grupos de interés, incluido el gobierno, durante el diseño de nuevos programas, es un paso importante hacia el fomento de la cooperación y el alineamiento de las prioridades, para así asegurar la eficacia de los FA.

En cuanto al primer objetivo, el FA debe comunicar regularmente los logros y trabajos de la organización. La Junta debe asegurar que el FA produzca un informe técnico y financiero anual que cumpla con la legislación nacional pertinente y logre la transparencia necesaria para fortalecer su credibilidad.

En cuanto a los procesos de gobernanza y toma de decisiones, debe existir una comunicación y consulta regular y adecuada con las principales grupos de interés y los aliados, a fin de asegurar que se tomen en cuenta sus pensa-

mientos y se les informe y consulte sobre aquellos planes estratégicos decisiones que incidan en ellos. Idealmente, se creará canales de comunicación de tal modo que los grupos de interés puedan dar sus aportes en cualquier momento. Dichos canales podrían tomar la forma de 'líneas directas' (como en el caso de Funbio) o formularios en línea, por dar dos ejemplos. Adicionalmente, la Junta debería mostrar su apertura y rendición de cuentas de las siguientes maneras:

- Expresar claramente a qué datos se puede acceder y cuáles deben quedar reservados para proteger la privacidad personal o la confidencialidad comercial;
- Satisfacer pedidos externos razonables de información sobre la organización y sus labores;
- Comunicar abiertamente las labores del Fondo en el ámbito de la gobernanza y las revisiones estratégicas; y
- Asegurar la aplicación de los principios de igualdad y diversidad, y que cada sector de la comunidad tenga acceso a los informes y las reuniones.

En cuanto al segundo objetivo, se debe implementar un mecanismo claro y sólido de comunicación entre la Junta y los funcionarios ejecutivos. El Director Ejecutivo debe desempeñar un rol de enlace entre la Junta y el personal. Como se mencionó en lo anterior, esto dependerá principalmente del grado al cual el Presidente de la Junta y el Director Ejecutivo logren una relación productiva de colaboración y empleen canales adecuados de comunicación. Una buena manera de mantener informados e involucrados a los miembros de la Junta es la emisión de informes gerenciales periódicos entre reuniones presenciales.

El Director Ejecutivo y demás funcionarios clave deben participar en las reuniones de la Junta en representación del personal del Fondo, analizar cuestiones administrativas y asegurar una comunicación fluida con los miembros de la Junta. No obstante, no deben tener el derecho a votar sobre decisión alguna, sino que deben retirarse de las sesiones de la Junta cuando ésta trata su remuneración o desempeño.

10. Cómo planificar y ejecutar las sesiones, los informes y los contactos regulares de la Junta

Se debe realizar tres a cuatro reuniones presenciales de la Junta por año. Debe reunirse regularmente para garantizar la toma de decisiones bien fundamentadas. La periodicidad de estas sesiones dependerá en parte del tamaño del Fondo, el número y la complejidad de sus funciones y actividades, la existencia de subcomités técnicos o sectoriales y la frecuencia con la que éstos se reúnen. Se puede sustituir algunas de las sesiones del órgano rector con teleconferencias de la Junta en plenaria, a condición de que haya por lo menos dos reuniones presenciales por año.

En cada reunión de la Junta, se debe fijar la fecha para la siguiente. Se debe disponer de la documentación con un mínimo de dos semanas de antelación a la sesión, a fin de que los miembros tengan el tiempo suficiente para analizarla.

El Director Ejecutivo (u otro encargado, ya sea un funcionario o miembro de la Junta), debe redactar y archivar las actas de cada reunión de ésta y mantener copias de las decisiones y políticas exactas del órgano rector, las cuales deben estar a la disposición de los miembros de la Junta en todo momento.

En los estatutos se debe especificar las reglas para la organización, conducción y toma de actas de las sesiones de la Junta.



Estudios de Caso

Gobernanza en respuesta a la expansión institucional de Fondo Acción

El Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez (Fondo Acción) es una fundación establecida en Bogotá, Colombia, en el año 2000. Comenzó con el manejo de un solo fondo, pero tras 13 años ha llegado a administrar más de 15 diferentes cuentas para una cartera diversa de clientes. En el presente estudio de caso se analiza los tipos de estructuras de gobierno creadas durante la expansión de Fondo Acción, las relaciones entre las mismas y las maneras como se logra un reparto equilibrado de roles y responsabilidades entre sus diversos órganos rectores y ejecutivos.

1.1 Contexto y desafíos

Fondo Acción fue creado en el año 2000 por medio de un canje de deuda por naturaleza entre el Gobierno de Colombia (GdC) y el de Estados Unidos de América (USG). Mediante el acuerdo original se creó la Cuenta para las Américas con US\$ 41,6 millones en fondos y se instituyó Fondo Acción como fundación privada sin ánimo de lucro para administrar la cuenta. Con el manejo de esa cuenta, la misión de Fondo Acción era el de generar cambios significativos y sostenibles en la sociedad colombiana en dos ejes temáticos: 1) la conservación y el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos; y 2) la protección y el desarrollo de la niñez.

Durante sus primeros cuatro años de operación, Fondo Acción orientó sus actividades exclusivamente hacia la gestión de la Cuenta de las Américas. Sin embargo, en el año 2004, el Consejo Directivo de Fondo Acción reformó los estatutos de la organización con el propósito de posibilitar la creación de nuevas cuentas con los aportes de terceros y diversificar sus fuentes de financiamiento.

En ese mismo año, Fondo Acción fue elegido el administrador de la Cuenta para la Conservación de Bosques Tropicales. Este canje de deuda por naturaleza, con un subsidio por US\$ 10 millones, fue creado bajo el Acuerdo para la Conservación de Bosques Tropicales (TFCA) con financiamiento de *The Nature Conservancy*, el Fondo Mundial para la Naturaleza (FMN), Conservación Internacional Colombia (CI) y el USG. La administración de la Cuenta del TFCA incluyó la creación de nuevas estructuras de gobierno al interior de Fondo Acción, un proceso que resultó tanto desafiante como ventajoso por cuanto la ampliación allanó el camino para la diversificación de las fuentes de financiamiento de la fundación y llevó a la creación del fondo patrimonial en la Cuenta para las Américas.

Tras la adquisición de la cuenta del TFCA, el Consejo de Fondo Acción aprobó la creación en el año 2008 del Fondo Patrimonial Malpelo, establecido en asociación con el *Global Conservation Fund* (GCF), con un monto de US\$ 5 millones en fondos. Desde ese entonces, Fondo Acción ha continuado diversificando su clientela con fondos provenientes de fuentes como el Banco Mundial, la *Walton Family Foundation*, la *MacArthur Foundation* y varias empresas privadas que operan en Colombia.

Conforme ha venido ampliando su rol desde la gestión de la original Cuenta para las Américas hasta convertirse en una fundación que goza de múltiples donantes y diversas fuentes de financiamiento, la organización ha elaborado varios mecanismos y herramientas de gobernanza para reflejar más fielmente esa expansión. Éstos incluyen la creación de diversos subcomités del Consejo que sirven para contextualizar los objetivos y las operaciones de las diferentes cuentas, acompañados por un claro conjunto de procedimientos que definen sus roles y responsabilidades y aseguran una comunicación fluida entre los distintos órganos rectores.



1.2 Estructura del Consejo y sus subcomités

Fondo Acción ha establecido una estructura de gobierno caracterizado por un Consejo Directivo que trabaja con diversos subcomités diseñados para satisfacer las diferentes necesidades técnicas y temáticas de las cuentas del fondo. Adicionalmente, se conformó un Comité de Supervisión del TFCA (TFCA/OC por sus siglas en inglés) para vigilar la administración de esa cuenta. En la Figura 1 se ilustra las diferentes entidades de gobernanza y su composición.

Consejo Directivo / Consejo de la Cuenta para las Américas

En base al primer canje de deuda por naturaleza que dio lugar a Fondo Acción, el principal órgano rector de la organización es su Consejo directivo, también conocido como el Consejo de la Cuenta para las Américas, que consta de los siguientes ocho miembros: 1) el Director del Departamento Nacional de Planeación (DNP) o su delegado, en representación del GdC; 2) el Ministro del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) o su delegado; 3) el Director de la Misión de la USAID en Colombia o su delegado, en representación del USG; y 4) cinco expertos independientes de las ONG ambientales y de la niñez, organizaciones de desarrollo comunitario, y entidades académicas y científicas, en representación de estos sectores de la sociedad civil. Dentro de esta configuración, las ONG representan una mayoría de los puestos en el Consejo.

Comité de Supervisión del Acuerdo para la Conservación de Bosques Tropicales (TFCA/OC)

El Consejo de Fondo Acción acordó la creación del TFCA/OC al momento de la creación de la cuenta en el año 2004. Por tanto, el TFCA/OC de cinco miembros es diferente del Consejo de las Américas e independiente del mismo. El TFCA/OC, como se describe en las secciones a continuación, ejerce considerable autonomía sobre la Cuenta del TFCA. Es importante acotar que el representante del USG tiene un puesto tanto en el Consejo de las Américas como en el TFCA/OC. La Cuenta del TFCA cuenta también con su propio Subcomité Financiero, el cual incluye un asesor financiero además de los representantes de las partes que participan en el acuerdo del canje de deuda, así como funcionarios ejecutivos de Fondo Acción.

Subcomités Técnicos y Programáticos

El Consejo de Fondo Acción ha creado varios subcomités para la Cuenta de las Américas, entre los cuales se incluyen un subcomité de finanzas, un subcomité de proyectos ambientales, un subcomité de proyectos para la niñez y un subcomité técnico del Fondo Patrimonial Malpelo. Estos comités se conforman de representantes de las partes específicas en los acuerdos de financiación, miembros del personal ejecutivo de Fondo Acción y expertos en temas particulares de las ONG o la sociedad civil.

Para las demás cuentas manejadas por Fondo Acción existen subcomités técnicos, que por lo general se conforman con representantes de los clientes que han creado cuentas en Fondo Acción, conjuntamente con diversos miembros de la Unidad Ejecutiva de Fondo Acción.

Composición del Consejo

Fondo Acción mantiene una presencia mayoritaria de representantes de las ONG y de la sociedad civil en el Consejo de las Américas. Aparte de establecer una clara conformación del Consejo, en la experiencia del Fondo hay varios factores relevantes que considerar a la hora de escoger los miembros del mismo.

Los consejos y órganos rectores en general se benefician significativamente de la diversidad. El traer a representantes de varias regiones (y no sólo de la ciudad capital) puede ser más costoso que un consejo centralizado, pero al final resulta más ventajoso. Los representantes de las regiones aportan no sólo una visión ampliada, sino también contactos clave y nuevas oportunidades. Además, los representantes del sector privado aportan nuevas perspectivas y prácticas, y establecen un equilibrio saludable, en términos de la gestión de riesgos, frente a los representantes del sector público, tan adversos como son al riesgo. Una consideración muy relevante es la rotación los miembros del Consejo, cuya estabilidad es tan importante como su renovación periódica.

Los miembros del Consejo de Fondo Acción son individuos comprometidos de los sectores público y privado, y los miembros del TFCA/OC son actores directos en el programa del TFCA. Los miembros de la Junta y del TFCA/OC no son remunerados en Fondo Acción. La Unidad Ejecutiva cubre los gastos de transporte y viáticos de los miembros del Consejo y del OC que no viven en Bogotá, así como los costos asociados con la realización de reuniones y misiones fuera de esa ciudad.

Figura 4: Conformación del Consejo y varios subcomités de Fondo Acción



1.3 División de roles y responsabilidades

Los diferentes órganos rectores en Fondo Acción son establecidos con una clara delineación de sus roles y responsabilidades. En la Figura 2 se ilustra esta división y se especifica las principales áreas operativas del fondo y las entidades rectores que desempeñan un rol en cada una. Es importante notar que en la delineación de responsabilidades ubica la toma de decisiones estratégicas, la supervisión y el liderazgo en los más altos niveles de la gobernanza (Consejo Directivo / Consejo de la Cuenta de las Américas, TFCA/OC). Esto es importante por que dichos representantes no se inmiscuyen en la microgestión, por lo que la Unidad Ejecutiva cuenta con la autonomía necesaria. La Unidad Ejecutiva posee un rol clave como enlace o vínculo entre la gobernanza de nivel superior y el conjunto de subcomités. La operación de los subcomités, a su vez, reduce la carga de trabajo para los órganos rectores superiores y aumenta la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.

Roles y Responsabilidades del TFCA/OC

El TFCA/OC tiene completa autonomía en las siguientes áreas relacionadas con la Cuenta del TFCA:

- Diseñar y emitir invitaciones a propuestas para la evaluación y selección de proyectos y organizaciones idóneas para solicitar y recibir subvenciones del TFCA;
- Seleccionar propuestas y autorizar subvenciones para dichas organizaciones, para que realicen las actividades bosquejadas en el TFCA;
- Adoptar, mediante voto mayoritario, las normas operativas internas del TFCA/OC, a condición de que dicha mayoría incluya el voto afirmativo de los representantes debidamente nombrados de ambos gobiernos; y
- Supervisar la ejecución de los proyectos financiados mediante donaciones y otros acuerdos, y determinar si se cumplen los cronogramas fijados y otros objetivos de implementación.

Marco jurídico

Existen varios instrumentos jurídicos que sirven para definir la relación entre el Consejo de Fondo Acción y su Unidad Ejecutiva. Toda modificación en el procedimientos para la toma de decisiones debe ser aprobada por el Consejo. Los instrumentos que rigen esta relación son:

- Los **estatutos** del Fondo;
- Las **Normas Operativas** adoptadas por el Consejo; y
- Las disposiciones del **Sistema de Control de Calidad**.

Figura 5: Delineamiento de las responsabilidades de gobernanza en Fondo Acción

	Planificación estratégica	Presupuesto y administración	Adjudicación de subvenciones	Gestión de activos financieros
Consejo Directivo	Aprueba el plan estratégico de 4 años con los objetivos estratégicos y principales indicadores de desempeño.	Aprueba el presupuesto operativo y el programa de inversión para el plan estratégico.	Toma la decisión definitiva sobre la adjudicación de subvenciones (incluida la anual para Malpelo).	Toma la decisión definitiva sobre el Fondo Patrimonial de las Américas (incluido el fondo patrimonial Malpelo)
Director / Unidad Ejecutiva	Prepara propuestas para el plan estratégico y las estrategias de inversión del TFCA.	Prepara el proyecto del presupuesto operativo y de inversión para cada cuenta. Se encarga de los asuntos administrativos.	Prepara los términos de referencia de las invitaciones a propuestas para cada cuenta.	Prepara propuestas para la gestión financiera y de activos.
Subcomités técnicos específicos			Subcomité Técnico del Fondo Patrimonial Malpelo Evalúa el Plan de Gestión de Malpelo y la solicitud de subvención anual.	Subcomité financiero de las Cuentas de las Américas Analiza propuestas de gestión financiera y de activos, y monitorea el rendimiento financiero.
			Subcomités de la Cuenta de las Américas para el Ambiente y la Niñez Evalúa propuestas y emite recomendaciones al Consejo de las Américas.	
Otros subcomités técnicos	Aportan ideas para la planeación estratégica.	Aportan ideas para los presupuestos operativos y de inversión.	Evalúan propuestas y emiten recomendaciones al Consejo de las Américas.	
Comité Supervisor del TFCA	Aprueba las estrategias de inversión de 4 a 5 años para la Cuenta del TFCA.	Aprueba el presupuesto operativo y la estrategia de inversión para la Cuenta del TFCA.	Toma la decisión final sobre la adjudicación de subvenciones con el financiamiento de la Cuenta del TFCA.	Toma las decisiones definitivas sobre el Fondo Patrimonial del TFCA.
				Subcomité Financiero del TFCA Analiza propuestas de gestión financiera y de activos, y monitorea el rendimiento financiero

1.4 Principales herramientas y procedimientos de gobernanza

Como se ha mencionado en lo anterior, la repartición de roles y responsabilidades en el fondo, debe ir acompañada de ciertas herramientas y procesos que generen cohesión y claridad entre los diferentes órganos rectores. Fondo Acción acata un conjunto fijo de procedimientos para establecer comunicación y alineamiento entre sus diferentes organismos de gobernanza.

Liderazgo ejecutivo

Sin duda la principal función de un director ejecutivo es la de fomentar la confianza y el apoyo que requiere por parte del Consejo. Las principales cualidades específicas para este fin son:

- **Comunicación:** Se debe transmitir claramente sus propuestas, planes, estrategias, problemas y desafíos.
- **Habilidades de negociación:** Los consejos, comités y demás órganos rectores prefieren llegar a consensos en vez de verse obligados a votar. Los ejecutivos deben idear opciones y alternativas que posibiliten identificar puntos de coincidencia para facilitar los acuerdos.
- **Rendición de cuentas:** El Director Ejecutivo y la Unidad Ejecutiva deben estar preparados para rendir cuentas por el desempeño de la organización. Un aspecto importante en esto es poder definir y acordar con el Consejo las mediciones de desempeño (principales indicadores de desempeño, informes estandarizados, etc.). Otro documento muy relevante es la ayuda memoria o las actas de las reuniones del Consejo.

Canales de comunicación establecidos

Los canales de comunicación forman una parte importante de las interacciones entre los órganos rectores. El mantenimiento de una buena relación de trabajo entre el Consejo y el Ejecutivo, requiere de canales de comunicación directos y abiertos, llevar a los miembros del Consejo al campo para observar los resultados de sus decisiones y dar al Consejo la oportunidad de expresar sus observaciones y opiniones respecto al desempeño de la Unidad Ejecutiva.

Fondo Acción cuenta con cinco canales principales de comunicación para facilitar una interacción fluida entre el Consejo del Fondo, la Unidad Ejecutiva y el personal.

- Reuniones del **Consejo** y de los **subcomités**
- **Informes**
- **Talleres**, particularmente para la **planeación estratégica**
- **Comunicación directa** entre el Consejo y la Unidad Ejecutiva
- Un proceso específico para responder y atender a las consultas, reclamaciones y denuncias, que se describe en la sección correspondiente del **Manual de Calidad** (Sistema de Control de Calidad, Norma Internacional de Calidad ISO 9001 2008).

Reuniones del Consejo

Por lo general, las interacciones entre la Unidad Ejecutiva y el Consejo tienen lugar durante las sesiones de éste último. El Consejo tiene un mínimo de seis reuniones ordinarias al año, cuyo temario suele incluir los siguientes puntos:

- Aprobación de la ayuda memoria o las actas de la reunión anterior
- Informe de los avances obtenidos en las tareas pendientes
- Informe de los avances obtenidos en el actual plan estratégico
- Asuntos administrativos
- Varios

La reunión de marzo es especial, por que el Ejecutivo presenta su Informe Anual de Desempeño sobre la aplicación del plan estratégico y las auditorías y estados financieros.

Durante la reunión de octubre del último año del plan estratégico, el Ejecutivo y el Consejo organizan un Taller de Planeación Estratégica. El taller y las demás sesiones de trabajo se efectúan fuera de la ciudad capital, en un entorno especial donde los miembros del Consejo puedan dedicarse exclusivamente al ejercicio de planeación.

Proceso de planeación estratégica

Fondo Acción diseña su estrategia cada cuatro años empleando la metodología del Cuadro de Mando Integral. La planeación se realiza utilizando un procedimiento incluido en su Sistema de Control de Calidad (Norma Internacional de Calidad ISO 9001-2008). En el proceso se describe el cómo y cuándo se realiza la planeación estratégica en Fondo Acción, se identifica las responsabilidades del Consejo y el Ejecutivo, y se define los procedimientos e instrumentos para el monitoreo del desempeño y la actualización de la estrategia. El plan estratégico orienta tales ejes centrales como gestión de recursos, comunicaciones, mercadeo, fortalecimiento de la marca, adjudicación de subvenciones, sostenibilidad financiera, inversiones de impacto y gestión de activos intangibles. Durante el cuarto y último año del plan estratégico, el Consejo y el Ejecutivo se reúnen para revisar la estrategia y preparar un nuevo plan para el siguiente cuatrienio.

Procedimientos de revisión interna

El procedimiento de revisión interna empleado para fortalecer la relación entre el Consejo y la Unidad Ejecutiva, es el **Informe Anual de Desempeño**. Dicho informe se presenta al Consejo durante el último trimestre y es estructurado según los objetivos y los principales indicadores de desempeño del plan estratégico cuatrienal. Esto posibilita al Consejo y el Ejecutivo revisar los avances y evaluar el desempeño en la aplicación de la estrategia de la organización.

El segundo procedimiento de revisión interna tiene que ver con un proceso diseñado para responder y atender a las consultas, reclamaciones y denuncias, descrito en la sección correspondiente del Manual de Calidad (Sistema de Control de Calidad ISO 9001 2008), que comprende dos actividades:

- La Unidad Ejecutiva realiza una encuesta entre una muestra aleatoria de organizaciones que han participado en las invitaciones a propuestas emitidas por Fondo Acción, o que han sido adjudicadas subvenciones y tienen proyectos en ejecución. Los resultados son presentados anualmente al Consejo.
- Los miembros del Consejo y del TFCA/OC responden a una encuesta anual sobre la Unidad Ejecutiva y califican el desempeño de la Unidad en los siguientes aspectos:
 - Acatamiento de los objetivos de planeación
 - Utilización razonable de los recursos
 - Respuesta adecuada y oportuna a los problemas, desafíos y oportunidades
 - Innovación
 - Canales de información y comunicación con el Consejo
 - Habilidades y competencias en el trabajo del equipo de la Unidad Ejecutiva
 - Trabajo en equipos
 - Rendición de cuentas

1.5 Resolución de conflictos

Las herramientas y los procedimientos de gobierno sirven para la resolución de eventuales conflictos o desacuerdos entre los diversos órganos rectores. Lo que sigue son algunos ejemplos de la manera como los esquemas de gobernanza de Fondo Acción apoyan a la resolución de estas diferencias.

Moderación entre la Unidad Ejecutiva y el Consejo Directivo

Cuando el Consejo rechaza alguna propuesta o iniciativa presentada por el Ejecutivo, normalmente existen dos mecanismos para afrontar el problema:

- **Empleo de un subcomité:** El ejecutivo sugiere el uso de un subcomité existente (Finanzas, Proyectos) para resolver determinados desacuerdos, comentarios y sugerencias formuladas por la Junta;
- **Creación de un grupo de trabajo:** El Ejecutivo sugiere formar un grupo de trabajo especial, que idealmente cuenta con la participación de un representante de la Junta.

Estos dos mecanismos promueven la moderación y sirven para la resolución de conflictos por los siguientes motivos:

- Se evitan las discusiones improductivas;
- Se pospone la toma de una decisión hasta que el subcomité o grupo de trabajo pueda responder adecuadamente al problema;
- El Ejecutivo y los representantes del Consejo buscan conjuntamente una solución o arreglo mutuo en el subcomité o grupo de trabajo.

Finalmente, el Director Ejecutivo y la Unidad Ejecutiva tienen el deber de practicar la transparencia en todos sus asuntos. Cuando se difunde información imprecisa o inoportuna, se erosiona la confianza. Otro aspecto es la confidencialidad en torno a los debates y las decisiones del Consejo.

Cómo lograr el alineamiento entre los miembros del Consejo y el Fondo

Uno de los mejores espacios para alinear los objetivos de los miembros del Consejo con los del Fondo, es el proceso de planeación estratégica. La participación de los miembros del Consejo en el proceso de planificar los objetivos a largo plazo, puede servir para frenar algún interés específico y cortoplacista que pudieran tener y orientarles hacia los objetivos del Fondo. También es una herramienta importante para la prevención de eventuales problemas a causa de los conflictos de interés.

Relación entre el Consejo Directivo o Consejo de la Cuenta para las Américas y el TFCA/OC

El TFCA/OC es importante por que ejerce una autoridad autónoma sobre la mayoría de elementos principales en las Cuentas del TFCA. Sin embargo, el programa del TFCA es apenas uno de los más de 20 programas y cuentas administradas actualmente por Fondo Acción. El reparto de responsabilidades entre el Consejo y el TFCA/OC se basa en que éste ejerce autoridad únicamente sobre la Cuenta del TFCA, así como la garantía de que acepta y valora la existencia del Sistema de Control de Calidad. El TFCA/OC carece de injerencia en las políticas adoptadas por la Junta del Fondo (como sus prácticas de contratación, alianzas, contabilidad, etc.).

A pesar de esta clara división, a veces ha planteado desafíos el hecho de tener dos entidades de tipo consejo. Por ejemplo, el Consejo de Fondo Acción participa en el mencionado proceso de planeación estratégica, pero el TFCA/OC decide que también necesita su propio plan estratégico. Buscando un medio camino, la Unidad Ejecutiva acordó realizar un ejercicio separado de planeación estratégica con el TFCA/OC, que a su vez aceptó emplear el método existente del Cuadro de Mando Integral en el diseño del plan.

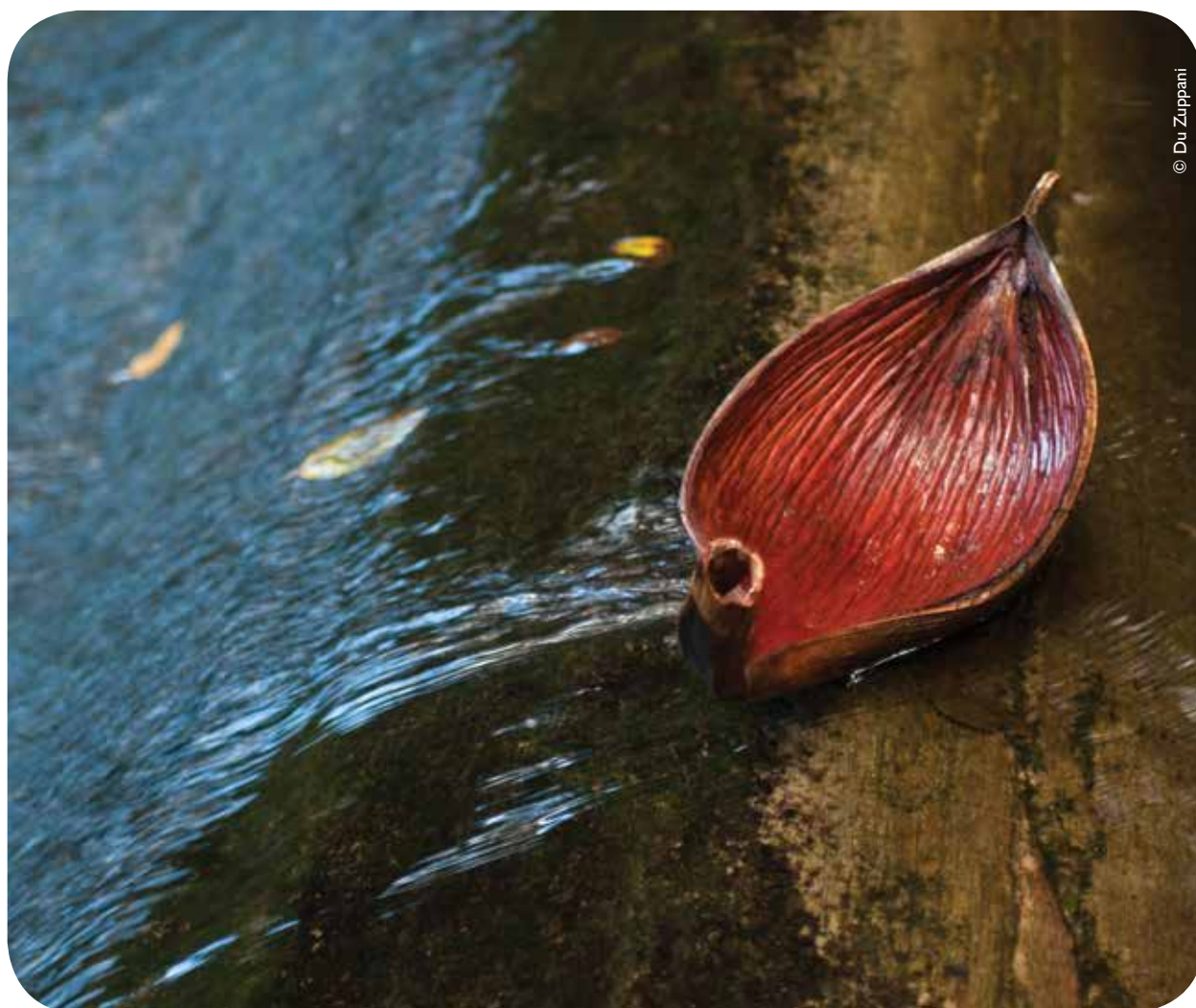
A veces Fondo Acción ha debido modificar sus estatutos, reestructurados en el año 2004, para adaptarlos a la existencia y operación autónoma del TFCA/OC. En tres ocasiones distintas desde ese entonces, la Unidad Ejecutiva ha presentado proyectos de reforma al TFCA/OC con el propósito de informar a este órgano rector y explicar que las enmiendas no afectaban su autonomía frente al Consejo. Todas las modificaciones fueron aprobadas y efectuadas sobre esta base.

1.6 Aprendizajes

A lo largo de su expansión, Fondo Acción ha desarrollado varias prácticas de gobernanza que han facilitado sus operaciones. Las entidades del Consejo deben ser creadas de manera tal que posibilite que éste pueda concentrarse en los aspectos estratégicos y gerenciales de la gobernanza, mientras que los subcomités específicos, que pueden valerse de quienes no son miembros del Consejo, aporten a las decisiones gerenciales mediante la preparación de recomendaciones programáticas y técnicas.

Un elemento importante en la estructura de gobierno de Fondo Acción, son las herramientas y los canales de comunicación que logran un alineamiento entre sus diversos órganos rectores. El Director Ejecutivo tiene un claro rol que desempeñar en este proceso, no sólo en el manejo de los aspectos cotidianos del Fondo, sino también como facilitador de la comunicación entre los subcomités y el Consejo Directivo.

La interacción entre el Consejo Directivo, los varios subcomités y el Ejecutivo, es moderada por una serie de lineamientos jurídicos, procedimientos de comunicación y procesos internos de planificación y revisión. Los estatutos organizacionales, los manuales operativos y los sistemas de control de calidad, estructuran los roles, las responsabilidades y las relaciones entre las diferentes entidades que rigen en Fondo Acción, mientras que las reuniones periódicas del Consejo, los informes anuales y los talleres de planeamiento, generan cohesión y continuidad entre los diversos órganos rectores en su empeño por alcanzar los objetivos a largo plazo del Fondo.



Estudios de Caso

Desafíos de gobernanza en Profonanpe

El Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas (Profonanpe) es un fondo patrimonial privado para la conservación con su sede en Perú y más de 20 años de experiencia brindando apoyo financiero y técnico al sistema nacional de Áreas Protegidas (AP) y sus zonas de amortiguamiento. Durante este lapso, Profonanpe ha mantenido una estrecha relación de trabajo con el Gobierno de Perú mediante la colaboración directa, inicialmente con el Instituto de Recursos Naturales (INRENA) del Ministerio de Agricultura, y actualmente con el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), albergado dentro del Ministerio del Ambiente y encargado de la administración del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SINANPE). A partir su inceptión, ha crecido el rol de Profonanpe en la conservación y gestión de las AP, desde la financiación operativa sostenible de una porción de los costos recurrentes de las AP, hasta la incidencia y la promoción de innovaciones en las pautas de manejo de las AP en Perú. En el presente estudio de caso se describe los componentes clave de la exitosa colaboración de Profonanpe con SERNANP, y se bosqueja los principales mecanismos, enfoques y procesos existentes de gobernanza en Profonanpe que han posibilitado que diversos aliados trabajen juntos de manera provechosa.

2.1 Antecedentes y contexto

Profonanpe es una institución peruana privada sin ánimo de lucro, creada en el año 1992 y radicada en la ciudad de Lima, la capital de Perú. Su actual objetivo institucional es el de gestionar, administrar y canalizar fondos para la conservación de la biodiversidad albergada en las AP naturales y sus zonas de amortiguamiento. Profonanpe logra este objetivo en parte sirviendo de brazo financiero para el SINANPE.

Profonanpe inició sus operaciones con una subvención del *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ). En el año 1995, recibió un capital inicial para establecer su fondo patrimonial, en forma de US\$ 5,2 millones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF) a través del Banco Mundial (BM). Este mecanismo fue pensado inicialmente para proveer a largo plazo los recursos necesarios para cubrir los costos recurrentes de las AP.

Desde el apoyo inicial del GEF/BM para formar su fondo patrimonial, los recursos de Profonanpe han crecido por un factor de más de 25. Actualmente incluyen financiamiento proveniente de organizaciones multilaterales, acuerdos bilaterales, empresas privadas y fundaciones internacionales. Durante este período, también ha evolucionado el rol de Profonanpe en la conservación de Perú, que actualmente incluye el apoyo a la investigación, innovación y promoción de las AP. Con el tiempo, Profonanpe ha generado un promedio anual de US\$ 8 millones para la financiación de numerosos programas y proyectos de conservación. Un 55% de los recursos canalizados hacia las AP ha sido designado a inversiones para la construcción de infraestructuras y la compra de equipos. Además del apoyo financiero a los costos recurrentes de las AP (que representan el 20% de sus desembolsos), Profonanpe ha tenido un rol importante como apoyo al diseño de instrumentos de políticas y planeación estratégica (un 10%) y la aplicación de estrategias de gestión participativa (un 15%).

Uno de los principales aspectos de las acciones de Profonanpe durante este tiempo, ha sido su apoyo a la generación de innovaciones para la gestión de las AP mediante el diseño y la ejecución de mecanismos piloto que, tras demostrar su utilidad, han sido aplicadas a las actividades normales de la autoridad nacional.

Misión actual de Profonanpe:

- Establecer su naturaleza estratégica como brazo financiero de SINANPE
- Asegurar la sostenibilidad financiera de las AP en Perú mediante la ampliación y diversificación de sus fuentes y mecanismos de financiación
- Fomentar activamente nuevas AP mediante iniciativas privadas y de los gobiernos seccionales y municipales
- Convertirse en factor clave en el proceso de fomentar y ejecutar el modelo de gestión

Desde el inicio de Profonanpe, sus acciones han beneficiado a 46 de las actuales 75 áreas protegidas por el Estado y sus zonas de influencia. Desde una perspectiva geográfica, estas AP representan el 78,3% del SINANPE, equivalente a 15.315.410,55 ha.

Mediante la gestión y canalización de nuevos fondos, Profonanpe posibilita un flujo regular de recursos financieros, asegurando así la continuidad y sostenibilidad de las actividades en pro de la preservación del patrimonio natural y cultural de las AP. Para el logro de este objetivo, se promueve la participación pública y privada, tanto nacional como internacional. Un elemento central del trabajo de Profonanpe, por tanto, es el de facilitar la coordinación de diversos actores en la movilización de recursos para las AP.

2.2 Estructura básica de gobernanza

El Consejo Directivo de Profonanpe incluye ocho puestos, cuatro de los cuales son ocupados por representantes del gobierno. El otro 50 por ciento del Consejo consiste de dos representantes de la sociedad civil, un representante del sector privado y finalmente un representante de uno de los donantes de Profonanpe.

Recientemente cambió la conformación del Consejo. En el año 2008, el número de representantes gubernamentales creció de tres a cuatro de sus ocho miembros. Aunque este aumento ha significado mayor poder decisorio por parte del gobierno sobre las actividades de Profonanpe, no ha resultado hasta ahora en una interferencia gubernamental en las mismas. Los logros ampliamente reconocidos de Profonanpe y su estructura institucional y organizacional, dificultan que éste sea trastornado por cambios políticos, como se describe en mayor detalle a continuación.

En la siguiente figura se aprecia la actual estructura de gobierno en Profonanpe.



El Consejo pide recomendaciones específicas sobre determinados temas a varios comités, entre los cuales se incluyen:

1. El Comité de Asesoría Técnica, conformado con expertos y científicos externos cuya principal función es la de dar asesoramiento especializado al Consejo Directivo y al Directorio Ejecutivo sobre asuntos técnicos de políticas y estrategias operativas para las AP, conservación de biodiversidad, cuestiones ecológicas, normas jurídicas y administrativas, prioridades de investigación, guías científicas, políticas de adquisición, temas ambientales internacionales y gestión financiera.
2. Comités Administrativos (para cada programa administrado por Profonanpe), encargados de la supervisión general de los proyectos, la aprobación de planes operativos e informes anuales, y la programación de las actividades y/o los presupuestos de los proyectos.
3. El Comité Financiero, a cargo del seguimiento de la cartera de inversiones, la preparación de recomendaciones técnicas para los gerentes de activos y el Directorio Ejecutivo, la asesoría técnica a éste último, y el análisis y recomendación de propuestas al Consejo Directivo para el ajuste de las políticas de inversiones por parte del mismo.

4. El Comité de Auditoría, cuyas principales funciones son las de asegurar que Profonanpe cumpla con formalidades y requisitos relacionados con la ejecución de las auditorías externas, evalúe y comente el plan de auditoría, participe en la formulación de respuestas al control interno, reciba y analice el informe de auditoría, y revise la eficacia y eficiencia de la labor realizada por el auditor externo.

2.3 Elementos de coordinación y cooperación

La estructura de gobierno en Profonanpe gira en torno a varios ejes centrales, los cuales posibilitan que la organización funcione de manera regular y eficiente con el Gobierno de Perú y los donantes. Algunos de los principales elementos en esta cooperación son:

1. **Una clara división de responsabilidades entre Profonanpe y el SERNANP.**– Profonanpe siempre se ha posicionado como el brazo financiero del SINANPE, a cargo de gestionar y movilizar recursos y desembolsar los fondos generados (por diversos mecanismos financieros como fondos patrimoniales y extinguidos, programas, etc.) de acuerdo con los planes de acción anuales, preparados y acordados en estrecha colaboración con el SERNANP. Éste, por su parte, se encarga de la ejecución general de actividades y proyectos que reciben el apoyo financiero de Profonanpe. Parte de esta división supone una estrecha coordinación de la planificación de actividades, para que los planes operativos, presupuestos y planes de adquisición anuales sean elaborados y acordados por Profonanpe y el SERNANP mediante convenios de cooperación interinstitucional. Como acuerdo final, estos planes son aprobados y validados por el Consejo Directivo. Esta planificación anual abarca el conjunto de actividades financiadas por Profonanpe durante el año.
2. **Los acuerdos con los donantes contienen disposiciones claras.**– Mientras son redactados y negociados los convenios financieros con los donantes, se identifica y atiende posibles obstáculos y desafíos para que el acuerdo definitivo incluya claras disposiciones sobre la manera de administrar el fondo bajo posibles escenarios y enfrentar eventuales desafíos y problemas. Adicionalmente, los donantes retienen un puesto votante en el Consejo de Profonanpe, lo cual les da una voz en caso de desacuerdos y/o conflictos.
3. **Son bien establecidos los documentos operativos de Profonanpe.**– Los manuales procedimentales, estatutos, reglamentos y el manual operativo de Profonanpe, entre otros, contienen roles, responsabilidades y procedimientos claros para los diversos órganos rectores y decisores del mismo, incluidos el Consejo y el Directorio Ejecutivo, así como su relación con el SERNANP.

Adicionalmente, los nuevos miembros del Consejo, al ser designados, reciben los instrumentos normativos y procedimentales de Profonanpe, además de la documentación necesaria para comprender los problemas más relevantes que enfrenta la conservación y gestión de las AP en Perú, a fin de que puedan tomar decisiones bien fundamentadas.

Otro aspecto importante de la buena interacción entre el Directorio Ejecutivo y el Consejo, es el liderazgo del Director Ejecutivo, sin perder la clara distribución de roles y responsabilidades entre los diversos órganos rectores y decisores.

4. **La reputación de Profonanpe es un sólido activo para preservar la autonomía de la organización frente a la influencia gubernamental.**– Desde su inicio hasta la fecha, uno de los mayores logros de Profonanpe en su desempeño institucional ha sido su independencia a la interferencia gubernamental. Los logros públicamente reconocidos de Profonanpe y su actual fortaleza, reputación y consolidación institucional protegen a la organización de los cambios e influencias políticas.

2.4 Logros

Desde el inicio de sus operaciones, Profonanpe se concentraba principalmente en asegurar los costos operativos recurrentes de las AP en Perú, ya que no llegaba suficiente financiamiento de fuentes netamente gubernamentales. Durante su primera década de operaciones, aproximadamente, Profonanpe se centraba exitosamente en conseguir fondos operativos adicionales para las AP.

Posteriormente, la Autoridad Nacional para las AP comenzó a obtener aumentos significativos en el presupuesto asignado por el tesoro público. Profonanpe pudo hacer evolucionar su rol desde el soporte para los costos operativos hasta el fomento de la investigación e innovación en la gestión de las AP. Actualmente, Profonanpe apoya la ejecución de gran número de programas piloto en más de 20 AP, así como la firma de unos 12 acuerdos con los gobiernos seccionales.

2.5 Aprendizajes

En su expansión desde una dotación original de US\$ 5,2 millones hasta la gestión de más de US\$ 134 millones en fondos, incluida la atracción de aproximadamente US\$ 50 millones a través de los canjes de deuda por naturaleza y otros mecanismos de cofinanciación, gran parte de la estructura de gobierno de Profonanpe gira en torno al claro establecimiento de su misión y rol organizacional y su aplicación de dicho rol a su relacionamiento con el gobierno y los donantes.

Profonanpe facilita acuerdos de financiación entre las AP de Perú. Un componente clave de esta labor es el establecimiento de claros procedimientos operativos, en los que se anticipa los desafíos y prescribe roles y responsabilidades para los diversos aliados y entidades rectores. Sobre esta base, una vez claramente alineados los planes y acuerdos respecto a la división de responsabilidades, las decisiones de la Junta son tomadas siempre por consenso entre los miembros de la misma.

Finalmente, además de su estrecha relación de trabajo con el Gobierno de Perú, Profonanpe también aprovecha su reputación y reconocida rendición de cuentas para distanciarse de la influencia gubernamental y los cambios políticos. La coordinación y formación de consensos entre oficinas y organismos, más la identificación de sinergias, han orientado las acciones hacia una visión compartida para la conservación de la biodiversidad en Perú. Por tanto, la cooperación entre instituciones tiene un rol primordial al posibilitar que Profonanpe cumpla su misión institucional.



Estudios de Caso

Gobernanza en contextos complejos: la fusión de Fondos Ambientales

En el año 2012, dos fondos patrimoniales para el ambiente en Jamaica, ambos formados con canjes de deuda por naturaleza con el gobierno de Estados Unidos, iniciaron el proceso de consolidar un solo fondo patrimonial para la conservación, con la esperanza de incrementar la eficacia y viabilidad de los dos fondos. En el presente estudio de caso se describe la experiencia de consolidar la *Environmental Foundation of Jamaica* (EFJ) con el *Forest Conservation Fund* (FCF). Se incluye los desafíos que surgieron con dos diferentes estructuras de gobierno y la manera como fueron combinadas los órganos óptimas de cada fondo para formar una nueva estructura de gobierno que asegurara el desempeño y sostenibilidad del fondo fusionado.

3.1 Contexto y desafío

Establecimiento de los dos fondos originales

La *Environmental Foundation of Jamaica* (EFJ) fue creada en el año 1993 mediante un acuerdo entre el Gobierno de Jamaica (GdJ) y el de Estados Unidos (USG), como parte de la *Enterprise of the Americas Initiative* (EAI) de éste último. La EAI incluía un componente de canje por naturaleza, por lo que la EFJ fue establecida para manejar y administrar los fondos resultantes del canje (véase el Recuadro 1). La misión de la EFJ en el manejo del fondo tenía dos flancos: la conservación de los recursos naturales en Jamaica y el mejoramiento de la supervivencia infantil y el desarrollo de la niñez en ese país.

Por su parte, el *Forest Conservation Fund* (FCF), creado en el año 2004 mediante el Acuerdo para la Conservación de Bosques Tropicales (TFCA), también era un canje de deuda por naturaleza entre el USG y el GdJ. La misión del FCF se orientaba a proteger los recursos naturales y la biodiversidad de Jamaica, específicamente con acciones para la conservación de los bosques. En el caso del TFCA, los costos del canje de la deuda fueron cubiertos por *The Nature Conservancy* (TNC), convirtiendo a ésta en una de las partes en el acuerdo de financiación. Desde el inicio fueron complicadas las negociaciones entre los donantes del TFCA, por lo que el FCF finalmente fue establecido con una estructura de gobierno relativamente anormal en comparación con otros fondos.

Arreglo de gobernanza distintivo de FCF/JPAT

La estructura institucional del FCF incluía originalmente tres mecanismos principales de gobernanza: 1) un Comité Supervisor, encargado con responsabilidades típicas de una Junta en otros fondos fiduciarios para la conservación, tales como la adjudicación directa de subvenciones y la evaluación interna; 2) una entidad jurídica adicional, el *Jamaica Protected Areas Trust* (JPAT), para manejar la recepción, inversión y desembolso de los pagos de la deuda al fondo, según se informa, en base a la visión de TNC de que el JPAT podía desempeñar otras funciones de incidencia para la conservación en general al interior de Jamaica; y 3) un arreglo según el cual las operaciones del FCF serían manejadas por el personal existente de la EFJ.

Environmental Foundation of Jamaica (EFJ)

- Fue creada en el año 1991 mediante la *Enterprise of the Americas Initiative*.
- Comenzó sus operaciones en 1993.
- Las partes incluían los gobiernos de EE.UU. y Jamaica.
- El fondo es manejado y administrado por una sola Junta Directiva.

Jamaica Protected Areas Trust (JPAT) y el Forest Conservation Fund (FCF)

- Fueron creados en el año 2004 mediante el Acuerdo para la Conservación de Bosques Tropicales (TFCA del inglés).
- Las partes incluían los gobiernos de EE.UU. y Jamaica, además de *The Nature Conservancy*.
- El FCF tenía su propio Comité Supervisor (OC) para los fondos del TFCA.
- El JPAT sirvió de fideicomiso para el FCF y tenía su propia Junta, con una Secretaría para la administración del FCF.
- El JPAT pasó a administrar el FCF cuando no se concretaron los acuerdos originales.

FCF/JPAT inició sus operaciones sin mayores dificultades, debido en parte a su misión claramente definida y focalizada. Sin embargo, surgieron con relativa rapidez varios problemas, documentados en una evaluación independiente del fondo en el año 2010. El acuerdo de administración con la EFJ deterioró en el primer año, debido a la preocupación de que el personal de la EFJ no dedicaba suficiente atención al FCF/JPAT, por lo que el JPAT asumía la responsabilidad de administrar el fondo para el FCF. El JPAT pudo financiar el puesto de un Director Ejecutivo mediante una subvención de TNC, pero este arreglo duró apenas un año y el JPAT no obtuvo más financiación para su personal. El OC, por otra parte, tuvo problemas para reclutar y retener a sus miembros, y su composición fue criticada de demasiado variable y favorable al gobierno en algunos sentidos.

Uno de los mayores desafíos del FCF fue que nunca estuvo muy clara la repartición de roles y responsabilidades entre el OC y la Junta del JPAT, y cada entidad dedicaba considerables esfuerzos a la mera reivindicación y aclaración de su propio rol. En general, la ambigüedad en el liderazgo y la autoridad de la estructura con dos juntas, generó ineficiencias en el uso de tiempo y dinero. Según la evaluación del año 2010, estas debilidades fueron agravadas por los estatutos y manuales operativos del fondo que, siendo bien fundamentados en lo teórico, eran incompletos en algunos aspectos.

La evaluación del 2010 resultó en la recomendación de que el FCF y el JPAT se sometieran a una modificación estructural sustancial. Entre las soluciones propuestas estaban las de combinar el JPAT y OC en una sola entidad, separar el JPAT del OC y asignar al FCF la responsabilidad del OC, o transferir la autoridad del JPAT y del OC a la EFJ. En base a las sugerencias de USAID, la solución finalmente elegida fue una fusión completa del JPAT/FCF con la EFJ. El propósito de la fusión fue el de sumar la estructura administrativa y experiencia en liderazgo de la EFJ, al proceso de gobernanza más reciente y en desarrollo del FCF, aumentando de esta manera los fondos existentes en la EFJ y fortaleciendo el proceso iniciado por el FCF hacia la formación de un fondo patrimonial. El objetivo general fue el de aprovechar la fusión como una oportunidad para crear un fondo fiduciario para la conservación en Jamaica. El 'nuevo' fondo mantiene el nombre del EFJ, pero combina las misiones de los dos fondos y supone una reestructuración completa de las juntas directivas de la EFJ, el JPAT y el FCF en una sola entidad (véase el Recuadro 2 y la Figura 1).

La 'nueva' *Environmental Foundation of Jamaica* (EFJ)

Misión: “Constituir un financiador importante de iniciativas para la protección ambiental y la supervivencia infantil en pos del desarrollo sostenible.”

Visión: “Ser el líder regional en la financiación y la incidencia política para la gestión ambiental y la conservación, así como para la supervivencia y el desarrollo de la niñez.”

3.2 Nueva estructura de gobierno en la EFJ

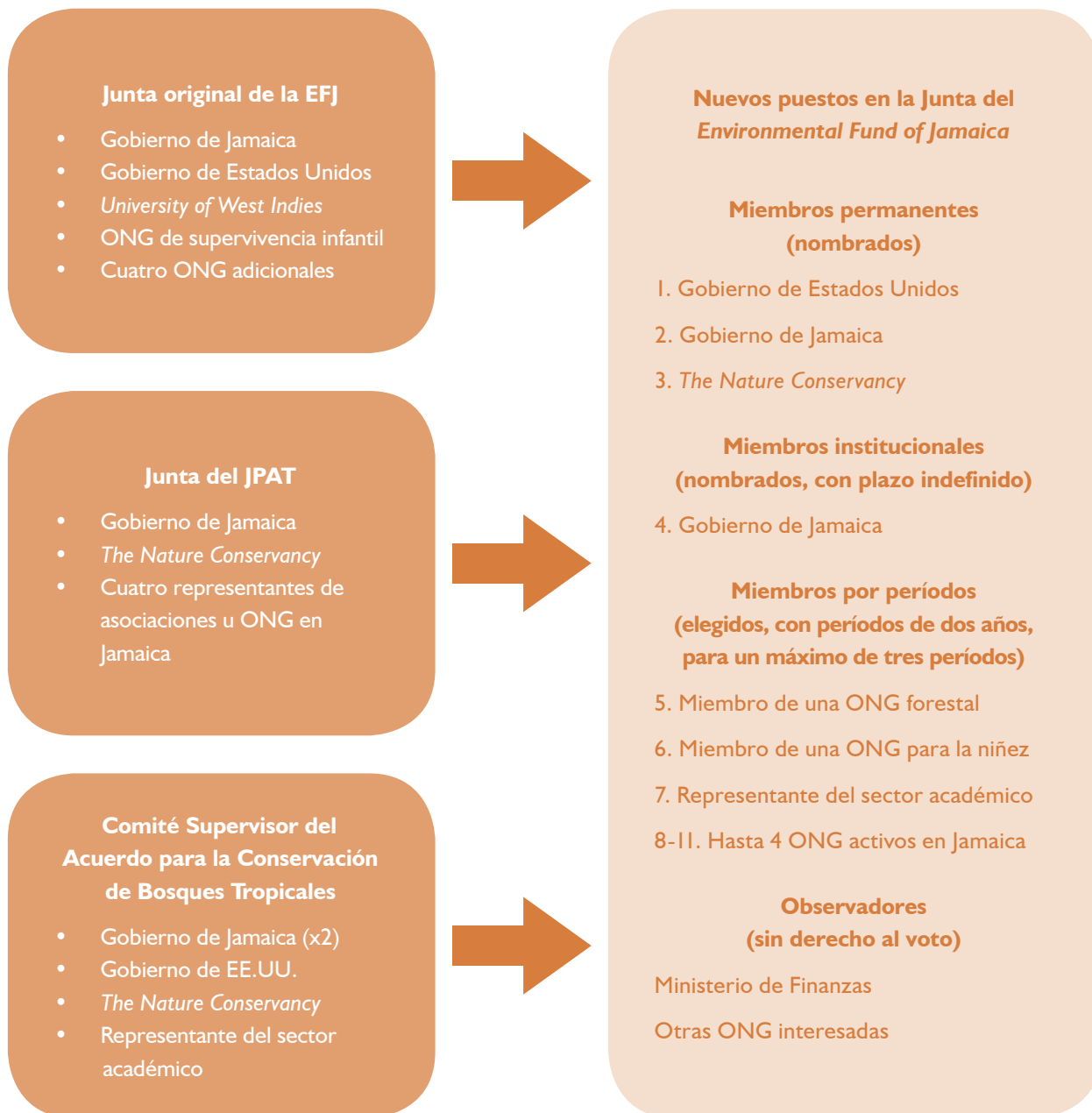
Los representantes y grupos de interés de los fondos anteriores (incluidos varios funcionarios del GdJ, USG, TNC y algunos miembros selectos de las tres entidades originales), analizaron la fusión y acordaron una nueva Junta Directiva para la EFJ consolidada. Estas partes conformaron además una Junta de Incepción que guiará al Fondo durante sus dos primeros años y efectuará la transición paulatina hacia la rotación establecida para la nueva Junta.

En la composición de la nueva Junta se toma en cuenta las fortalezas y debilidades de los fondos originales. Una sola Junta manejará el fondo recientemente reconstituido e incluirá un número mayor de puestos, con una clara presencia mayoritaria de las ONG. Contempla tres tipos de miembros, entre los cuales los tres signatarios originales de los acuerdos de canje de deuda retienen puestos permanentes, el GdJ mantiene un puesto indefinido y los siete puestos restantes son ocupados por representantes de diversas ONG. Se estipula claramente que entre los miembros de la Junta se incluirá a una ONG forestal, una ONG de apoyo a la niñez y miembros con experiencia en derecho y finanzas, a fin de asegurar los conocimientos internos necesarios para la toma de decisiones gerenciales del fondo. Presidirá una ONG seleccionada de entre los miembros de la Junta.

Ésta será responsable de adjudicar las subvenciones, y cada Director podrá votar sobre las decisiones al respecto. Se mantendrá los procedimientos de la EFJ para la recusación en caso de eventuales conflictos de interés.

También se anticipa la creación de comités bajo la Junta. Por ejemplo, un Comité de Subvenciones podrá establecerse con miembros de la Junta y otros para analizar la adjudicación de subvenciones y emitir recomendaciones. Es posible la creación de un Comité Ejecutivo, un Comité Financiero y un Comité de Inversiones, como apoyo a la Junta en sus decisiones operativas. Finalmente, la Junta podrá agregar puestos y procedimientos de votación en caso de recibir fondos nuevos provenientes de otros donantes.

Figura 6: Consolidación de tres entidades directivas en una sola



3.3 Gestión y dirección estratégica

Se ha elaborado y aprobado un plan estratégico para el período 2013-2015, en el cual se incluyen varias prioridades que siguen las recomendaciones planteadas en la evaluación del JPAT/FCF en el año 2010. El plan consiste de tres objetivos generales para el nuevo fondo: 1) gestionar recursos para asegurar la longevidad y sostenibilidad de la organización; 2) fortalecer capacidades para que los beneficiarios puedan superar sus debilidades y asegurar el éxito de sus objetivos y de los del Fondo; y 3) aumentar la eficiencia operativa, específicamente por medio del análisis y la consolidación de varios documentos operativos para el nuevo fondo. La Junta Directiva se ha encargado de muchas de las responsabilidades en el plan estratégico y se está estableciendo una clara separación de roles entre la Junta y el Órgano Ejecutivo (véase la Tabla I).

Tabla 1. Bosquejo de las estrategias del Fondo en base al Plan Estratégico de 2013-2015

Estrategia	Responsabilidad de gobernanza	Ejemplo de funciones
1) Gestión de fondos	Principalmente la Junta Directiva, con alguna participación del personal ejecutivo y sénior	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar nuevo financiamiento • Precautelar la prudencia financiera • Medir, evaluar y comunicar los impactos a los posibles donantes • Actualizar los acuerdos de fideicomiso de los fondos patrimoniales
2) Adjudicación de subvenciones y fortalecimiento de capacidades	Principalmente el personal ejecutivo y sénior	<ul style="list-style-type: none"> • Emplear la herramienta de autoevaluación institucional para el desarrollo de capacidades • Facilitar el acompañamiento entre los beneficiarios y entre éstos y la EFJ • Prestar apoyo directo para las debilidades de los beneficiarios • Ayudar a los beneficiarios con actividades de concienciación
3) Eficiencia operativa	Principalmente la Junta Directiva, con alguna participación de la Secretaría y el Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las fortalezas de la EFJ y del JPAT/FCF en el diseño de una política operativa consolidada para el Fondo • Analizar y establecer un proceso de M&E para reportar los impactos del Fondo • Revisar los subcomités y su conformación • Refinar los procedimientos para la adjudicación de subvenciones • Fortalecer la marca y comunicar el trabajo de la EFJ ante los grupos de interés

3.4 Actuales éxitos y desafíos

Se ha observado varios éxitos y desafíos hasta ahora en el proceso de fusión en la EFJ. En primer lugar, ambos fondos estaban en una posición para beneficiarse de la fusión, ya que la EFJ tenía un fondo patrimonial pequeño pero un historial de gestión más largo, mientras que el FCF/JPAT aún desarrollaba su adjudicación de subvenciones pero contaba financiamiento y un fondo patrimonial. Los evaluadores observaron que, para un país del tamaño de Jamaica, posiblemente era innecesario contar con dos fondos fiduciarios aparte. La fusión permite al FCF/JPAT beneficiarse de la experiencia más sólida de la EFJ en el manejo de un fondo fiduciario, incluidos sus procedimientos más formalizados para la emisión de informes y su trayectoria en el manejo de eventuales conflictos de interés, a la vez que posibilita a la EFJ beneficiarse de los fondos subempleados del FCF/JPAT y sus procesos alternativos para la adjudicación de subvenciones.

La Junta Directiva reestructurada ha sido diseñada especialmente para responder directamente a determinadas debilidades observadas en la organización original de los fondos del FCF/JPAT. Se ha puesto particular interés en asegurar una clara definición de los miembros y roles de la Junta, que se incluya una gama de experiencias e intereses suficientemente amplia y que haya una representación mayoritaria de ONG. En la nueva Junta se han evitado las ineficiencias procedimentales que caracterizaban a la estructura de gobierno del FCF/JPAT original.

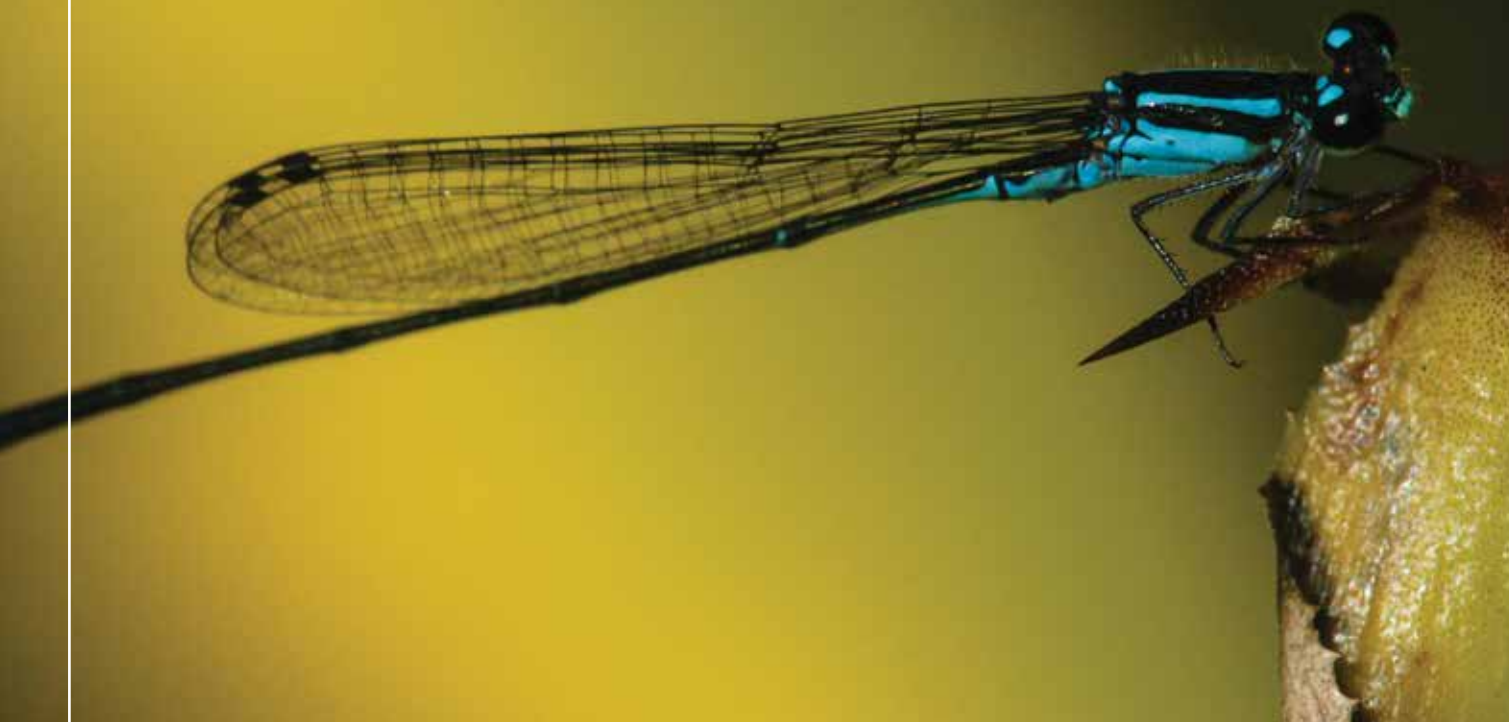
También hubo dificultades en relación con la fusión. En primer lugar, la creación de un nuevo marco jurídico para el fondo que satisfaga los requisitos de las diversas partes involucradas como el USG, el GdJ y los representantes organizacionales existentes, ha sido un proceso largo que a veces ha desanimado a la Junta y los funcionarios. Durante este lapso, casi se ha detenido la adjudicación de subvenciones, perjudicando a algunas alianzas.

Sin embargo, el personal ejecutivo del EFJ observa que la fusión ha generado diálogos y reflexiones de gran beneficio para ambos fondos, cuyos resultados han dejado a la ‘nueva’ EFJ bien posicionada para continuar con la adjudicación de subvenciones y contactar a nuevos donantes potenciales.

3.5 Aprendizajes

Las experiencias del FCF/JPAT y la EFJ ilustran la importancia de idear una estructura rectora que responda a los deseos de diferentes donantes y actores, y mantenga un equilibrio sano entre la complejidad y la eficiencia de la gobernanza. Pese a los sólidos valores de compromiso y dedicación al Fondo por parte los miembros de la Junta y del personal en JPAT y FCF, la falta de claridad procedimental impidió el crecimiento y las operaciones del Fondo. Estas debilidades fueron agravadas por el hecho de no contar con una fuente continua de financiamiento operativo para los funcionarios del JPAT.

Sin embargo, la fusión de estos dos fondos ha demostrado que un cambio estructural significativo, aunque complejo, puede ser necesario para superar las debilidades de gobernanza y gestión, y para asegurar la futura coherencia y sostenibilidad. La ‘nueva’ EFJ cuenta con una Junta Directiva bien definida que ya se encuentra involucrada en un proceso de planificación estratégica, con roles y responsabilidades claramente definidos, para que pueda avanzar el Fondo.



4. Conclusión

Acta del Taller

RedLAC organizó un taller en Antsirana, Madagascar, del 16 al 18 de septiembre, con el propósito de analizar los principios estratégicos de gobernanza, las buenas prácticas y los aprendizajes de los fondos ambientales, así como contribuir a la maximización de su eficacia y eficiencia dentro de sus contextos particulares. Contó con la participación de 20 representantes de fondos, una lista de los cuales se presenta en el anexo.

Los principios básicos y conceptos fundamentales fueron resumidos en un manual entregado a los participantes con anterioridad. Se incluye en el anexo el cronograma de este taller de tres días.

El primer día estuvo enfocado en los principios básicos de la gobernanza y una descripción de los principales componentes de su estructura rectora. En base a los antecedentes y conceptos presentados por los dos facilitadores del taller, los participantes presentaron, en las plenarias y grupos de trabajo, sus puntos de vista sobre las mejores prácticas en materia de estructuración de la gobernanza (conformación de órganos rectores, tamaño, términos, elección / nominación, etc.).

En lo que respecta a los principios básicos de la gobernanza, los participantes concordaron con los propuestos y agregaron a la lista el respeto por el principio del consenso. En cuanto al marco jurídico existente dentro y fuera del FA, los participantes resaltaron las posibles tensiones entre la necesidad de flexibilidad por una parte y de una fuerte estructura por otra. Una sólida legislación puede generar estabilidad en tiempos de crisis mientras los hechos se desenvuelven en paralelo con la evolución de la misión y realidad de los fondos.

Los participantes concordaron en general con la exposición de los componentes de la estructura rectora y de las buenas prácticas presentadas, a excepción de aquellos casos donde las fundaciones sirven únicamente de canales para las acciones del Gobierno (que se trata de un caso especial). Entre las principales buenas prácticas se incluyó las siguientes:

- Diversificación de los miembros de la Junta;
- Independencia de la Junta respecto al gobierno;
- Necesidad de definir claramente los roles y responsabilidades de la Junta Directiva y del Director Ejecutivo, de un manual operativo detallado y de sistemas bien elaborados;
- Delineación clara del marco jurídico, de los mecanismos de control y equilibrio de poderes, a fin de definir los límites de dichos roles y responsabilidades;
- Necesidad de dejar que las redes de afiliados elijan sus representantes;
- Necesidad de incluir el tema del género entre los criterios de la selección de los miembros de la Junta;
- Necesidad de contar en la Junta con miembros experimentados en la gestión de inversiones y finanzas;
- Los miembros externos (como donantes) también pueden ayudar con la gestión de fondos y la protección contra la interferencia política;
- Lo óptimo es tener un número impar de miembros en la Junta;
- Mediante los comités internos se aseguran los mecanismos de control y el equilibrio de poderes en la toma de decisiones;
- Necesidad de una evaluación por resultados para demostrar el desempeño y aumentar la credibilidad del equipo administrativo del Fondo;
- Necesidad de información gerencial oportuna para asegurar la rendición de cuentas en forma sistemática;
- El tamaño óptimo de la Junta es de 5 a 11 miembros, determinado por los siguientes criterios: (i) la facilidad en la toma de decisiones, (ii) el tamaño de la fundación, (iii) la representación de diferentes grupos de interés;
- Debe haber al menos un funcionario gubernamental en la Junta, sin que ésta pierda su autonomía;
- Nombrar a la Junta a una institución o cargo, no a un individuo;
- La elección y selección debe realizarse mediante convocatoria abierta y con observadores;
- La elección de un Presidente con sólidos conocimientos, experiencia, respeto y comprensión;
- Representación de calidad – poder agregar valor a la Junta y al Fondo;
- Criterios claros de selección;
- Etapas en el desarrollo de la Junta, en línea con el crecimiento del FA. Esto requiere de flexibilidad en la evolución de los estatutos legales;
- Cumplir con los requisitos previos desde el inicio del Fondo como FA;
- Es de importancia crítica el proceso de reclutamiento del Director Ejecutivo;
- La exteriorización de las funciones depende del tamaño y los recursos del FA;
- Una clara jerarquía en la rendición de cuentas, el reclutamiento y la autoridad;
- Un proceso transparente de reclutamiento, aprobado por la Junta;
- Comunicación interna y externa; y
- Capacidad para despersonalizar la relación – una relación profesional.

Adicionalmente, los participantes analizaron los siguientes desafíos que enfrenta la estructura de gobierno:

- El tema de la curva de aprendizaje para los nuevos miembros en la Junta y cómo acortarla;
- Atraer a la Junta a miembros adecuados y calificados;
- Competición entre instituciones en la gestión de fondos;
- Cómo asegurar la participación activa de los miembros de la Junta;
- Instituir mecanismos para asegurar la transparencia entre la Junta y los ejecutivos;
- Barreras y fallas de comunicación;
- Personal del FA nombrado por organismos externos al mismo;
- Evitar los nombramientos formales por parte del Gobierno, pero mantener buenas relaciones con el mismo;
- No cambiar a todos los miembros de la Junta de una vez;
- Falta de asistencia a las reuniones de la Junta; y
- Mantener un equilibrio entre los intereses del Fondo y los intereses institucionales de los miembros de la Junta como individuos.

El segundo día, el diálogo se centró en los roles y responsabilidades correspondientes a los organismos rectores y ejecutivos, y en la prevención y gestión de posibles conflictos de interés. Los participantes compartieron sus experiencias positivas y negativas respecto al manejo de los roles y responsabilidades en la gobernanza de sus FA. Acto

seguido, analizaron las buenas prácticas en materia de los roles y responsabilidades de (i) la Junta, (ii) el Presidente de la Junta, (iii) el Director Ejecutivo y (iv) el personal técnico.

En términos generales, durante diálogo en la sesión plenaria se confirmaron los diferentes roles y responsabilidades identificados en el manual para los diversos organismos rectores de los FA, enfatizando o matizando los siguientes.

Roles y responsabilidades de la Junta:

- La Junta sirve de organismo decisor de alto nivel
- La Junta no debe ejecutar las estrategias, sino sólo validarlas. Normalmente, dichas estrategias serían elaboradas y aplicadas por los ejecutivos, a excepción de la estrategia para la gestión de fondos, en cual caso la Junta también posee un rol esencial
- Los roles de los miembros de la Junta deben agruparse en tres componentes clave: (i) dirección estratégica; (ii) cabildeo y relaciones externas; y (iii) monitoreo del desempeño general del Fondo
- Permanece el desafío de asegurar el desempeño de los miembros de la Junta
- Éstos pueden plantear a la misma los intereses de sus organizaciones, o asistir en su capacidad personal
- El Presidente posee un rol específico y esencial de liderazgo.

Roles y responsabilidades de los ejecutivos

Director Ejecutivo (DE):

- El DE implementa las decisiones de la Junta. Por ejemplo, (i) la estrategia para la gestión de fondos es elaborada e ejecutada por el DE (pero aprobada por la Junta), o (ii) el DE prepara los documentos estratégicos a ser analizados y aceptados por la Junta, y posteriormente asegura la aplicación de la estrategia
- Debe existir una clara delineación y entendimiento mutuo de los roles y responsabilidades de la Junta versus los del DE, para lo cual se requiere además una buena relación entre el Presidente de la Junta y el DE. Adicionalmente, el DE debe contar con suficiente latitud a la hora de ejecutar las decisiones
- El DE debe proponer decisiones a la Junta, dando toda la información pertinente para una determinación bien fundamentada. De este modo se le compromete a la Junta con la organización
- La Junta puede delegar al DE ciertas atribuciones, incluidas las financieras, una vez afianzada su confianza y los sistemas de control. Los procesos de delegación deben ser detallados en el marco jurídico del FA
- Las responsabilidades del DE pueden crecer con la madurez del Fondo y sus operaciones
- Los subcomités de la Junta pueden realizar el seguimiento de algunas decisiones con el DE e informar además a la Junta
- El DE prepara varios documentos a ser aprobados por la Junta, por ejemplo las políticas de remuneración, recursos humanos e inversión.

Recursos Humanos:

- El desarrollo y la gestión de los recursos humanos es una función clave del DE: reclutamiento del personal, motivación de los empleados, oportunidades de perfeccionamiento, paquetes de remuneración, etc. son funciones esenciales del DE
- La Junta debe nombrar los funcionarios ejecutivos y de alto nivel. El personal de nivel menor es designado por el Comité de Recursos Humanos y el DE
- La Junta puede encargar a un Comité de Recursos Humanos la determinación de algunas políticas (por ejemplo, revisar la política de remuneración)
- En algunas organizaciones más jóvenes, la Junta participa en la toma de decisiones sobre recursos humanos.

Gestión Financiera:

- Los procesos de gestión financiera y asignación de subvenciones, deben quedar claramente detallados en el manual operativo y/o los estatutos
- Los resultados de la selección de subvenciones son preparados por el DE y aprobados posteriormente por la Junta, después de lo cual el DE firma y ejecuta los acuerdos de donación específicos hasta un monto máximo, por encima del cual deben ser firmados por el Presidente de la Junta.

Además de los temas presentados en la sesión plenaria por los facilitadores sobre la prevención y el manejo de los conflictos de interés, los participantes subrayaron lo siguiente:

- Una buena manera de prevenir los conflictos de interés es contar con claros procesos para las adquisiciones;
- Es importante que el DE tenga la capacidad y personalidad para prevenir los conflictos de interés;
- El Presidente de la Junta posee un rol en el caso de dificultades en declarar un conflicto de interés;
- Una buen mecanismo para aumentar la credibilidad del Fondo es la elaboración y adopción de un código de ética específico para la Junta, además de mencionarlo en los estatutos; y
- Sobre todo, es esencial que en primera instancia los miembros de la Junta sean reconocidos por sus sólidos valores éticos y morales.

Entre las experiencias positivas y negativas compartidas por los participantes respecto al manejo de los roles y responsabilidades en el gobierno de su FA, se incluyen los siguientes.

Ejemplos positivos	Ejemplos negativos
La Junta ha encabezado (i) un proceso de redimensionamiento; y (ii) medidas para el ahorro de costos.	En las decisiones de la Junta (i) no se toma en cuenta los costos operativos, administrativos y de emisión de donaciones y (ii) no se consulta con el DE.
Los canales de acceso y comunicación con los miembros de la Junta están abiertos entre reuniones oficiales (i) por teléfono y (ii) por correo electrónico. Se toman decisiones por Internet y teléfono para aligerar el avance.	Períodos fijos para los miembros de la Junta. El cambio cada tres años afecta la memoria y el aprendizaje institucionales.
Se retiene la memoria institucional mediante la rotación alternada de los miembros de la Junta.	La falta de control al nombrar y reclutar los miembros de la Junta, resulta en una reducida motivación.
La información bien preparada sirve tanto a la Junta como a los funcionarios.	La microgestión por parte de la Junta, que se inmiscuye en las decisiones cotidianas
El interés y la participación entusiasta de los miembros de la Junta	Se comparte demasiada información con los miembros de la Junta.
El buen uso de subcomités como el financiero y técnico, para analizar decisiones a recomendar a la Junta, ayuda a catalizar las determinaciones de la misma.	Las recomendaciones de los subcomités no son tomadas en cuenta por la Junta, resultando en su desmotivación.
La selección de proyectos por parte de los comités encargadas de ello (un sólo miembro de la Junta, sin personal involucrado en la votación)	Los subcomités no tienen comunicación entre sí.
Los subcomités técnicos revisan las recomendaciones del personal técnico a la Junta para su aprobación definitiva.	Evaluaciones del desempeño por parte de la Junta más allá del DE para el personal técnico
Informes y realimentaciones sobre la reunión de la Junta para los funcionarios, que participa de sus sesiones como observadores, dependiendo del tema o problema, o se encuentra disponible aunque no dentro del salón	Dificultades en la indexación de los sueldos a la tasa de inflación
Transmisión oportuna de información (antes de las reuniones de la Junta) a los miembros de la misma	Falta de una partida presupuestaria para el fortalecimiento de las capacidades de nuevos miembros de la Junta
En las asambleas anuales, se reúne la Junta con el comité financiero.	Faltan detalles claros sobre los límites entre los roles y responsabilidades del FA y la Junta, con el riesgo de una mala interpretación de los estatutos (por parte de la Junta).
Se da tiempo en la reunión de la Junta para la recopilación abierta de información externa antes de la toma de decisiones en la reunión cerrada.	No existen criterios claros sobre el proceso decisorio de la Junta en términos de la misión del Fondo.
La Junta determina la remuneración del DE pero no la del personal técnico (se aprueba la recomendación del DE respecto al presupuesto total para el personal).	El DE inicia un proceso de gestión de recursos, pero no es aceptado por la Junta al final – un proyecto nuevo es diseñado pero no aprobado.
En lo necesario, se emplea a un consultor de RR.HH. para precautelar la objetividad.	Falta tiempo en las reuniones de la Junta para analizar y aprobar los proyectos recomendados.
El rol del DE en el desarrollo personal de los funcionarios como incentivo. Estímulos como el tiempo libre; tiempo parcial hasta los tres meses	Reducida disponibilidad de los miembros de la Junta para asistir a sus reuniones
El marco para la gestión de fondos es elaborado y aprobado por la Junta para la negociación de nuevos recursos, incluidos los proyectos (tipos de proyectos, sectores, otros, etc.).	Dos miembros de la Junta nombran a los demás (resulta en miembros de segunda clase).
Derechos de delegación claramente redactados para la firma o aprobación: incluye límites en los estatutos y el manual operativo	El Presidente de la Junta se relaciona con los subalternos en ausencia del DE.
Faltan claras prácticas de M&E en los acuerdos de las donaciones, y se reportan los asuntos de mayor importancia sólo a la Junta.	Pedidos costosos de M&E por los miembros de la Junta: por ejemplo, toda la Junta acude a las visitas al sitio.
Pronta evaluación de posibles donatarios en los siguientes aspectos: (i) capacidades técnicas; (ii) aspectos ambientales; (iii) aspectos socioeconómicos; y (iv) necesidades de capacidad.	Sólo el Presidente de la Junta firma los acuerdos (de donación y financiación con donantes) y las obligaciones financieras.

Ejemplos positivos	Ejemplos negativos
La retirada o cancelación inmediata de subvenciones por motivos de mal manejo financiero	Conflictos de interés (servicios de comunicación)
La dirección técnica por parte del Presidente de la Junta y el compromiso de éste con el desempeño del FA	El miembro donante desempeña un doble rol como miembro y ejecutivo
El buen uso de las influencias y redes de los miembros de la Junta, por ejemplo para organizar reuniones importantes	Los informes de asistencia técnica no son claros
El contar con una representación gubernamental de alto nivel resulta útil en la gestión de recursos	Los contratos de asistencia técnica con consultores internacionales, pueden no estar en línea con las necesidades y los requerimientos.
Procesos transparentes de reclutamiento para asegurar el buen calibre de los funcionarios	Manejo de inversiones – cuando la Junta y el Gerente de Inversiones tienen opiniones divergentes respecto a la gestión de riesgos, esto afecta el rendimiento anual de las inversiones.
Diseño de sistemas de control de calidad (reclutamiento, financiación, etc.)	Las inversiones (políticas y gestión), un tema amplio de percepción con los beneficiarios locales
Roles y responsabilidades claramente definidos en los marcos jurídicos (HAW y el manual operativo)	Aceptación de inversiones por parte del Fondo – ¿quién decide, para que se realice de manera oportuna y eficaz?
Procesos de evaluación escalonados y autónomos (uso de subcomités y evaluadores independientes)	

Respecto a las buenas prácticas en materia de roles y responsabilidades, los participantes resaltaron lo siguiente:

Junta

- Tener espíritu de voluntarismo y compromiso formal (de tiempo);
- Concentrarse en asuntos estratégicas y de políticas;
- No caer en la microgestión;
- Apreciar las actividades sobre el terreno mediante la visita anual de la Junta al campo;
- Contribución a la red – supervisión;
- La integridad de los miembros de la Junta;
- Evaluaciones independientes de la Junta;
- Diversidad y perfiles de alto nivel en los campos pertinentes; y
- Monitoreo de la gerencia y del desempeño del Fondo.

Presidente de la Junta

- Buen facilitador, líder dinámico del trabajo en equipos;
- Visionario, carismático, comunicador;
- Conocimiento de la gestión estratégica;
- Acompañamiento al DE y a los demás miembros de la Junta;
- El rostro público del FA – debe ser parte de la marca;
- Cumplimiento de las normas y los reglamentos de acuerdo con el código de conducta; y
- Los roles y responsabilidades de la Junta son válidos para su Presidente.

Director Ejecutivo

- Fuertes habilidades de gestión (ego pequeño y oídos grandes);
- Otro rostro público del FA;
- Aplicación de las decisiones de la Junta en el extranjero;
- Puente entre la Junta y el personal;
- Asegura una comunicación abierta con la Junta y entre sus miembros;
- Buen comunicador;
- Facilita la relación con los donantes y demás actores;
- Establece y mantiene relaciones con las partes interesadas; y
- Excepcional líder de equipos;

Funcionarios Ejecutivos

- Combinación completa de las experticias requeridas (multidisciplinarios);
- Implementación colectiva;
- Supervisión de la ejecución misma de los proyectos;
- Gestión de equipos y movilización de asociados;
- Capacidad para interactuar con los beneficiarios; y
- Alineación con el entendimiento de la misión y estrategia del FA.

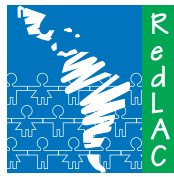
Durante el tercero y último día del taller, se invitó a los participantes a que analizaran en sesión plenaria y grupos de trabajo algunas prácticas estratégicas de gobernanza: (i) Relacionamiento con gobiernos y organismos donantes, tanto bilaterales como multilaterales; (ii) Alineación de las prioridades y expectativas entre los funcionarios ejecutivos y los miembros de la Junta; (iii) Procesos para la evaluación de la gestión y gobernanza; (iv) Estrategias de comunicación entre los actores de la gobernanza y las partes interesadas; (v) Cómo planificar y ejecutar reuniones de la Junta, informes y contactos regulares.

El siguiente cuadro sintetiza los ejemplos positivos y negativos dados por los participantes respecto a estas prácticas estratégicas.

	Experiencias positivas	Experiencias negativas
I. Relación con el gobierno y los donantes	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión anual con los donantes: <ul style="list-style-type: none"> - se presenta el informe anual - se comparte las estrategias - es dirigida por un ejecutivo - se invita a los miembros de la Junta • Misiones o giras al campo con los donantes para que observen las obras en proceso • Participación del gobierno en eventos oficiales (Asamblea General Anual, inauguración de proyectos, etc.) • Impuestos pagados o exonerados por el gobierno (a veces se legislan deducciones impositivas) • El Presidente de la Junta maneja el relacionamiento con el gobierno • Apoyarse en los representantes gubernamentales en la Junta para la gestión de relaciones con el gobierno • Cuenta con miembros carismáticos en la Junta para la debida diligencia • Los miembros que tengan influencia en el gobierno pueden ejercer presión para obtener el apoyo financiero del mismo • Cultivar relaciones con los donantes, incluso después del plazo de una subvención • Canales abiertos de comunicación • Asegurar el apoyo gubernamental para acciones de vinculación con los donantes • Seguimiento y apoyo gubernamental para las actividades, especialmente a nivel local • Plan de trabajo común con el departamento gubernamental para fortalecer las relaciones y la confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • No pago de compromisos incurridos en el marco de los fondos extinguidos y canjes de deuda • Dificultades contables bajo los sistemas nacionales en casos de financiación internacional • ONG que imponen al Fondo sus propias agendas por intermedio de sus representantes • El gobierno exige recursos al Fondo • Funcionarios gubernamentales poco motivados a la hora de realizarse programas conjuntos • Poca representación por parte del gobierno • Falta de confianza gubernamental en las actividades del FA
2. Alineación de prioridades y expectativas entre el ejecutivo y los miembros de la Junta	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión o retiro de planificación estratégica periódicamente (cada 4 años) • Reportar novedades (cuadro de mando) regularmente entre sesiones de la Junta (correo electrónico, Skype, tecnologías) • Indicadores de desempeño en base a los planes estratégicos (también para el cuadro de mando) (4-5 indicadores) • Los representantes del sector privado sirven para obtener el apoyo de las empresas particulares • Revisiones y auditorías periódicas para la modernización y aceptación de mejores destrezas y sistemas de gestión • Elaboración de una hoja de ruta conjunta para la alineación estratégica de la visión y misión • Revisión periódica del plan estratégico para adaptarlo a los cambios en el entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiado énfasis en las prioridades e intereses de los miembros individuales de la Junta • Intereses personales de los miembros de la Junta (que intentan formar coaliciones en la misma) • El nivel de entendimiento de los asuntos nuevos y emergentes, especialmente entre aquellos miembros de la Junta que carecen de experiencia histórica con el Fondo • Pasividad o conflictividad en la Junta respecto a los intereses políticos nacionales

	Experiencias positivas	Experiencias negativas
3. Procesos para evaluar la gestión y gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros de mando como parte de los procesos de monitoreo e información • Evaluación (externa) institucional de toda la estructura, comisionada por la Junta (puede ser requerida por un donante): <ul style="list-style-type: none"> - identificación de las necesidades de experticia al interior de la Junta - actualización de los estatutos - fortalecimiento de capacidades • Evaluación externa del progreso del plan estratégico (también para la alineación) • La Junta evalúa los avances en la ejecución del plan de trabajo, además del apoyo a los funcionarios ejecutivos • Los resultados de las evaluaciones deben ser manejados cuidadosamente, es decir, no todos públicos, algunos confidenciales, otros sólo verbales • La debida diligencia para los nuevos donantes • La evaluación externa de la organización incluye todos los aspectos (desempeño gerencial y de la Junta) • La evaluación mejora el desempeño y la participación de la Junta • La aplicación de las recomendaciones de la evaluación en beneficio del FA • La importancia del proceso de respuesta gerencia ante las evaluaciones externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede tener efectos negativos el exceso de detalles en las evaluaciones (p.ej. nombres): manejar cuidadosamente los alcances y términos de referencia • Falta una clara rendición de cuentas por parte de los miembros de la Junta • La posibilidad de que algún miembro de la Junta divulgue los resultados • La carencia de un proceso de evaluación puede reforzar la falta de alineación entre el nivel ejecutivo y la Junta • Los ejecutivos y la Junta operan a ritmos diferentes: necesidad de alinear la velocidad o el ímpetu
4. Estrategias de comunicación entre los actores de la gobernanza y las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • Informes periódicos (bimensuales, trimestrales, mensuales), concisos (tres páginas) sobre las finanzas, las obras en proceso, próximos eventos, etc.: <ul style="list-style-type: none"> - uso de plantillas - algunos en las sesiones regulares de la Junta (ayuda a enfatizar las prioridades) • Informes anuales para que las partes interesadas se mantengan al día: <ul style="list-style-type: none"> - financieros (auditados) - avance de los programas • El DE presenta mensualmente a la Junta una carta informativa de dos páginas • Aprovechamiento de la Asamblea General Anual como mecanismo de comunicación y realimentación con las partes interesadas • Elección de representantes comunitarios a la Junta • Mecanismo para comunicar aspectos técnicos y financieros al Ministerio • Elaborar y ejecutar una estrategia de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiada información a la Junta, con muy poco tiempo para analizarla • Los miembros de la Junta no leen los documentos enviados • La Junta no emite respuestas sobre los puntos más destacados • La Asamblea General Anual, ¿es el mejor medio de comunicación con las comunidades locales? • Los representantes en la Junta comunican poco a sus sectores • La falta de visibilidad del FA
5. Planificación y ejecución de sesiones, informes y contactos regulares de la Junta	<ul style="list-style-type: none"> • Información clara, oportuna (2-3 semanas antes) y concisa • Aproximadamente 4 reuniones por año (depende de la logística) • Comunicar y enviar información entre reuniones • Las sesiones cuentan con enfoques específicos (auditoría, estrategia, plan de trabajo, presupuesto, subvenciones) • Los miembros de la Junta no asisten sin la información pertinente y oportuna (posibilita su propio análisis e investigación) • Determinar el mejor medio de comunicación (no todo por correo electrónico, tal vez por vía telefónica, etc.) • Prefijar las fechas de las reuniones • Los recordatorios son de importancia crítica • Registrar y aprobar las actas • Calendario anual de las reuniones de la Junta • Invitaciones enviadas con un mes de antelación • Para decisiones rápidas, solicitarlas por correo electrónico, con aprobación formal en la siguiente reunión de la Junta 	<ul style="list-style-type: none"> • Información entregada tarde o incompleta • Carecen de tiempo o sentido de compromiso los miembros de la Junta • Los miembros de la Junta niegan afirmaciones en las actas • Dificultades para comunicar las reuniones oportunamente y con la suficiente antelación • Los proyectos de decisión presentados por el DE a la Junta pueden ocasionar incomodidad por su forma de presentación • Los miembros de la Junta son muy ocupados como para leer los informes y así aportar adecuadamente a los diálogos • Dificultades para lograr el quórum • La ausencia de los miembros desbarata los diálogos, ya que se encuentran desactualizados en las siguientes sesiones del FA • Canales de comunicación entre el DE y el Presidente de la Junta, y la retención de información por parte de éste. • La falta de puestos asignados a representantes del gobierno, resulta en menor representación

Antes de la clausura del taller, se invitó a 4 representantes de los FA participantes a que compartiesen las experiencias y los desafíos de sus propias organizaciones, así como las siguientes acciones identificadas en base a los tres días de diálogos e intercambios con los demás participantes.



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

Patrocinado por

GORDON AND BETTY
MOORE
FOUNDATION

