

Cultivando una Cooperación Exitosa Entre Fondos Ambientales, Donantes e Inversionistas

1

Proyecto de Conocimiento para la Acción de RedLAC-CAFÉ

Cultivando una Cooperación Exitosa Entre Fondos Ambientales, Donantes e Inversionistas

1

Proyecto de Conocimiento para la Acción de RedLAC-CAFÉ



Negociación con el sector privado y cooperación internacional para FA

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

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

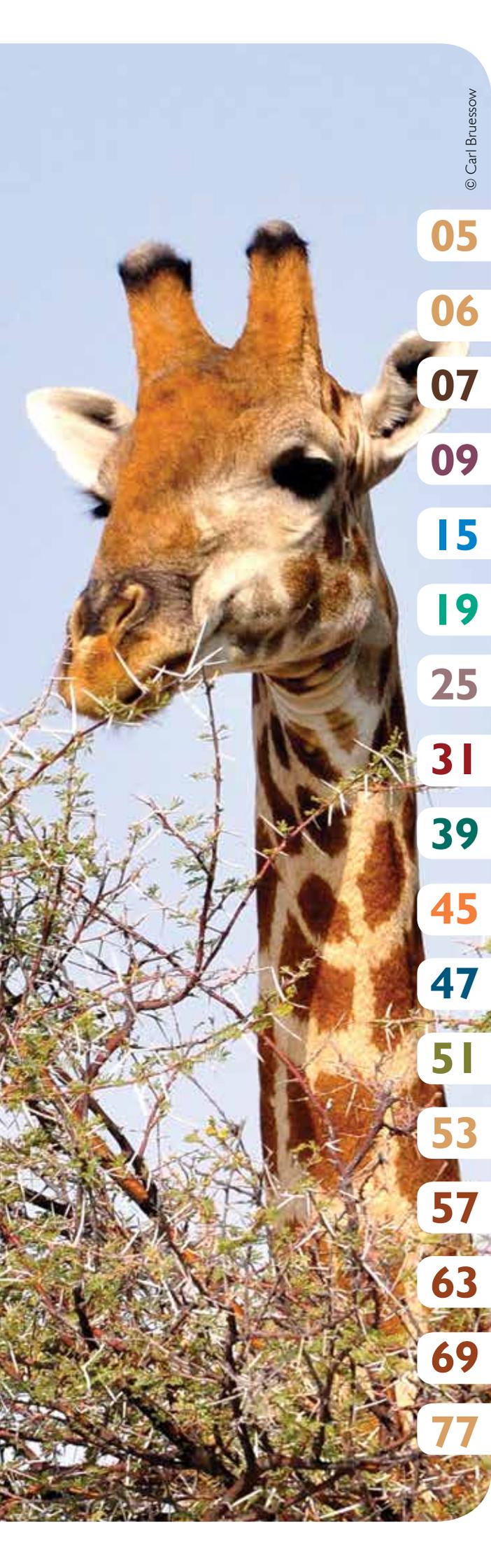
El proyecto actual propuesto apunta a ampliar las carteras de FA de los mecanismos financieros innovadores que asumen los desafíos de la conservación de la biodiversidad y el cambio climático. Además, apunta a fortalecer las capacidades brindando apoyo a los FA para que adopten estándares de excelencia. El proyecto está diseñado para proporcionar a los 40 FA de RedLAC y CAFÉ la oportunidad de probar nuevos mecanismos financieros que de otra manera no podrían probar debido a la falta de recursos y apoyo para sus organizaciones. Paralelamente, es una oportunidad para intercambiar y aprender de la experiencia de otros FA y para documentar y difundir sus soluciones.

Este manual se preparó para el primer taller del Proyecto K (Proyecto Conocimiento para la Acción). Se enfoca en la negociación con el sector privado y cooperación internacional para los FA. Funbio organizó este taller en colaboración con CAFÉ – el Consorcio de Fondos Africanos para el Medio Ambiente (a través de la Secretaría Ejecutiva de la red en la Fundación Tany Meva) y con el soporte de la Fundación de Parques y Reservas de Costa de Marfil (Fondation Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire) en la ciudad de Abidjan, Costa de Marfil del 23 a 25 de 2015.

Organización:



Patrocinado por:

- 
- 05** Reconocimientos
 - 06** Acrónimos y Abreviaciones
 - 07** Introducción
 - 09** Revisión Global de la Financiación para la Conservación
 - 15** Gestión Estratégica de las Relaciones para Fondos Ambientales
 - 19** Donantes Tradicionales: Organismos Multilaterales y Bilaterales
 - 25** Donantes Tradicionales: ONG y Fundaciones Internacionales
 - 31** Donantes Tradicionales: Socios del Sector Privado
 - 39** Cambios en el Panorama de las Inversiones para la Conservación
 - 45** Gobiernos Nacionales
 - 47** Retos de las Asociaciones de Múltiples Partes Interesadas
 - 51** Conclusiones y Recomendaciones del Taller
 - 53** Anexos
 - 57** Caso de Estudio I
 - 63** Caso de Estudio II
 - 69** Caso de Estudio III
 - 77** Referencias y Trabajos Citados

Autores: Thomas W. Stephens (Conservation Philanthropy Facility)

Los casos de estudio fueron escritos con la colaboración de:
Fábio Leite (Funbio - Brazil), Alberto Paniagua (Profonanpe - Peru) &
Maria Alexandra Jorge (Biofund – Mozambique).

Coordinación en Funbio: Suelen Marostica

Apoyo: Laura Nagele (RedLAC) and Ravaka Ranaivoson (CAFÉ)



S855 Stephens, Thomas W.
Negociación con el sector privado y cooperación internacional para
las FE: Proyecto K: RedLAC - Proyecto K de CAFÉ - Conocimiento para la
acción / Thomas W. Stephens. - Río de Janeiro: RedLAC, 2015.

100 p. e 29 cm

I. Fondos ambientales. 2. Cooperación internacional. 3. Conservación de
la Biodiversidad 4. Mecanismos financieros. 5. Estudios de caso. I. Thomas
W. Stephens. II. Título.

CDD 363.7

Reconocimientos

Este Manual ha sido preparado como una contribución a los objetivos del Proyecto de Conocimiento para la Acción (el “Proyecto K”) que es apoyado por el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM), la Fundación Mava y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). El Proyecto K surgió de un proyecto anterior, el proyecto de Desarrollo de Capacidades para Fondos Ambientales de RedLAC que inició en el 2010 y finalizó en el año 2014. Ese proyecto fue implementado por Funbio (Fondo Brasileño para la Biodiversidad) en estrecha colaboración con las Secretarías Ejecutivas de ambas redes de Fondos Ambientales:

La Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLAC) y el Consorcio de Fondos Africanos para el Medio Ambiente (CAFÉ); y se centró en el desarrollo de capacidades y en el intercambio de experiencias entre los Fondos Ambientales miembros. Los objetivos del actual Proyecto K son fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones miembro de RedLAC y CAFÉ y ayudar en la identificación de mecanismos financieros innovadores para hacer frente a los retos de la conservación y el cambio climático que enfrentan en sus respectivos países.

Como parte del Proyecto K, se están organizando una serie de talleres que les permitirán a los FA (Fondos Ambientales) miembros intercambiar experiencias sobre temas y asuntos específicos. Este Manual ha sido escrito con motivo del primer taller del Proyecto K celebrado para los miembros de CAFÉ en Abiyán, Costa de Marfil, del 23 al 25 de septiembre de 2015. El tema del taller fue “Negociaciones con el sector privado y cooperación internacional para los FAs”. El taller fue organizado por la Fondation pour les Parcs et Réserves de Côte d’Ivoire. En el Anexo 1 se encuentra una lista de los participantes del taller y en el Anexo 2 se encuentra la agenda del mismo.

Este Manual refleja la discusión activa que tuvo lugar durante el taller en Abiyán y que incluye las principales ideas y los puntos planteados por los ponentes y panelistas y los puntos de vista expresados durante las sesiones de grupos de trabajo. Se han incluido más referencias y conceptos en el Manual para proporcionar un mayor contexto de los temas que se discutieron.

Se hace por tanto un reconocimiento especial a las excelentes presentaciones y casos de estudio elaborados por Alberto Paniagua (PROFANAPE-Perú), Fabio Leite (Funbio-Brasil), Alexandra Jorge (Biofund-Mozambique), Ben Guillon (WRA Associates – EE.UU.), Katy Mathias (WCS – EE.UU.) y Edwin Wanyonyi (Servicio de Vida Salvaje de Kenia). Tom Stephens (Conservation Philanthropy Facility – EE.UU.) actuó como el facilitador del taller y fue el autor de este Manual.

Por último, se otorga un especial agradecimiento a los organizadores del taller – Suelen Marostica (Funbio), Laura Nägele (Fondo Acción) y Ranaivoson Ravaka (Tany Meva), así como a Fanny N’golo y al personal de la Fondation pour les Parcs et Réserves de Côte d’Ivoire. Su compromiso, apoyo amable y la excelente organización logística del taller fueron muy apreciados por todos los participantes.

Acrónimos y Abreviaciones

Acrónimos y Abreviaciones	Definición
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BIOFIN	Iniciativa para la Financiación para la Biodiversidad
CAFÉ	Consortio de Fondos Africanos para el Medio Ambiente
CBD	Convenio sobre Diversidad Biológica
CBO	Organización Comunitaria
FFCC	Fondo Forestal de la Cuenca del Congo
CFA	Alianza para el Financiamiento de la Conservación
CI	Conservación Internacional
COP	Conferencia de las Partes
FFC	Fondo Fiduciario para la Conservación
FA	Fondo Ambiental
UE	Unión Europea
FFEM	Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial
PIF	Programa de Investigación Forestal
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
AIF	Asociación Internacional de Fomento (del Banco Mundial)
CFI	Corporación Financiera Internacional (del Banco Mundial)
IFI	Institución financiera internacional
ALC	América Latina y el Caribe
ONG	Organización No Gubernamental
ODA	Asistencia Oficial para el Desarrollo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
AP	Área Protegida
PSA	Pago por servicios ecosistémicos (o servicios ambientales)
REDD+	Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de Bosques
RedLAC	Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe
ROI	Retorno sobre la Inversión
ONU	Organización de las Naciones Unidas
CNULD	Convención de las Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNEF	Fondo Ambiental de las Naciones Unidas
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WCS	Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre
WWF	Fondo Mundial para la Vida Silvestre



Introducción

Este Manual ha sido elaborado como parte de una serie de presentaciones, casos de estudio y documentación con motivo del Taller de RedLAC-CAFÉ que se celebró en Abiyán, Costa de Marfil, del 23 al 25 de septiembre de 2015. El taller se realizó tras la Asamblea General anual de las 18 organizaciones miembro que conforman el Consorcio de Fondos Africanos para el Medio Ambiente (CAFÉ).

Este Manual tiene como propósito resumir la discusión y los puntos de vista expresados durante el taller, proporcionar información relevante sobre los temas examinados y compartir orientaciones y experiencias prácticas de los directivos y del personal de los Fondos participantes así como la experiencia de otros participantes invitados.

El tema del taller, *Cultivando una Cooperación Exitosa entre Fondos Ambientales, Donantes e Inversionistas*, fue seleccionado por los miembros de CAFÉ en respuesta al desafío común que enfrentan todos los Fondos: la incertidumbre financiera anual que crea importantes desafíos de gestión en la planificación y programación a mediano y largo plazo. Tener flujos inconsistentes de recursos puede conducir a no alcanzar los objetivos previstos del Fondo y a menudo tienen como resultado el tener que elegir entre prioridades igualmente de conservación y biodiversidad igualmente urgentes. Aunque es comúnmente entendido que la protección de la conservación y la biodiversidad cuenta significativamente con fondos insuficientes a nivel mundial, la experiencia de América Latina y otras regiones ha demostrado que una cooperación y apoyo más efectivo entre los Fondos Ambientales (FA) y los donantes/inversionistas es posible en base a mejores prácticas de gestión y participación. El alcanzar una mayor financiación se basa en última instancia en una interacción efectiva y en la creación de confianza entre los FAs y una variedad de actores y socios, no simplemente donantes o inversionistas.

El Manual se encuentra organizado en varias secciones que corresponden a los temas tratados en el Taller de Abiyán.

En la segunda sección se ofrece una descripción de los requerimientos mundiales de financiamiento para la protección de la conservación y la biodiversidad, así como distintas estimaciones del importe total de fondos que realmente son asignados y desembolsados para la conservación y la biodiversidad. Esta sección destaca algunas de las mayores disparidades en la demanda y la oferta de la financiación para la conservación, ya sea de fuentes públicas o privadas. En esta sección se muestra la creciente atención que se presta a las estimaciones a nivel nacional de las necesidades de financiación y los desembolsos reales utilizando exámenes del gasto público que abarcan los compromisos de capital y recurrentes.

En la sección tercera del Manual se examina la “gestión estratégica de relaciones” como un marco primordial para una cooperación más efectiva con todas las partes interesadas, no solo con los donantes. El supuesto subyacente es que las organizaciones efectivas son organizaciones que siguen y analizan cómo ellas interactúan con sus socios y partes interesadas con el fin de establecer su credibilidad y buena fe como un socio de confianza.

En las siguientes tres secciones se exploran cuáles son las fuentes comunes de financiamiento para los FA, específicamente, sección 4, donantes multilaterales y bilaterales; sección 5, fundaciones y ONG ambientales internacionales; y sección 6, donantes del sector privado. A menudo se percibe que es difícil aproximarse a los donantes públicos y privados y que cuentan con procedimientos burocráticos menos transparente que deben manejarse. El objetivo de estas secciones es, por lo tanto, ofrecer sugerencias, pautas y mejores prácticas en para establecimiento de relaciones productivas con diferentes tipos de donantes.

En la sección séptima se expone la creciente importancia de las inversiones para la conservación como una nueva fuente de financiación que todavía se encuentra infrautilizada en gran medida. Esta sección hace una distinción entre las donaciones del sector privado (discutidas en la sección 6) y los inversionistas que buscan cierto nivel de retorno sobre su inversión (ROI). Este tipo de inversiones se encuentra asociado generalmente con una inversión con un impacto social, o en este caso, ambiental, donde el inversionista no busca maximizar su retorno, sino más bien recibir un menor retorno junto con beneficios sociales y ambientales a los que el inversionista les atribuye una importancia igual o mayor.

En la sección octava se analizan los gobiernos nacionales como una fuente de financiamiento y como un actor/socio clave para operaciones exitosas de los FA.

En la sección novena se reúnen todas las secciones anteriores para explorar los retos de las asociaciones de múltiples partes interesadas y las clases de gestiones administrativas y organizacionales originadas de las exigencias y requisitos de los diferentes donantes y socios.

En la última sección se resumen los puntos claves tratados en el Manual, así como las principales recomendaciones y observaciones sugeridas en el taller de CAFÉ.

Los Anexos son una parte integral del Manual ya que proporcionan casos de estudio completos que han sido preparados y discutidos en el taller así como una lista de los participantes en el Taller y el orden del día del Taller.



Revisión Global de la Financiación para la Conservación

Esta sección ofrece un resumen general de la financiación para la conservación mediante la exploración de datos regionales y globales disponibles a partir de diversas fuentes. Esta revisión no examina el financiamiento a para la conservación nivel nacional, lo que es una tarea más allá del alcance de este breve Manual. Aunque es aceptado generalmente que la financiación global para la conservación y la protección de la biodiversidad es significativamente menor de lo necesario, aún existen grandes variaciones en las estimaciones de cuánto es necesario para satisfacer plenamente todos los requisitos, así como el cuántos fondos están disponibles actualmente a partir de varias fuentes. La siguiente discusión destaca algunas de las distintas estimaciones de la oferta y demanda de la financiación para la conservación. El propósito de esta revisión es ofrecerle a los FAs algunas guías generales y una mejor comprensión de la dirección y las tendencias en el financiamiento para la conservación y cómo esas tendencias tienen un impacto sobre sus propias gestiones de recaudación de fondos.

Objetivos Globales

En las últimas décadas, la comunidad internacional ha eludido establecer metas monetarias para la conservación y la biodiversidad, en lugar de establecer objetivos de implementación y resultados para la conservación. Los objetivos de la comunidad internacional para la financiación de la conservación fueron expuestos en los Objetivos de Biodiversidad de Aichi que a menudo son citados y que fueron negociados en la décima reunión del Convenio sobre Diversidad Biológica (CDB) de la Conferencia de las Partes (COP 10) que se celebró en Japón en el año 2010.

Cuadro 2.1 Principales Objetivos de Biodiversidad de Aichi

Objetivo 11

Para el año 2020 por lo menos el 17 por ciento del agua terrestre y fluvial y el 10 por ciento de las zonas marinas y costeras, especialmente las áreas de especial importancia para la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, serán conservados a través de sistemas de áreas protegidas administrados efectiva y equitativamente, que sean ecológicamente representativos y se encuentren bien conectados y otras medidas efectivas de conservación en base a áreas integradas con paisajes y marinas más amplias.

Objetivo 12

Para el año 2020 se habrá evitado la extinción de las especies amenazadas conocidas y su estado de conservación, particularmente para aquellas que presentan una mayor decadencia, ha sido mejorado y sostenido.

Objetivo 13

Para el año 2020 se habrá mantenido la diversidad genética de las plantas cultivadas y de los animales domesticados, criados y sus parientes silvestres, incluyendo otras especies socio-económicamente y culturalmente valiosas, y se habrán desarrollado e implementado estrategias para reducir al mínimo la erosión genética y salvaguardar su diversidad genética.

Objetivo 20

Para el año 2020, a más tardar, la movilización de recursos financieros para la implementación efectiva del Plan Estratégico para la Biodiversidad 2011-2020 de todas las fuentes y de acuerdo con el proceso consolidado y acordado en la Estrategia de Movilización de Recursos deberá aumentar substancialmente en comparación con los niveles actuales. Este objetivo estará sujeto a cambios dependiendo de las evaluaciones de necesidades de recursos que serán desarrolladas y publicadas por las partes.

Los principales objetivos de Aichi (ver el recuadro 2.1) se refieren esencialmente al cese de toda pérdida de biodiversidad y a la protección de hábitats y especies en peligro para el año 2020. Incluso los observadores más optimistas estarían de acuerdo en que el progreso para lograr los objetivos de Aichi se encuentra bastante atrasado, y según las tasas actuales, es poco probable que sean alcanzados.

Más recientemente, en las deliberaciones de la COP 12 celebrada en Pyongyang, Corea del Sur en octubre de 2014, se fijaron los siguientes objetivos de movilización de recursos, sin especificar ningún objetivo monetario, usando en cambio una medida de referencia y porcentual. Los objetivos se destacan por su mayor énfasis en el cálculo de los patrones de gasto de recursos nacionales para la biodiversidad junto con el acompañamiento a los planes financieros nacionales para la biodiversidad y la conservación.

El texto exacto de la Decisión XII/3 de la reunión de Pyongyang es el siguiente:

"1. Reafirma su compromiso con un aumento general considerable en la financiación total relacionada con la biodiversidad para la implementación del Plan Estratégico para la Biodiversidad 2011-2020 a partir de una variedad de fuentes,¹ y adopta los siguientes objetivos para la movilización de recursos, en virtud del Objetivo 20 de Aichi del Plan estratégico para la Biodiversidad 2011-2020, de la siguiente manera:

(a) Duplicar el total de flujos de recursos financieros internacionales relacionados con la biodiversidad a países en desarrollo, en particular a países menos desarrollados y pequeños Estados Insulares, así como a países con economías en transición.

(b) Esforzarse por que el 100 por ciento, pero por lo menos el 75 por ciento, de las Partes incluyan la biodiversidad en sus prioridades nacionales o planes de desarrollo para el 2015 y que por lo tanto hayan hecho reservas financieras nacionales apropiadas;

(c) Esforzarse por que el 100 por ciento, pero por lo menos el 75 por ciento, de las Partes que cuenten con suficientes recursos financieros informen sus gastos nacionales de biodiversidad, así como las necesidades, brechas y prioridades de financiación, para el 2015, con el fin de mejorar la robustez de la línea base;

(d) Esforzarse por que el 100 por ciento, pero por lo menos el 75 por ciento, de las Partes que cuenten con recursos financieros adecuados elaboren planes financieros nacionales para la biodiversidad para el 2015;

(e) Movilizar recursos financieros nacionales de todas las fuentes para reducir la brecha entre las necesidades identificadas y los recursos disponibles a nivel nacional, para la implementación efectiva para el año 2020 de las estrategias nacionales de biodiversidad y los planes de acción de las Partes, con arreglo al Artículo 20..."

¹ Ver decisión XI/4, párrafo 7.

De Objetivos a Estimaciones Monetarias

Mientras que los Objetivos de Aichi y la decisión de la COP 12 del CDB sobre la movilización de recursos son de carácter instructivo, no son un sustituto de saber a ciencia cierta qué monto de financiación se asigna realmente para la conservación y biodiversidad, de ser posible para dónde van y para qué son utilizados los fondos.

El Estudio del Global Canopy Programme

Uno de los estudios más ampliamente citados fue aquel preparado por la ONG del Reino Unido, el *Global Canopy Programme* (GCP). El estudio, titulado el *Pequeño Manual de Finanzas de la Biodiversidad*, fue escrito inicialmente en el año 2010 y fue luego actualizado en el 2012. El estudio aún es ampliamente citado y proporciona algunas maneras útiles de analizar la financiación para la conservación.

Los autores del libro encontraron que la financiación para la biodiversidad y los servicios ecosistémicos se había estimado en un monto de USD 51,800 millones en el año 2010, el año en que el mundo no cumplió el objetivo del CDB para “lograr una reducción significativa en el ritmo actual de pérdida de la biodiversidad”. Se sostuvo que niveles de financiamiento incluso mayores serían necesarios si la comunidad internacional quiere cumplir con los Objetivos de Aichi más ambiciosos y de mayor alcance. Con el fin de lograr estos objetivos para el 2020, los 17 mecanismos de generación de finanzas discutidos en el libro deben ser utilizados, ningún mecanismo simple o grupo de mecanismos puede por sí solo aumentar los fondos disponibles hasta el nivel necesario para el año 2020.

En base a la información disponible en ese entonces, en la edición 2012 del libro se identifican fuentes de financiamiento que pueden aprovecharse para recaudar hasta USD 159 miles de millones en fondos de aquí al 2020 para ayudar a cumplir el objetivo de detener la pérdida de biodiversidad global. Esta pérdida está costando actualmente al menos USD 740 miles de millones anualmente en servicios ecosistémicos perdidos que son vitales para las economías nacionales y el bienestar del ser humano.

De manera crucial, sin embargo, también debe cambiarse la distribución de las finanzas para la biodiversidad; el 78% de finanzas son generadas actualmente por los países desarrollados, pero hasta un 59% también es entregado en esos mismos países, mientras que tan solo el 41% es entregado en los países en desarrollo donde existe la mayoría de la biodiversidad del planeta

y donde los impactos de la pérdida de biodiversidad tienen mayores repercusiones.

El desglose de la financiación para la biodiversidad que hace el GCP es el siguiente:

Total: USD 51.800 millones, de los cuales

- USD 25.500 millones - gasto presupuestario interno
- USD 7.800 millones - reforma de subsidios agrícolas
- USD 5.300 millones - Ayuda Oficial al Desarrollo
- USD 1.700 millones - filantropía
- USD 6.600 millones - productos “verdes”, como el café
- USD 3.800 millones – mercado directo
 - Compensaciones
 - Tarifas directas por biodiversidad
 - Tarifas directas por servicios ecosistémicos
 - Subasta de subvenciones
 - Bio-prospección
 - Deuda-por-naturaleza

Cuadro 2.2 ¿Qué Monto de los Fondos para la Conservación es Destinado a África?

No existen datos desagregados confiables sobre qué monto de los fondos para la conservación son asignados a África. Un estudio indica que por lo menos USD 200 millones por año son donados a África para la financiación de la conservación (Brockington y colaboradores 2010). Al mismo tiempo, el estimado de los fondos necesarios para las áreas protegidas africanas oscila alrededor de USD 400 – USD 2.000/km² (o más cuando hay especies altamente vulnerables como los rinocerontes). Sin embargo, la financiación real para los parques es a menudo baja, alrededor del orden de USD 50/km². Se ha estimado que el déficit de financiación para parques y áreas protegidas tanto es de USD 850 millones al año.

Ver: <https://www.facebook.com/africanwildlifeconservationnews/posts/250341071818659>

El GCP utiliza un conjunto de conceptos analíticos para examinar la financiación de la conservación, lo que puede resultar útil para los directivos y el personal de los FAs. Los primeros analizan el financiamiento por fuente, los segundos por tipo de transacción de mercado.

Fuente de Financiamiento

En términos generales, los mecanismos de generación de ingresos pueden ser implementados por (1) una organización privada, (2) gobiernos locales y nacionales, o (3) por un organismo público a nivel internacional. En la opinión de GCP, el nivel en el cual se generan los ingresos tendrá importantes consecuencias para la suficiencia y previsibilidad de la financiación para la biodiversidad.

El financiamiento privado se define como los ingresos que son generados a través de un mecanismo implementado en el sector privado. El financiamiento privado puede utilizar mecanismos voluntarios, como por ejemplo productos verdes o tarifas directas por servicios ecosistémicos, o puede ser impulsado por regulaciones nacionales o internacionales. La clave del financiamiento privado es que los fondos recaudados no entran en las manos del sector público.

El financiamiento público se define de manera similar como los ingresos que son generados a través de un mecanismo controlado por un organismo público y se pueden dividir en fuentes nacionales e internacionales de financiación. Los mecanismos nacionales recaudan fondos generados inicialmente por los gobiernos locales o nacionales, e incluyen impuestos generales y aportes al capital natural. Los mecanismos internacionales recaudan fondos que son generados inicialmente a nivel supranacional e incluyen mecanismos tales como impuestos a las transacciones financieras y canjes de deuda por naturaleza.

Los ingresos generados a nivel nacional son considerados a menudo como una fuente impredecible de fondos internacionales debido al problema de las rentas nacionales. Mientras que la generación de ingresos a nivel internacional es, en teoría, una solución sencilla para este problema, que enfrenta desafíos políticos, ya que los países aportantes han preferido históricamente mantener la visibilidad y el control sobre sus aportes de fondos internacionales.

Tipo de Transacción de Mercado

El segundo lente analítico desarrollado por GCP analiza los fondos para la conservación por tipo de transacción de mercado: Mercado Directo, Mercado Indirecto, Otro Mercado y Sin Mercado.



Los mecanismos directos de mercado crean un vínculo entre el beneficiario/contaminante de la biodiversidad o servicios ecosistémicos y el proveedor de esos servicios. Por ejemplo, un mercado de compensación de biodiversidad vincula a los contaminadores o degradadores de los ecosistemas con los protectores de otros hábitats naturales.

Los mecanismos indirectos de mercado recaudan fondos vinculando implícitamente el valor de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos con mercados más tradicionales, lo que luego desarrolla mercados indirectos para servicios ambientales. Por ejemplo, los productos verdes agrupan la demanda de los consumidores por servicios ecosistémicos y la biodiversidad con los mercados internacionales de productos básicos como café o té. La protección de la biodiversidad es un requisito previo para la generación de fondos bajo mecanismos directos e indirectos de mercado.

Los otros mecanismos de mercado no son dependientes ni están vinculados necesariamente al suministro o a la protección de la biodiversidad, y estas otras transacciones de mercado pueden presentar una amplia variación en su relación con la biodiversidad. Por ejemplo, un impuesto sobre todas las transacciones financieras (donde el mercado financiero es el otro mercado) es independiente de las repercusiones de la transacción sobre la biodiversidad. Sin embargo, un impuesto al capital natural que es aplicado a una empresa minera (donde la minería es el otro mercado) depende del impacto de las operaciones de la empresa sobre la biodiversidad. Estas opciones tienen el potencial de recaudar fondos a gran escala para la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, pero generalmente se consideran como menos políticamente viables de implementar que otras opciones directas o indirectas.

Por último, la opción de sin mercado incluye mecanismos que generan ingresos de fuentes tradicionales de financiamiento, incluyendo subvenciones y filantropía de organizaciones donantes. Dado que muchas de estas opciones están vinculadas a acciones gubernamentales, la entrega de los beneficios de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos depende de la fuente de financiación y de las relaciones gobierno-donantes, no de transacciones en el mercado.

Enfoque Ascendente para la Estimación de la Financiación para la Conservación

Una de las tendencias más prometedoras en la estimación de la financiación para la conservación se refiere a un determinante ascendente o nacional del nivel de gastos. La decisión 12 de la COP del CDB sobre movilización de recursos, citada anteriormente, se refiere específicamente a este enfoque:

“Una de las tendencias más prometedoras en la estimación de la financiación para la conservación se refiere a un determinante ascendente o nacional del nivel de gastos.”

Esforzarse por que el 100 por ciento, pero por lo menos el 75 por ciento, de las Partes que cuenten con suficientes recursos financieros informen sus gastos nacionales de biodiversidad, así como las necesidades, brechas y prioridades de financiación, para el 2015, con el fin de mejorar la robustez de la línea base;

La necesidad de un enfoque nacional proviene de la experiencia de muchos países en la preparación de su primera ronda de las Estratégicas y Planes de Acción Nacionales para la Biodiversidad (EPANB), como en muchas de las reuniones de la COP del CDB. Se hizo evidente que muchos países tenían dificultades para elaborar planes de acción viables y realistas porque no cuentan con datos suficientes para conocer cuánto dinero fue invertido en conservación y biodiversidad o cuánto estaba disponible. En las primeras EPANB se señaló lo que debía hacerse, pero no cuánto costaría implementar el plan

Uno de los esfuerzos más interesantes de la comunidad de donantes para solucionar este problema fue el establecimiento de la Iniciativa para la Financiación de la Biodiversidad (BIOFIN) a finales del año 2012. [Ver <http://www.biodiversityfinance.net/home>]. BIOFIN es financiado por Alemania, Suiza, Noruega, Flandes (Bélgica), la Comisión Europea y el PNUD (que también actúa como la Secretaría de BIOFIN). El mandato de BIOFIN es ayudar a los gobiernos a implementar estrategias integrales para la movilización de recursos nacionales a nivel nacional. BIOFIN apoya a los gobiernos en:

- la revisión de las políticas y las instituciones relevantes para el financiamiento de la biodiversidad;
- la determinación de las inversiones de línea de base y la evaluación los costos de implementación de las Estratégicas y Planes de Acción Nacionales para la Biodiversidad;
- la cuantificación de la brecha de financiamiento para la biodiversidad.

Actualmente BIOFIN presta su apoyo en 19 países: Botsuana, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Fiji, Guatemala, India, Indonesia, Kazajstán, Malasia, México, Perú, Filipinas, Seychelles, Sudáfrica, Tailandia, Uganda y Zambia. BIOFIN está en discusiones con otros 10 países y espera poder expandirse a más países si hay más fondos adicionales a partir de dicha discusión disponible con los otros 10 países.

Tendencias e Implicaciones de la Financiación

La financiación para la conservación también se discute en otras secciones de este Manual, pero desde una perspectiva general, existen varias implicaciones para los directivos y los Consejos de los FAs en la evaluación de las tendencias en la financiación de la conservación.

En primer lugar, las estimaciones globales de la oferta y la demanda para la financiación de la conservación pueden resultar engañosas y ambiguas. Aunque las estimaciones a nivel mundial pueden no ser confiables, aún está claro que los compromisos de financiación no han sido históricamente cercanos a las declaraciones y la retórica de la comunidad internacional.

En segundo lugar, los FAs pueden esperar ver importantes déficits en la financiación al menos a mediano y probablemente a largo plazo. Esto pondrá un mayor énfasis en el papel de cada FA individual en la generación de sus propios fondos y la articulación del modelo de negocio con los donantes e inversionistas de por qué aportar fondos a través de su organización es un “buen negocio”.

En tercer lugar, las tendencias de la financiación le darán cada vez mayor importancia a las inversiones privadas para la conservación Si es posible identificar proyectos y programas en los que se pueda invertir. Para los FAs, esto requerirá de una mayor “inteligencia empresarial” para entender las prioridades de conservación de los donantes/inversionistas que pueden acarrear:

- biodiversidad o ecosistemas específicamente amenazados;
- el costo de la intervención;
- la ubicación y el tamaño del área objeto de conservación;
- beneficios sociales y económicos paralelos; y
- rentabilidad (la probabilidad de éxito de la inversión)

Discusión sobre el Taller de Abiyán

- Con respecto a las tendencias de la financiación, algunos FA participantes señalaron que la financiación puede ser muy específica de acuerdo a cada país, incluso regionalmente específica dentro de un país.
- Los países que se encuentran localizados en zonas consideradas como puntos importantes para la biodiversidad pueden tener ventajas sobre los FAs en países donde hay una menor prioridad con respecto a la biodiversidad.
- El aseguramiento de la continuidad de la financiación en el tiempo y entre los donantes es una preocupación importante para muchos FAs.
- Los participantes se identificaron con el enfoque ascendente de la Iniciativa de BIOFIN, incluso si no ocurre en sus propios países, y consideraron que participar en análisis del gasto público ambiental y ejercicios de costos nacionales es un papel valioso.

Gestión Estratégica de las Relaciones para Fondos Ambientales

En esta sección se realiza una discusión de la gestión estratégica de las relaciones como un elemento clave para promover una mejor cooperación y confianza entre los FA y sus donantes y socios. La premisa principal de esta sección es que un plan de acción proactivo para la gestión de las relaciones constituye un medio efectivo dentro de las directrices operativas de los FAs para clarificar las relaciones con las partes interesadas y para aumentar la probabilidad de promover un mayor apoyo de los donantes.

En el sector privado, muchas empresas en el mundo emplean una variedad de herramientas y métricas para rastrear y mejorar sus relaciones con clientes y socios. La gestión de las relaciones como un concepto empresarial se refiere a las prácticas, estrategias y tecnologías que utilizan las instituciones para gestionar el registro y evaluar sus interacciones con sus clientes y socios. La gestión de las relaciones tiene como objetivo crear una alianza entre la organización y su “público” en vez de considerar la relación como una simple transacción. El mantener un nivel de comunicación con el público objetivo le permite a la empresa identificar fuentes posibles de problemas antes de que se vuelvan más graves.¹

Desde la perspectiva de la organización, gestión de las relaciones se basa en algunos principios de sentido común:

Confianza: Esta es la base de toda buena relación. Cuando existe confianza entre las organizaciones y sus partes interesadas, se forman lazos poderosos que fomentan el trabajo colaborativo y la comunicación.

Respeto mutuo: Cuando hay respeto y diálogo entre colegas y asociados, trabajar juntos puede producir soluciones efectivas basadas en la creatividad, sabiduría y conocimiento colectivo.

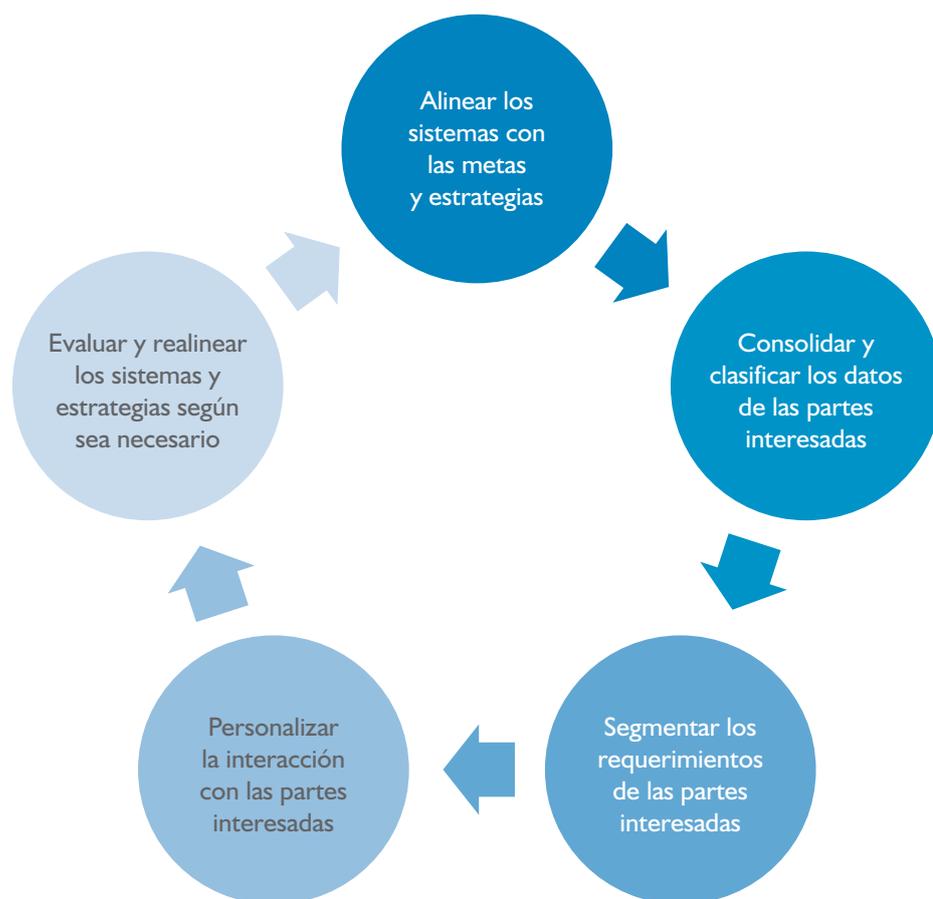
¹ Ver <http://www.investopedia.com/terms/r/relationship-management.asp>

Consciencia: Esto significa asumir la responsabilidad de las palabras y las acciones de la organización. Las organizaciones que son conscientes son cuidadosas acerca de cómo comunican y expresan lo que dicen.

Comunicación abierta: Las organizaciones se comunican todo el día, ya sea al enviar correos electrónicos y mensajes instantáneos o en una reunión presencial. Entre mejor y más efectivamente se comunique una organización con aquellos alrededor de ella, mejores serán las relaciones que mantengan. Todas las buenas relaciones dependen de una comunicación abierta y honesta.²

El diagrama a continuación captura la esencia de la gestión de las relaciones como un proceso continuo explícito, ya sea para empresas privadas o para organizaciones como los FAs.

Figura 3.1 Proceso de Gestión de las Relaciones



¿Con quién deben los Fondos Ambientales realizar la Gestión de las Relaciones?

Mientras que el diagrama anterior muestra una guía genérica para clasificar y trabajar con diferentes partes interesadas, ¿quiénes son los actores específicos relevantes para los FAs? La siguiente lista proporciona una serie de diferentes grupos de partes interesadas con quienes los FAs trabajan generalmente:

- Juntas Directivas (o su equivalente)
- Gestores de activos
- Donantes
- Organizaciones nacionales de implementación
 - ONG ambientales nacionales
 - Organizaciones comunitarias
- Comunidades locales beneficiarias
- Gobierno nacional
 - Parlamento, funcionarios electos
 - Agencias reguladoras y organismos gubernamentales

² Estos principios fueron adaptados de <https://www.mindtools.com/pages/article/good-relationships.htm>

- Gobierno local
- Sector privado local
- Otros grupos de la sociedad civil y organizaciones (no relacionadas con la conservación)
- Asociaciones de organizaciones ambientales

Las relaciones con estos grupos específicos de partes interesadas son obviamente particulares para cada FA y los contextos de su propio país; sin embargo, son criterios comunes mediante los cuales las partes interesadas pueden juzgar la competencia y eficiencia de un FA. Algunos de estos incluyen:

Habilidades de gobierno y profesionalidad del Consejo y Personal

Los donantes y gobiernos nacionales tienden a estar muy interesados en las habilidades de gobernación y el profesionalismo del personal y el Consejo de los FAs. Su confianza en la capacidad del Consejo y Personal para desempeñarse efectivamente están obviamente altamente correlacionados con el apoyo, y por lo tanto, con la financiación y los recursos, que le otorgan a una organización.

Gestión interna y los sistemas de contabilidad

Los sistemas de gestión y contabilidad que utiliza un FA para supervisar y dirigir sus operaciones y programas están estrechamente relacionados con su gestión y profesionalidad. Posiblemente habrá una diferencia notable entre FAs bien establecidos que tienen muchos años de experiencia y un historial comprobado y FAs nuevos que están en el proceso de diseño y desarrollo de sus sistemas de gestión.

Responsabilidad y supervisión fiduciaria

Los FAs, por su propia naturaleza, deben tener altos estándares en la forma cómo sus subvenciones son manejadas y protegidas. De acuerdo su acta constitutiva, muchos FAs utilizan empresas de gestión de activos de terceros (ya sean nacionales o internacionales) que tienen la responsabilidad independiente de asegurar la integridad fiduciaria de la subvención y la utilización adecuada de los fondos. Resulta evidente que es más probable que un donante o inversionista apoye a un FA que pueda demostrar altos niveles de responsabilidad y administración fiduciaria con respecto a los fondos que se le encargan.

Rentabilidad de proyectos y programas

El éxito y la confianza de un FA es en última instancia una función directa de la entrega de programas y proyectos rentables. Las juntas directivas, donantes, agencias gubernamentales y otros esperan ver:

- Un impacto comprobado en el terreno, ecosistemas y comunidades;
- Capacidad de respuesta y puntualidad de entrega;
- Relaciones continuas y positivas con socios de implementación;
- Sistemas y procedimientos de seguimiento y evaluación para determinar los resultados esperados anteriores;
- Transparencia en sus operaciones y procedimientos.

Estrategias de Comunicación

Un FA podría contar con todos los procedimientos administrativos y operativos anteriores pero no tener aún una relación sólida y efectiva con todas sus partes interesadas. Por lo tanto es responsabilidad de un FA implementar estrategias de comunicación efectivas para transmitir eficazmente sus competencias y efectividad. Los elementos clave de una estrategia de este tipo incluyen:

- Interacción proactiva y reuniones con socios;
- Promoción permanente y regular con el gobierno nacional;
- Política de “puertas abiertas” para los socios;
- Informes anuales;
- Informes periódicos para cada donante;
- Campaña proactivas de relaciones públicas, incluyendo boletines electrónicos y redes sociales como Facebook, LinkedIn y otros;
- Participación en asociaciones nacionales y regionales de ONG ambientales y/o otras asociaciones de ONG.

Responsabilidades del Consejo

Por último, en el examen de la gestión de las relaciones, nos enfocamos brevemente en la cuestión de la relación entre el Consejo de un FA y el personal del Fondo. Este elemento de la gestión de las relaciones que a menudo es pasado por alto a veces se ve descuidado ya que las reglas escritas y las responsabilidades de un Consejo pueden estar desactualizadas o resultar menos efectivas a medida que los FA crecen y maduran y asumen nuevas tareas y retos.

A medida que los FAs crecen y evolucionan, así también deben hacerlo los roles y las responsabilidades del Consejo. En términos generales, hay una serie de responsabilidades básicas para los Consejos sin fines de lucro que deben ser revisadas y posiblemente modificadas con el tiempo. Estas incluyen:

- Determinar y adaptar la misión y propósito según sea necesario;
- Asegurar una planificación efectiva;
- Supervisar y fortalecer programas y servicios;
- Proteger activos y proveer una adecuada supervisión financiera;
- Asegurar la integridad legal y ética;
- Mejorar la situación públicas de la organización.

Discusión del Taller de Abiyán

- Diferentes participantes hicieron referencia a los retos de definir y luego delimitar en la práctica las funciones y responsabilidades convenidas entre el Consejo y los altos directivos del FA.
- Se llegó a un acuerdo general sobre la necesidad de un plan estratégico no solo para aumentar la financiación sino también para la gestión de las relaciones que es diferente a un plan operativo estratégico.
- La necesidad de comunicaciones y herramientas de mercadeo más sofisticadas, no solo un sitio web, folletos e informes impresos, fue señalada como un elemento importante en el desarrollo de un plan de gestión de las relaciones.



Donantes Tradicionales: Organismos Multilaterales y Bilaterales

Tras el resumen expuesto en la sección anterior sobre la gestión de las relaciones como base para una estrategia efectiva de interacción con partes interesadas, incluyendo donantes, ahora se presta atención a las lecciones, estrategias y mejores prácticas en el trabajo con donantes tradicionales. Para efectos de este Manual y el Taller de Abiyán, el término “donantes tradicionales” hace referencia a los organismos multilaterales y bilaterales, discutidos en esta sección, fundaciones y las ONG internacionales que se discuten en la Sección 5 y los socios del sector privado discutidos en la Sección 6. Como regla general, estos donantes tradicionales no han podido satisfacer las necesidades de financiación de los FAs, pero es necesario comprender algunos de los motores que determinan cuándo y cómo establecer sus prioridades para luego considerar cuáles son los “ganchos” sobre los cuales se pudieran establecer relaciones potenciales. Aunque, históricamente los donantes tradicionales no han sido capaces de satisfacer todas las necesidades de financiamiento de los FAs, seguirán siendo un socio importante y una fuente de apoyo financiero.

Donantes Multilaterales

Existen numerosos organismos multilaterales que han apoyado la conservación y la biodiversidad de una manera u otra. Existen instituciones financieras internacionales como el Banco Mundial y bancos de desarrollo regional como el Banco Interamericano, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola. Discernir exactamente cómo (y cuánto financiamiento) estas instituciones apoyan la conservación no es tarea fácil, ya que la conservación y la biodiversidad están a menudo subsumidas programáticamente dentro de un amplio abanico que puede incluir el medio ambiente, desarrollo rural, agricultura minifundista, energía, agua y cambio climático.

Aunque no sea el foco de este análisis, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) tiene quizás el programa específico de apoyo para la conservación, protección de la biodiversidad y servicios ecosistémicos mejor articulado, a través del Programa de Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos del BID.¹

El siguiente es un breve resumen de la financiación proporcionada por diferentes instituciones multilaterales de financiación, específicamente destinada a África, el cual fue el tema central del Taller de Abiyán.

Banco Mundial

El Banco Mundial es indiscutiblemente el principal donante para proyectos ambientales en África, en particular a través de la “Ventana de Préstamos Blandos del Banco Mundial – la Asociación Internacional de Fomento (AIF), así como un número de subvenciones e iniciativas cofinanciadas. Como regla general el Banco Mundial considera la conservación y la biodiversidad dentro del contexto de la sostenibilidad ambiental. En el año 2012, el Banco Mundial lanzó una nueva Estrategia Ambiental para promover un “mundo verde, limpio y resistente para todos”. La agenda verde del Banco se centra en alimentar un crecimiento más inclusivo, mientras se protege la biodiversidad y los ecosistemas a través de tres áreas principales:

- Mejorar la toma de decisiones de los países a través de la Asociación Mundial de Contabilidad de la Riqueza y Valoración de Servicios Ecosistémicos que soporta el patrimonio natural de los países y lo incorpora en sus sistemas de cuentas nacionales;
- Encontrar maneras de restaurar los océanos del mundo para la salud y la productividad económica a través del trabajo con una amplia coalición de gobiernos, organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales y empresas privadas;
- Poner a prueba la disposición del mercado para fomentar la protección de áreas con hábitats críticos mientras que también se proporcionan beneficios de almacenamiento de carbono a través de trabajos innovadores continuos en bosques y el uso del suelo relacionado con el programa de Reducción de Emisiones de la Deforestación y Degradación Forestal.

Dentro del Banco Mundial, la Práctica Medioambiental y de Recursos Naturales (la cual cruza líneas departamentales) tiene un mandato amplio que abarca temas ambientales “verdes” y “marrones”. Este grupo proporciona conocimientos, asistencia técnica y finan-

ciamiento para ayudar a países de bajos y medios ingresos en la administración de la tierra, el mar y el agua dulce y los recursos naturales de una manera sostenible que ayude a crear puestos de trabajo, mejorar los medios de subsistencia, mejorar los servicios ecosistémicos (como regulaciones de captura de carbono o agua), disminuir la contaminación y aumentar la resistencia al cambio climático.²

Resulta difícil identificar datos precisos sobre la financiación total donde la superposición entre sectores dificulta las estimaciones. La Práctica Global del Medio Ambiente y Recursos Naturales supervisa una cartera de aproximadamente 165 proyectos por un valor aproximado de USD\$5.3 miles de millones. De manera más general, los datos del Banco Mundial sugieren un mayor gasto en el medio ambiente pero no necesariamente un mayor gasto en la conservación y la biodiversidad.

- Entre 2004-2013, tan solo mil millones de dólares Americanos fueron gastados en 74 proyectos en 74 países;
- USD\$ 17 mil millones fueron destinados a agua potable y saneamiento en los últimos 3 años;
- USD\$ 19 mil millones fueron comprometidos para eficiencia energética y energías renovables en los últimos 6 años;

Banco Africano de Desarrollo

El Banco Africano de Desarrollo (BAfD) ha realizado un papel pequeño pero cada vez más importante en el apoyo a la conservación y la biodiversidad como parte de sus préstamos y subvenciones medioambientales. Esto ha ocurrido en la última década, durante un período de creciente apoyo y credibilidad institucional para el BAfD, bajo el liderazgo de su ex Presidente, Donald Kaburuka.

En general, sin embargo, el apoyo del BAfD para la conservación de la biodiversidad está incluido dentro de una perspectiva sectorial más amplia, que incluye el desarrollo agrícola y rural, así como problemas ambientales. Por ejemplo, en el año 2014, las operaciones aprobaron 232 proyectos para un total de USD\$ 7,3 miles de millones, de los cuales

- Desarrollo agrícola y rural – USD\$ 700,3 millones (10,9%);
- Medio ambiente - USD\$ 46,7 millones (0,7%).

Tal vez la designación del BAfD como el socio/punto focal Africano de Implementación para los Fondos de Inversión en el Clima por USD\$ 8,1 miles de millones resulta de mayor interés para los directivos de FAs africanos. Los CIF realmente constan de 4 programas: (i)

² Ver <http://www.worldbank.org/en/results/2013/04/13/environment-results-profile>

¹ Ver <http://www.iadb.org/en/topics/environment/biodiversity-platform/biodiversity-platform/idb-biodiversity-ecosystem-services-latin-america,7721.html>

Cuadro 4.1 Ejemplos de Proyectos del Banco Mundial en África para la Conservación y la Biodiversidad

En el Parque Nacional Kafue de **Zambia**, el “Proyecto de Apoyo a la Expansión y Diversificación Económica” que respaldó a las autoridades del parque llevó a los inversionistas privados a triplicar el alojamiento turismo disponible. Las visitas al parque aumentaron significativamente y los ingresos del parque crecieron diez veces entre el 2005 y el 2011, mucho de lo cual benefició directamente a las comunidades locales.

En **Sudáfrica**, a través del **proyecto del Grater Addo Elephant National Park (2004-2010)**, una inversión de USD 5,5 millones había estimulado una inversión por parte del sector privado de USD 14,5 millones y la creación de 614 empleos bien remunerados.

En **África Occidental**, donde la pesca produce casi 3 millones de puestos de trabajo, un programa regional diseñado para aumentar la riqueza total generada por la pesca sostenible está produciendo resultados: como parte del programa, **Sierra Leona y Liberia** han creado zonas de conservación a lo largo de la costa dedicadas a las comunidades pesqueras en pequeña escala. Algunas de estas comunidades han experimentado un aumento de hasta un 40 por ciento en su pesca.

En los países Sahel-Saharianos y Saharianos, un programa financiado por el Banco de USD\$1.1 millones que apoya la **Iniciativa de la Gran Pared Verde de África** ha tenido un impacto positivo en las comunidades y agricultores locales. En **Etiopía**, por ejemplo, un programa gubernamental respaldado por el Banco Mundial ha mejorado los medios de subsistencia de 30 millones de personas y a ayudado a usar más productivamente 15 millones de hectáreas de tierras comunales e individuales.

Fuente: <http://www.worldbank.org/en/topic/environment/overview#2>

Botsuana está utilizando los métodos de **contabilidad de capital natural** de la asociación de **Contabilidad de la Riqueza y Valoración de Servicios Ecosistémicos (WAVES)** para desarrollar políticas económicas más sostenibles frente a la escasez del agua: las “cuentas de Agua” están ayudando al gobierno a identificar los sectores, como la agricultura, minería y turismo, que pueden crecer con un consumo mínimo de agua.

Programa de Tecnología Limpia, (ii) Programa Piloto para la Resistencia al Clima, (iii) Programa de Ampliación de Energías Renovables, y (iv) Programa de Inversión Forestal (PIF).

De estos 4 programas, el Programa de Inversión Forestal es de mayor interés para los FA. El Programa de Inversión Forestal por USD\$785 millones (el PIF respalda los esfuerzos de los países en desarrollo para reducir las emisiones de la deforestación y degradación forestal y para promover una gestión forestal sostenible y la mejora de las existencias de carbono forestal (REDD+).³ El PIF se destaca por la rápida aprobación del proyecto y los desembolsos, lo que lo convierten en la cartera de más rápido movimiento dentro del PIF y que produce una cofinanciación significativa. En la actualidad:

- USD\$ 501 millones son destinados a 38 proyectos y programas, a la espera de la cofinanciación de USD\$1.000 millones de otras fuentes.
- USD\$ 208 millones (42% de las asignaciones de PIF) han sido aprobados y están en ejecución para 12 proyectos con una cofinanciación prevista de USD\$742 millones.

Canalizada a través del BAfD y otros bancos multilaterales de desarrollo como subvenciones y créditos de interés con tasas cercanas a cero, la financiación del PIF aborda muchos de los componentes de REDD+, incluyendo:

- La promoción de esfuerzos de mitigación forestal, incluyendo la protección de servicios de ecosistemas forestales;
- Prestación de apoyo por fuera del sector forestal para reducir la presión sobre los bosques;
- Ayudar a los países a fortalecer su capacidad institucional, gobernanza forestal y conocimientos relacionados con los bosques;
- Integración de las consideraciones de la resistencia climática y contribuciones para la conservación de la biodiversidad, la protección de los derechos de los pueblos indígenas y las comunidades locales y la reducción de la pobreza a través de mejoras en los medios de subsistencia rurales.

³ Es posible consultar la descripción del Programa de Inversión Forestal en el siguiente enlace: http://www.climateinvestmentfunds.org/cif/Forest_Investment_Program

Cuadro 4.2 Países Piloto del Programa de Inversión Forestal

- Bangladesh
- Brasil
- Burkina Faso
- Camboya
- Camerún
- República del Congo
- Costa de Marfil
- República Democrática del Congo
- Ecuador
- Ghana
- Guatemala
- Guyana
- Honduras
- Indonesia
- Laos
- México
- Mozambique
- Nepal
- Perú
- Ruanda
- Túnez
- Uganda
- Zambia

Fondo para el Medio Ambiente Mundial

El Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) es el FA más conocido entre las instituciones multilaterales que prestan su apoyo a la conservación y la biodiversidad. Desde su creación en el año 1991, el FMAM ha suministrado más de USD\$14 miles de millones en subvenciones y movilizado más de USD\$ 70 miles de millones en fondos adicionales para más de 4.000 proyectos. El Programa de Pequeñas Subvenciones del FMAM ha realizado más de 20.000 donaciones a OSC y CBO por un total de USD\$1.000 millones. Con los años, el FMAM se ha convertido en una asociación internacional de 183 países, instituciones internacionales, organizaciones de la sociedad civil y del sector privado para abordar cuestiones ambientales mundiales.

Actualmente, el FMAM cuenta con 18 asociados de implementación.⁴ El Estudio de Caso de FUNBIO que se encuentra en el Anexo 4 del Manual, proporciona un interesante resumen de la historia y la relación evolutiva de un FA que recientemente se convirtió en un organismo de implementación para el FMAM.

Tabla 4. 1 Requerimientos Organizacionales de FUNBIO en su Trabajo con el FMAM

Como Proyecto del FMAM	Como ejecutor de proyectos	Como organismo de implementación
Control financiero con una hoja de cálculo en Excel	Control financiero realizado por software especializado (ERP)	Mayor auditoría y control interno
Contador externo, especialista financiero de medio tiempo	Contadores y equipo financiero de tiempo completo	Separación completa de funciones, políticas y procedimientos muy claros
Abogado externo	Abogados de tiempo completo	Abogados de tiempo completo y software de gestión contractual
Adquisiciones externas	Personal de adquisición de tiempo completo	Personal de adquisición de tiempo completo con un conjunto de políticas y procedimientos más sólidos y presentación de propuestas
Ti externa	Equipo de TI de tiempo completo y sus propios servidores	Personal de TI más sólido y profesional con planes de contingencia, salas seguras de servidores, etc.
Procesos adaptados para un donante, una regla	Procesos y sistemas flexibles para tratar con múltiples donantes	Nuevos procesos adicionales a los viejos
Personal técnico reducido especializado en pocos temas	Mayor personal técnico con una mayor especialización	Nuevo personal para medidas de seguridad, auditorías internas, problemas de género, etc.
Resultados enfocados	Mejores resultados	Resultados potencialmente mayores.

En términos generales, el modelo de negocio del FMAM radica en proporcionar donaciones y financiamiento concesional nuevo y adicional para cubrir los costos “incrementales” (es decir, adicionales) asociados con la transformación de un proyecto con beneficios nacionales en uno con beneficios ambientales mundiales. Para aquellos familiarizados con el FMAM, el Fondo cuenta con una serie de áreas e intereses. Estos incluyen:

⁴ Banco Asiático de Desarrollo (BAD), Banco Africano de desarrollo (BAfD), Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), Conservación Internacional (CI), Banco de Desarrollo de África Meridional (DBSA), Banco Europeo de Reconstrucción D desarrollo (BERD), Oficina de Cooperación Económica Exterior - Ministerio de Protección Ambiental de China (FECO), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Fundo Brasileiro para la Biodiversidad (FUNBIO), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), Banco de Desarrollo de África Occidental (BOAD), Grupo del Banco Mundial y el Fondo Mundial para la Vida Silvestre (WWF).

Áreas Focales

- Biodiversidad
- Cambio climático
- Residuos y productos químicos
- Aguas internacionales
- Degradación de la tierra
- Gestión sostenible de los bosques (REDD+)

Intereses Complementarios

- Seguridad alimentaria
- Ciudades sostenibles
- Materias primas
- Asociaciones público-privadas
- Desarrollo de pequeños estados insulares
- Perspectiva de género
- Pueblos indígenas
- Programa de apoyo a países
- Programa de pequeñas donaciones

En la reunión del FMAM celebrada el año pasado (“FMAM-6”) en mayo de 2014, la comunidad internacional de donantes se comprometió con una reposición de USD\$ 4,43 miles de millones para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2018. El desglose del presupuesto de programas del FMAM-6 se muestra en la Tabla 4.1 a continuación. Se señala que la reposición del FMAM-6 solo representó un modesto incremento en los fondos disponibles en comparación con el FMAM-5, donde esta suma ascendió a USD\$ 4,25 miles de millones, y una disminución real en la financiación para las actividades relacionadas con el cambio climático (lo que refleja la creación de los Fondos de Inversión Climática mencionados anteriormente).

Se les recomienda a los directivos de los FAs revisar el documento del FMAM **Instrucciones de Programación GEF-6**, que contiene los detalles de las actividades y programas previstos para los cuatro años del FMAM-6.

Tabla 4.1. Objetivos de Programación del FMAM-6

Áreas Focales / Temas	Objetivos de Programación del FMAM-5 (\$ millones)	Objetivos de Programación del FMAM-6 (\$ millones)
Biodiversidad	1.210	1.296
Cambio Climático	1.360	1.260
Químicos y Residuos	425	554
Aguas Internacionales	440	456
Degradación de la Tierra	405	431
Programas Corporativos	210	197
Instrumentos Piloto Distintos de Subvenciones	80	115
Presupuesto Organizacional del FMAM	120	106
Oficina de Evaluación Independiente (hasta el FMAM-6, parte del presupuesto organizacional)		19
Reposición Total FMAM	4.250	4.433

Donantes Bilaterales

Históricamente, muchos de los principales donantes bilaterales han sido firmes partidarios de programas ambientales, tales como Noruega, Francia, Reino Unido, Estados Unidos, Australia, Países Bajos y Canadá. Al mismo tiempo, los datos sobre la financiación bilateral muestran las mismas características que la financiación multilateral. El financiamiento ambiental incluye diversos sectores como energías renovables, agricultura sostenible, silvicultura, mitigación y adaptación al cambio climático y agua y saneamiento.

En una revisión de la financiación bilateral llevada a cabo por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el apoyo para la conservación y la biodiversidad nunca ha ascendido a más del 5% del total de la AOD bilateral desde el año 2014.

- Los compromisos de ayuda bilateral relacionados con la biodiversidad por los parte de miembros de la OCDE alcanzaron USD\$ 5,6 miles de millones por año en el 2010-2012, que representan el 4% de la ayuda bilateral total y el 4% de las actividades totales. El límite inferior (ayuda dirigida a la biodiversidad como un objetivo *principal*) fue de USD\$2,3 miles de millones.
- Asia recibió el mayor porcentaje de AOD bilateral relacionada con la biodiversidad en 2007-2013 (32%), seguido por África (27%).
- Los proveedores de cooperación para el desarrollo tiene cada vez más como objetivo obtener sinergias ambientales y beneficios con su ayuda.

- En el 2010-2012, el 82% de ayuda bilateral relacionada con la biodiversidad estaba dirigida también al cambio climático (adaptación, mitigación o ambos) y/o a la desertificación.
- La ayuda se concentra de esta manera: más del 80% de la ayuda relacionada con la biodiversidad en el 2010-2012 provino de los sectores de protección general del medio ambiente, agricultura, silvicultura, pesca, desarrollo rural, suministro de agua y saneamiento.
- El apoyo bilateral estimado relacionado con el aumento de las capacidades dirigidas hacia la biodiversidad aumentó de aproximadamente el 25% de la AOD total bilateral relacionada con la biodiversidad en 2004-2006 (USD\$ 800 millones por año) hasta aproximadamente el 44% en 2010-2012 (USD\$ 2,5 miles de millones por año).

Implicaciones para los Fondos Ambientales

Esta breve revisión ha mostrado algunas de las tendencias generales en el apoyo que es ofrecido para la conservación y la biodiversidad por organismos multilaterales y bilaterales. En la opinión de este escritor, no es probable que la financiación global para FAs aumente a través de estos canales tradicionales, aunque por cada FA pueden haber oportunidades para incrementar la financiación en base a proyectos específicos y la convergencia de estos proyectos con las prioridades de los donantes. En la medida en que las ideas de los proyectos puedan demostrar sinergias intersectoriales como con el agua, agricultura sostenible, servicios ecosistémicos, mitigación y adaptación al cambio climático y REDD+, hay una mayor probabilidad de atraer el interés de los donantes.

FUNBIO proporciona lecciones importantes en el trabajo con donantes como el FMAM. Su experiencia muestra que cuanto mayor sea el nivel o la relación de trabajo con ellos, más fuerte serán las estructuras internas necesarias para hacer frente a las crecientes demandas de transparencia, controles internos y financieros, auditoría, políticas y medidas de seguridad. Existen costos involucrados en esto; estos no son insignificantes, y es difícil obtener recursos para cubrir estos costos ya que no están relacionados directamente con proyectos específicos y por lo tanto tienen que ser recaudados de los proyectos de fortalecimiento institucional. Este tipo de proyectos de fortalecimiento de capacidades son generalmente más difíciles de garantizar que los proyectos habituales de campo. Por otra parte, un mayor nivel de complejidad en la relación con organizaciones como el FMAM también aumenta la credibilidad institucional. Esto mejora la capacidad de un Fondo Ambiental para recaudar fondos con socios a nivel nacional o internacional, lo que puede ser una buena razón para perseguir este tipo de desarrollo institucional.

Una oportunidad emergente que se ha presentado en el trabajo con organismos multilaterales y bilaterales, así como ONG ambientalistas y fundaciones, implica la aparición de fondos o iniciativas híbridas, tales como los Fondos de Inversión Climática discutidos anteriormente y otras iniciativas híbridas como el Fondo de Alianzas para los Ecosistemas Críticos (CEPF), que es una iniciativa conjunta de organismos multilaterales y bilaterales, fundaciones y ONG ambientales.⁵ El CEPF fue fundado en el año 2000 y ha otorgado casi 2.000 subvenciones valoradas en más de USD\$ 178 millones (20% a África). La ventaja de estos fondos híbridos es que le proporcionan a los FAs múltiples puntos de contacto mediante el uso de relaciones personales existentes con el personal de las organizaciones miembro como medio de entrada para comprender cómo operan estos Fondos de mejor manera.

Discusión del Taller de Abiyán

- Hubo un consenso general de que el Banco Mundial es un socio confiable, si se ha establecido una relación, pero su aproximación resultaba difícil sin contactos anteriores. También se discutió el problema de los cambios y rotaciones en el personal del Banco Mundial, lo que podría interrumpir las relaciones. Este mismo problema fue observado con los donantes bilaterales.
- Al mismo tiempo, los participantes consideraron que los organismos multilaterales y bilaterales fueron extremadamente burocráticos y lentos en su respuesta.
- Se mostró un gran interés en la presentación y el estudio de caso sobre Funbio y su relación evolutiva con el FMAM, convirtiéndose de un beneficiario de donaciones para la ejecución de proyectos a un socio de implementación.
- Se debatió el hecho de que ser un organismo de implementación del FMAM no tenía sentido para todos los FAs; deben tenerse en cuenta sus diferentes necesidades y circunstancias.
- Solo algunos participantes tenían experiencia previa con alguno de los consorcios de donantes múltiples como El Fondo del Bosque de la Cuenca del Congo, el Fondo de Inversión Climática o el Fondo de Alianzas para los Ecosistemas Críticos. Muchos esperaban que el Fondo de Inversión Climática y su hermano el Fondo de Inversiones Forestales se convirtieran en nuevas fuentes de fondos con el tiempo.

⁵ Ver <http://www.cepf.net/Pages/default.aspx>. Los miembros del CEPF son l'Agence Française de Développement, Conservación Internacional, FMAM, Unión Europea, Gobierno de Japón, Fundación MacArthur y el Banco Mundial.



Donantes Tradicionales: ONG y Fundaciones Internacionales

Para muchos FA, su interacción más común con los donantes es mediante fundaciones y ONGs ambientales internacionales. Las ONGs ambientales más grandes generalmente tienen presencia en el terreno con personal que a menudo se compone de científicos o especialistas en el programa que trabajan en proyectos en campo, lo que facilita los contactos entre los FAs y las ONGs ambientales. Al mismo tiempo, algunos FAs más grandes y mejor establecidos pueden tener subvenciones pasadas o en curso, de algunas de las fundaciones más grandes que otorgan por lo menos una parte de sus donaciones para causas ambientales.

El examen de las ONGs y fundaciones internacionales, es útil para proporcionar una breve descripción de sus características organizativas y principios de funcionamiento.

ONG Internacionales

Las grandes ONGs internacionales (a veces llamadas BINGOs en inglés, o grandes ONGs internacionales) constituyen una parte bien establecida de la comunidad de donantes. La comunidad internacional de ONG cubre un amplio espectro de apoyo, humanitario, económico, social y ambiental, y a menudo trabaja en decenas de países, incluyendo economías de ingresos bajos y medios. Algunas de las ONGs más grandes incluyen World Vision, Save the Children, Oxfam y Care International. Estas grandes ONGs no han tenido tradicionalmente un enfoque en el medio ambiente, aunque algunas ya están trabajando activamente en la intersección de la agricultura sostenible, el manejo de recursos naturales, el cambio climático y los servicios ecosistémicos.

Las ONGs ambientales más conocidas incluyen WWF, UICN, Wildlife Conservation Society, Conservation International, Flora & Fauna International, Audubon Society, Birdlife International y The Nature Conservancy.

A esta lista hay que añadir una nueva categoría de ONG cuyo foco se encuentra en las inversiones socialmente responsables o inversiones de impacto. Estas organizaciones incluyen Acumen Fund y Root Capital. Una organización similar es Ceres, la cual se describe en el Cuadro 5.1 a continuación y que ha tomado un rol más activista en la búsqueda de la participación del sector privado en la sostenibilidad y el cambio climático.

En gran medida, las ONGs se establecen como organizaciones sin fines de lucro con una misión o un propósito caritativo o social. Las ONGs pueden lograr su misión a través de operaciones (programas), subvenciones o ambos. Además, solicitan donaciones del público, de otras organizaciones sin fines de lucro y fundaciones. Los aportes realizados a las ONGs normalmente son deducibles de impuestos.

Fundaciones Privadas

Las fundaciones privadas son típicamente creadas por un individuo o familia acaudalada, en la mayoría de los casos por un individuo o familia que ha creado una empresa o sociedad muy exitosa. Algunas de las fundaciones más grandes y más conocidas en los Estados Unidos incluyen las Fundaciones Gates, Ford, Rockefeller, Kellogg, Robert Wood Johnson y Buffett; y en Europa, Stichting INGKA Foundation (Países Bajos), Wellcome Trust (Reino Unido) Robert Bosch Stiftung (Alemania), Stichting NOVIB (Países Bajos) y Aga Khan Foundation (Suiza). Algunas de estas fundaciones apoyan causas ambientales.¹ Las fundaciones que son reconocidas por su apoyo al medio ambiente incluyen las Fundaciones Gates, MacArthur, Packard, Gordon & Betty Moore, Mava y Wellcome Trust.

Prácticamente todas las fundaciones se mantienen firmemente alineadas con los intereses y objetivos de sus fundadores. En algunos casos, los fundadores pueden permanecer activamente involucrados en el seguimiento y/o supervisión de las actividades de sus fundaciones.

Las fundaciones más amplias usualmente logran su misión mediante la realización de subvenciones, es decir, la entrega de donaciones a organizaciones beneficiarias cuyos programas y actividades son consistentes con la misión de la fundación. Estas fundaciones raramente solicitan donaciones públicas. Además, la mayoría de subvenciones son otorgadas a organizaciones sin ánimos de lucro, y casi nunca se otorgan a empresas con fines de lucro. En los Estados Unidos, las fundaciones se encuentran legalmente obligadas a desembolsar el 5% de sus subvenciones anuales a organizaciones sin ánimos de lucro (es decir, a ONG).

Fundaciones Corporativas

Estas fundaciones tienen principios jurídicos y un funcionamiento similar al de las fundaciones privadas. También hay una importante diferencia entre una fundación corporativa y filantropía corporativa (como se discute en la siguiente sección). La filantropía corporativa se refiere a las inversiones y actividades que una empresa se compromete voluntariamente a administrar y por cuyo impacto será responsable ante la sociedad. Incluye inversiones de dinero, donaciones de productos, servicios en especie y asistencia técnica, voluntariado de empleados y otras transacciones de negocios para promover una causa social, o el trabajo de una organización sin fines de lucro. Las fundaciones corporativas y los programas corporativos de donación a menudo son considerados componentes del programa general de caridad y de voluntariado de una compañía.

Cuadro 5.2 ¿Qué Buscan las ONGs y Fundaciones Internacionales en sus Socios Beneficiarios?

Estas son algunas consideraciones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de solicitar apoyo de ONGs o Fundaciones Internacionales:

- Alineación con su misión
- Alineación con sus objetivos actuales
- Organización robusta con liderazgo competente, sistemas internos, eficiencia, historial demostrado de logros, estados financieros sólidos
- Una formulación clara del caso
 - *¿Por qué es importante el proyecto u objetivo?*
 - *¿Por qué es usted adecuado para hacerlo?*
 - *¿Qué/quienes son los beneficiarios?*
 - *¿Cuáles son los beneficios inmediatos y a largo plazo y por qué son importantes?*

¹ Consultar el siguiente enlace para ver una lista de las 50 principales fundaciones en Europa de acuerdo a sus gastos: <http://www.theguardian.com/society/2003/aug/08/charityfinance>

“Para muchos FA, su interacción más común con los donantes es mediante fundaciones y ONGs ambientales internacionales.”

Legalmente, una fundación corporativa es una entidad jurídica separada de su compañía matriz, aunque la compañía puede continuar haciendo donaciones a la fundación posteriormente. Los programas corporativos de donaciones corresponden a actividades internas de la compañía y este tipo de actividades puede cambiar en base a las decisiones tomadas por los altos directivos/Junta Directiva o colectivamente por todos los empleados.

Algunos ejemplos de grandes fundaciones corporativas incluyen las Fundaciones Coca-Cola, Shell, Total, Statoil, Bank of America, American Express y Cisco. Nuevamente, muchas fundaciones corporativas de gran tamaño no apoyan programas ambientales necesariamente.

Análisis de las Subvenciones realizadas por Fundaciones

Al considerar a las fundaciones como una posible fuente de apoyo para los FAs, vale la pena tener en cuenta las siguientes características de las subvenciones otorgadas por fundaciones mediante el examen de las fundaciones con sede en los Estados Unidos.

- La mayoría de fundaciones estadounidenses grandes tienen múltiples programas, además de temas ambientales.
- Hay algunas fundaciones que se centran exclusivamente en el medio ambiente.
- La mayoría de las donaciones están dirigidas a actividades medioambientales en los Estados Unidos.
- Las fundaciones grandes tienden a colocar sus subvenciones con ONGs ambientalistas estadounidenses establecidas (sin ánimo de lucro) por razones fiscales y facilidad de administración.

Las siguientes tablas muestran algunas de las tendencias actuales en las donaciones de las fundaciones que reafirman las características anteriores, específicamente en las fundaciones que apoyan el medio ambiente y los animales (fauna salvaje).

En la Tabla 5.1 se muestran las principales 13 fundaciones que realizan donaciones ambientales en base a la cantidad total de donaciones y el número de beneficiarios. En la Tabla 5.2 se muestran los 10 principales beneficiarios de donaciones ambientales, todos los cuales son organizaciones sin ánimo de lucro estadounidenses. Únicamente un Fondo Africano se encuentra entre la lista de los 50 principales beneficiarios – el fondo Virunga que ocupa la posición 46.

Tabla 5.1 Las 13 Mayores Fundaciones Estadounidenses que Realizan Donaciones al Medioambiente y la Fauna (2012)

Nombre	Número de Donaciones	Valor de las Donaciones (millones)
Fundación William and Flora Hewlett	119	\$147,9
Fundación David and Lucile Packard	204	\$117,3
Fundación Gordon and Betty More	94	\$83,4
Fundación Walton Family	119	\$77,8
Fundación Sea Change	86	\$53,3
Fundación Richard King Mellon	38	\$41,4
Fundación Marisla	237	\$30,1
Fundación Robert W Woodruff	11	\$29,3
Fundación Rockefeller	68	\$27,9
Fundación Robertson	13	\$23,5
Fondo Kendeda	77	\$23,2
Fundación Ford	97	\$21,6
Fundación Grantham	70	\$20,0

Fuente: Centro de Fundaciones

Tabla 5.2 Los 10 Mayores Beneficiarios que Reciben Donaciones para el Medioambiente y la Fauna de Fundaciones Estadounidenses (2012)

Beneficiario	Número de Donaciones	Valor de las Donaciones (millones)
Fundación ClimateWorks	8	\$169,7
Nature Conservancy	78	\$34,4
Conservation International	31	\$33,3
Fundación Energy	37	\$33,2
Environmental Defense Fund	44	\$26,0
Wildlife Conservation Society	55	\$24,1
Fundación Sierra Club	36	\$23,1
World Wildlife Fund (EE.UU.)	46	\$23,0
Universidad de Pittsburgh	6	\$22,6
Resource Legacy Fund	16	\$20,7
46. Fondo Virunga	6	\$4,6

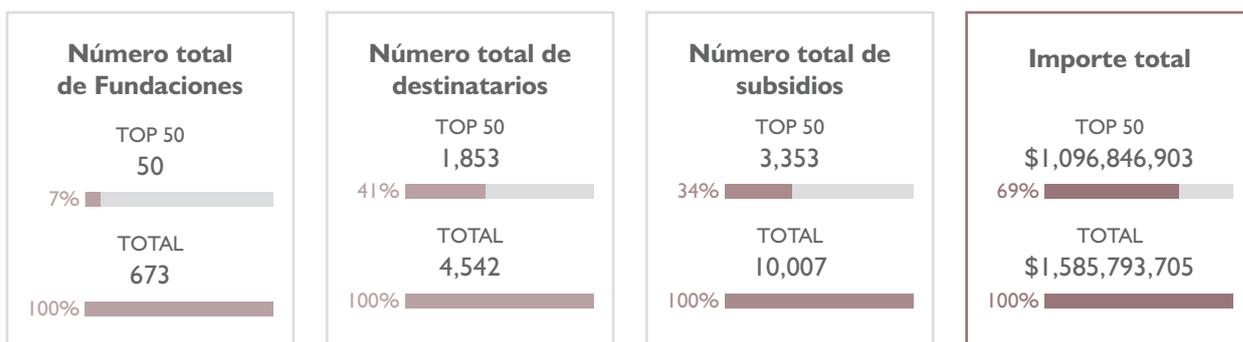
Fuente: Centro de Fundaciones (2014)

Si las tendencias de las Tablas 5.1 y 5.2 parecen desalentadoras, hay indicios más positivos al hacer un mayor análisis de los datos del Centro de Fundaciones. La Tabla 5.3 muestra la diferencia entre las subvenciones y los beneficiarios de las principales 50 fundaciones y las fundaciones restantes dirigidas al medio ambiente y la fauna. La tabla muestra que la categoría de fundaciones “resto” hicieron casi tres veces más subvenciones a casi tres veces más beneficiarios. Además, el monto de los fondos desembolsados correspondía aproximadamente a un tercio más que las 50 principales fundaciones.



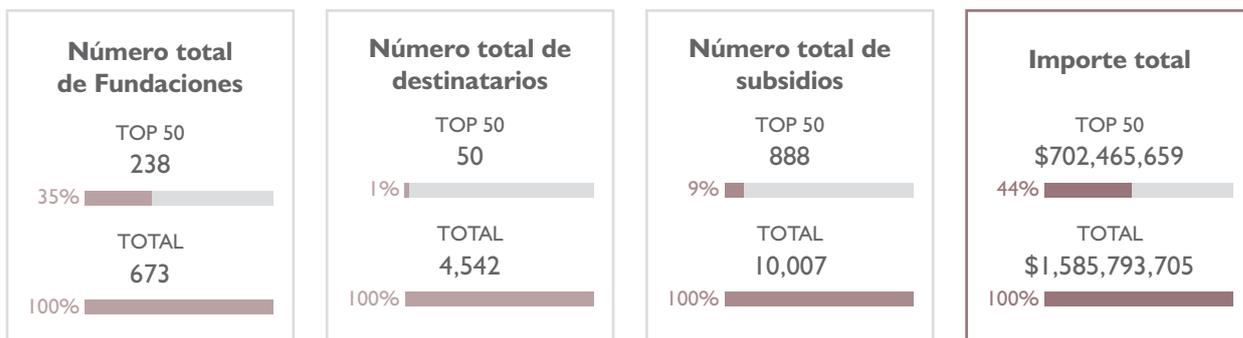
© Abigail Herimantra (Tany Meva Fondation)

Tabla 5.3 Comparación de las Donaciones entre las 50 Principales Fundaciones y Fundaciones Restantes para el Medioambiente y la Fauna, 2012



En la Tabla 5.4 se analizan las tendencias de los beneficiarios de las subvenciones. En esta tabla cabe destacar que en comparación con los 50 principales beneficiarios, también hubo otros 4,492 beneficiarios de todas las fuentes de las fundaciones y esta segunda categoría de beneficiarios recibió más de 9,200 del total de donaciones otorgadas (de un total de 10,007). Los 50 principales beneficiarios recibieron aproximadamente el 44 por ciento del totales de subvenciones, con cerca de USD\$883 millones del total de USD\$1.585 miles de millones divididos entre los 4,492 beneficiarios restantes.

Tabla 5.4 Principales 50 Beneficiarios de Donaciones de Fundaciones Estadounidenses que Realizan Donaciones para el Medioambiente y la Fauna, en Comparación con Todos los Beneficiarios de Donaciones, 2012



¿Cuáles son las implicaciones de las Tablas 5.3 y 5.4 para los FAs? En Resumen, hay un gran número de fundaciones más pequeñas que son igualmente activas en el apoyo a la conservación y la biodiversidad, aunque no son tan conocidas como las fundaciones más grandes. Estas fundaciones más pequeñas en muchos casos se enfocan significativamente en causas ambientales en los Estados Unidos, pero hay un gran número que cuenta con prioridades ambientales internacionalmente enfocadas. Algunos ejemplos de estas pequeñas fundaciones estadounidenses incluyen la Fundación Weeden, Fundación Levinson, Fundación Arntz Family, Fundación Lawrence, Fundación Laird Norton Family, Fundación Phillip & Adele Smith y el Fondo Gaia.

Se deben observar las siguientes recomendaciones a la hora de abordar a algunas de estas pequeñas fundaciones.

- Realizar investigaciones sobre las diferentes fundaciones
 - Explorar sus sitios web
 - Usar Google y otros motores de búsqueda y bases de datos en línea
 - Usar LinkedIn – solicitar presentaciones
- En la preparación de una propuesta, se debe ser flexible y tener una mente abierta
- Comprender sus metas y cómo puedes ayudarlos a alcanzar sus metas
- Reconocer la naturaleza a largo plazo de los procesos de relaciones, a pesar de que un proyecto pueda no ser financiado, buscar el potencial a largo plazo

Discusión del Taller de Abiyán

- Las fundaciones y las ONGs ambientales (“BINGOs”) han sido vistas generalmente como socios confiables que proporcionan apoyo financiero y el fomento de capacidades. Muchos de los miembros de los Consejo de FAs provienen de una de las ONG ambientalistas de mayor tamaño.
- Al mismo tiempo, las fundaciones han sido vistas generalmente como el tipo más difícil de donantes para aproximarse, dada la naturaleza del proceso de solicitud de subvenciones y limitada interacción inicial con el personal de la fundación.
- El debate destacó la importancia de realizar una investigación sobre las áreas prioritarias y programas de las fundaciones y ONG ambientales.
- Este tipo de investigación es la antesala para la alineación de las estrategias de los FAs con aquellas de las fundaciones y ONGs, lo que no significa diluir la misión fundamental del FA.
- Se dio un ejemplo del cambio climático donde un mejor mensaje transmitido por los FAs podría ayudar en la formación de alianzas con fundaciones y ONG grandes.
- Un participante señaló la “adicción” que las fundaciones tienen hacia la innovación, lo que parece ser un objetivo vago y móvil.
- Hubo un gran interés en la idea de acercarse a fundaciones más pequeñas y menos conocidas como nuevas fuentes de financiación.



Donantes Tradicionales: Socios del Sector Privado

Al analizar el papel del sector privado en el apoyo a la conservación y la biodiversidad, es importante distinguir entre las dos clases de apoyo que el sector privado proporciona. Las dos clases pueden resumirse de la siguiente manera:

- El “costo de hacer negocios”
- La inversión directa (discutida en la Sección 7)

Esta sección explora el costo de hacer negocios, que pueden dividirse además en (i) el cumplimiento de las normas y regulaciones nacionales e internacionales, y (ii) la responsabilidad social corporativa (RSC). Estos dos componentes del “costo de hacer negocios” se discuten a continuación.

Cumplimiento con Normas y Regulaciones Internacionales

Desde el inicio, se debe distinguir entre las convenciones y tratados internacionales aprobados y ratificados por los gobiernos y las normas y regulaciones internacionales que supervisan la conducta de las empresas privadas (y estatales). En general, los tratados y convenios internacionales no hacen referencia directamente al comportamiento de las empresas privadas, sino que más bien establecen las normas que se espera que los estados signatarios apliquen en vigilar la conducta del sector privado. Por el contrario, las normas y regulaciones internacionales están dirigidas específicamente hacia la conducta de empresas internacionales (también llamadas multinacionales).

A continuación se destacan algunos ejemplos del Banco Mundial/CFI, Principios de Ecuador y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

“ El Banco Mundial y la CFI tienen una serie de normas complementarias destinadas para mejorar el funcionamiento de las empresas que operan en los lugares donde el Banco Mundial/CFI tiene proyectos o préstamos. ”

Normas del Banco Mundial/CFI

El Banco Mundial y la CFI tienen una serie de normas complementarias destinadas para mejorar el funcionamiento de las empresas que operan en los lugares donde el Banco Mundial/CFI tiene proyectos o préstamos. Estas normas se agrupan típicamente en “Pautas Ambientales, de Salud y Seguridad”. Las normas del Banco Mundial están diseñadas para guiar al personal en cómo asegurar que los proyectos que están siendo evaluados o implementados no produzcan ningún perjuicio.

El Banco Mundial cuenta con un Marco Ambiental y Social general que establece el compromiso del Banco con el desarrollo sostenible, a través de una política y un conjunto de normas sociales y ambientales diseñadas para apoyar los proyectos de los prestatarios. Por ejemplo, las normas operacionales del Banco proporcionan orientación al personal en el diseño de proyectos para asegurar que no haya ningún daño residual con respecto a la realización de evaluaciones ambientales, la protección de hábitats naturales, la evitación del reasentamiento involuntario, la protección de los pueblos indígenas, la protección de los bosques y la protección de los recursos culturales físicos.¹

Debido a su mandato de apoyar las inversiones de empresas privadas en los países en desarrollo, los lineamientos de la CFI constituyen un conjunto mucho más amplio de directrices que se centran específicamente en las operaciones de las empresas privadas.

En primera instancia, la CFI tiene numerosos documentos de referencia técnica con ejemplos generales y específicos de las Buenas Prácticas de la Industria Internacional (GIIP). Estas pautas están relacionadas con los “Estándares de Desempeño” de la CFI.² La CFI ha aprobado también un *Manual de Procedimientos de Revisión Ambiental y Social* integral y profundo que se utiliza para realizar procesos de debida diligencia en las actividades comerciales en la CFI está apoyando.³ El Manual sigue la cronología del ciclo de vida de los proyectos de inversión.

¹ Ver <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/EXTPOLICIES/EXTOPMANUAL/0,,contentMDK:20403235~menuPK:64701637~pagePK:64709096~piPK:64709108~theSitePK:502184,00.html>

² En el siguiente enlace se muestran los Estándares de Desempeño de la CFI http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/115482804a0255db96fbffd1a5d13d27/PS_English_2012_Full-Documents.pdf?MOD=AJPERES

³ En el siguiente enlace se muestra el Manual de Procedimiento <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/190d25804886582fb47ef66a-6515bb18/ESRP%2BManual.pdf?MOD=AJPERES>

Principios de Ecuador

Los Principios de Ecuador (PE) es un marco de gestión de riesgo adoptado por las instituciones financieras para determinar, evaluar y administrar los riesgos ambientales y sociales en sus proyectos. Los PE están pensados principalmente para proporcionar un estándar mínimo para los procesos de debida diligencia con el fin de apoyar una toma de decisiones de riesgo responsable.⁴ Los PE son aplicados a nivel mundial en todos los sectores de la industria y a cuatro productos financieros:

1. Servicios de asesoría para el financiamiento de proyectos
2. Financiamiento de proyectos
3. Préstamos corporativos relacionados con proyectos
4. Préstamos puente

Actualmente hay 81 bancos e instituciones financieras, designadas como las Instituciones Financieras Signatarias de los Principios de Ecuador (EPFI), en 36 países que han adoptado oficialmente los PE, cubriendo más del 70 por ciento de la deuda internacional del financiamiento de proyectos en los mercados emergentes. Las EPFI se han comprometido a implementar los PE en sus políticas, procedimientos y normas ambientales y sociales internas para la financiación de proyectos. No se proporcionará financiación a proyectos o préstamos corporativos relacionados con proyectos o a proyectos donde el cliente no esté dispuesto o no esté en capacidad de cumplir con los PE.

Los PE han aumentado significativamente la atención y el enfoque de los bancos y las entidades financieras y sus prestatarios con respecto a estándares y responsabilidad social/comunitaria, incluyendo normas sólidas para pueblos indígenas, normas laborales y consultas con las comunidades localmente afectadas dentro del mercado de financiamiento de proyectos. También han fomentado la convergencia alrededor de normas sociales y ambientales comunes.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas debe considerarse como la más débil de las diferentes normas y regulaciones internacionales, ya que esencialmente

⁴ Ver el siguiente enlace para consultar una copia completa de los Principios de Ecuador <http://www.equator-principles.com/index.php/ep3>

constituye un compromiso voluntario por parte de las empresas privadas (así como de otros jugadores) para seguir los principios generales ambientales y sociales en la realización de sus operaciones.⁵ El Pacto es una llamada a las empresas para que alineen sus estrategias y operaciones con los principios universales sobre los derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Actualmente hay más de 12.000 signatarios en 170 países.

Hay un total de 10 principios que cubren los diferentes aspectos de las operaciones comerciales, tres de los cuales involucran al medio ambiente:

- *Principio 7: Las empresas deben apoyar un enfoque precautorio a los problemas ambientales.*
- *Principio 8: Las empresas deben emprender iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.*
- *Principio 9: Las empresas deben alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías con escaso impacto ambiental.*

Una crítica común del Pacto Mundial de las Naciones Unidas es que no tiene “dientes”, lo que significa que no hay mecanismos de observancia ni costos o sanciones financieras para los signatarios que no cumplan con los 10 principios.

Regulaciones y Normas Nacionales

Vale la pena mencionar brevemente las normas y regulaciones nacionales sobre la conducta de las empresas privadas – nacionales e internacionales. No hace falta decir que las regulaciones y las normas nacionales son únicas para cada país y pueden variar considerablemente dependiendo del tamaño del país, la naturaleza y composición de la economía y la medida en la cual las empresas internacionales se encuentran activas en sectores importantes de la economía, tales como la minería, el petróleo y el gas. En términos generales, las leyes y regulaciones nacionales escritas son adecuadas para asegurar el correcto cumplimiento de las empresas, pero es la interpretación y aplicación de las leyes y regulaciones vigentes lo que resulta insuficiente. Ministerios y organismos de supervisión pequeños con exceso de trabajo hacen que la aplicación de la ley resulte problemática. Por otra parte, la corrupción de los funcionarios en la omisión de sus deberes no es infrecuente.

Desde el punto de vista de la evaluación de la gestión ambiental de un país, la siguiente es una lista de algunos, pero ciertamente no todos, principios efectivos:

- La legislación ambiental debe ser clara, imparcial, aplicable y exigible;
- La información ambiental debe ser compartida con el público;
- Las partes interesadas afectadas deben tener oportunidades para participar en la toma de decisiones ambientales;
- Los decisores ambientales, tanto públicos como privados, deben ser responsable de sus decisiones;
- Los roles y líneas de autoridad para la protección ambiental deben ser claras, coordinadas y diseñadas para producir una entrega eficiente y no duplicada del programa;
- Las partes interesadas afectadas deben tener acceso a procedimientos de resolución de conflictos justos y eficientes.

Fuente: Benjamin (2011)

Responsabilidad Social Corporativa

Aparte de las reglas y regulaciones, el otro componente del “costo de hacer negocios” se enmarca bajo la responsabilidad social corporativa (RSC). La RSC es un concepto más amplio que la filantropía corporativa mencionada en la sección anterior, aunque los dos términos se usan a veces indistintamente. De hecho, en la terminología empresarial en inglés, existen numerosos términos que son utilizados para describir este componente de las operaciones comerciales. Algunos ejemplos incluyen:

- Responsabilidad social corporativa
- Responsabilidad corporativa
- Filantropía corporativa
- Ciudadanía corporativa
- Ética corporativa
- Inclusión organizacional
- Alcance social corporativo
- Participación de la comunidad
- Sostenibilidad corporativa
- Sustentabilidad empresarial

⁵ La página web del Pacto Mundial de las Naciones Unidas se encuentra en el siguiente enlace <https://www.unglobalcompact.org>

Del mismo modo, no hay ninguna definición universalmente acordada para RSC. Una definición a menudo citada proviene del respetado Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible:

La responsabilidad social corporativa es el compromiso de las empresas a contribuir con el desarrollo económico sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.⁶

Componentes de la RSC

Para los directivos de los FAs, es importante reconocer que la RSC no es simplemente filantropía corporativa, sino que realmente comprende de muchas funciones que se ejecutan a lo largo de las operaciones empresariales. Las empresas que están buscando activamente seguir los mejores principios de RSC, estarían potencialmente interesadas en las áreas comerciales que se enumeran a continuación. Como se indica en el Cuadro 6.1, lo que ahora se considera como responsabilidad social corporativa incluye una mezcla de cuestiones ambientales y sociales junto con la ética empresarial y la gobernanza, así como las operaciones comerciales y consideraciones de cadena de suministro.⁷ Por lo tanto, sería un error para los directivos de los FAs pensar que el programa de RSC de una compañía se trata simplemente de regalar dinero.

Cuadro 6.1 Componentes de RSC en las Operaciones Empresariales

Económico

- Flujos monetarios para el sector público
- Empleo y desarrollo de recursos humanos
- Gestión de adquisiciones y cadena de suministro
- Transferencia de tecnología y derechos de propiedad intelectual

Social

- Salud y seguridad de los empleados
- Normas laborales
- Corrupción y soborno
- Derechos Humanos
- Violencia y Conflicto
- Evaluación y manejo de impactos ambientales
- Participación de la comunidad y partes interesadas (no comercial)
- Obras caritativas
- Inversiones sociales
- Sistemas de informes y gestión social

Medio ambiente

- Producción, productos y servicios ambientalmente seguros
- Evaluación y manejo de impactos ambientales
- Sistemas de informe y manejo ambiental

Gobierno Corporativo

- Derechos y tratamiento de los accionistas
- Políticas de gobierno y principios empresariales
- Divulgación y reporte de información
- Responsabilidades de la Junta
- Atención al cliente/usuario final

RSC y el Sector de la Industria Extractiva

En África, Asia y América Latina y el Caribe, el sector privado internacional a menudo se asocia con las industrias extractivas (petróleo y gas, minería, tala, etc.), que frecuentemente dejan una huella ambiental negativa y cuyas operaciones parecen ir en dirección opuesta a los objetivos de los FAs. Por lo tanto resulta útil presentar una breve perspectiva sobre la historia de la industria de empresas extractivas, como han evolucionado sus puntos de vista sobre la RSC y cómo representan potenciales socios con los FAs. Ver el Anexo 3, el Caso de Estudio de PROFANAPE.

⁶ Es posible encontrar la definición en la página web del WBCSD en <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>

⁷ Para demostrar como la RSC se ha vuelto cíclica, ver IBM, *Attaining Sustainable Growth through CSR*, Instituto de IBM para el Valor Empresarial, Servicios Empresariales Mundiales de IBM, Nueva York, EE.UU., 2008.

En los últimos 15-20 años, los gobiernos y las empresas extractivas le han prestado cada vez más atención a los aspectos sociales y ambientales de sus operaciones. Han reconocido que la reputación y la credibilidad de los gobiernos y empresas privadas están en peligro si estas cuestiones no son manejadas adecuadamente. Bajo riesgo de hacer una simplificación, esta creciente conciencia de los problemas ambientales y sociales surgió de la atención inicial a cuestiones de “salud, seguridad y medio ambiente” (HSE) por parte de compañías petroleras para las prácticas operativas y procesos técnicos internos. Con el tiempo, se ha prestado más y más atención a los factores externos que afectan el desempeño de la compañía, incluyendo la preocupación explícita por las cuestiones sociales y ambientales y la importancia otorgada a la “responsabilidad social corporativa”.

Cuadro 6.2 Cooperación Exitosa entre PROFONAPE y la Compañía de Gas peruana, Pluspetrol

PROFONAPE, junto con el INRENA (Instituto Nacional de Recursos Naturales,) se acercó a Pluspetrol para discutir la zona de amortiguamiento donde la planta iba a ser construida y explicar la importancia de la biodiversidad en la zona. El enfoque de PROFONAPE/INRENA es sencillo: Si el Gobierno ya aprobó este proyecto, entonces el proyecto debe realizarse de manera responsable, no solo respetando y aplicando normas nacionales e internacionales, sino también contribuir a los esfuerzos de conservación en la región.

Después de dos años de negociaciones, se firmó un acuerdo entre Pluspetrol, INRENA y PROFONAPE para la financiación e implementación de un fondo de contribuciones voluntarias. El Fondo Paracas fue creado el 10 de septiembre de 2004 con el objetivo de implementar los programas, proyectos y actividades contenidas en el Plan Maestro de la Reserva Nacional de Paracas. El tamaño total del Fondo es de USD 7 millones.

Los objetivos específicos de este acuerdo son promover el uso sostenible de los atractivos naturales y culturales de la zona para el turismo, contribuir a la conservación y la estabilidad de los ecosistemas, así como a la diversidad biológica de la zona y sus procesos. El Fondo también tiene como objetivo planear en forma adecuada la administración de la Reserva Nacional Paracas de acuerdo con las condiciones actuales, incorporando la participación de las comunidades locales.

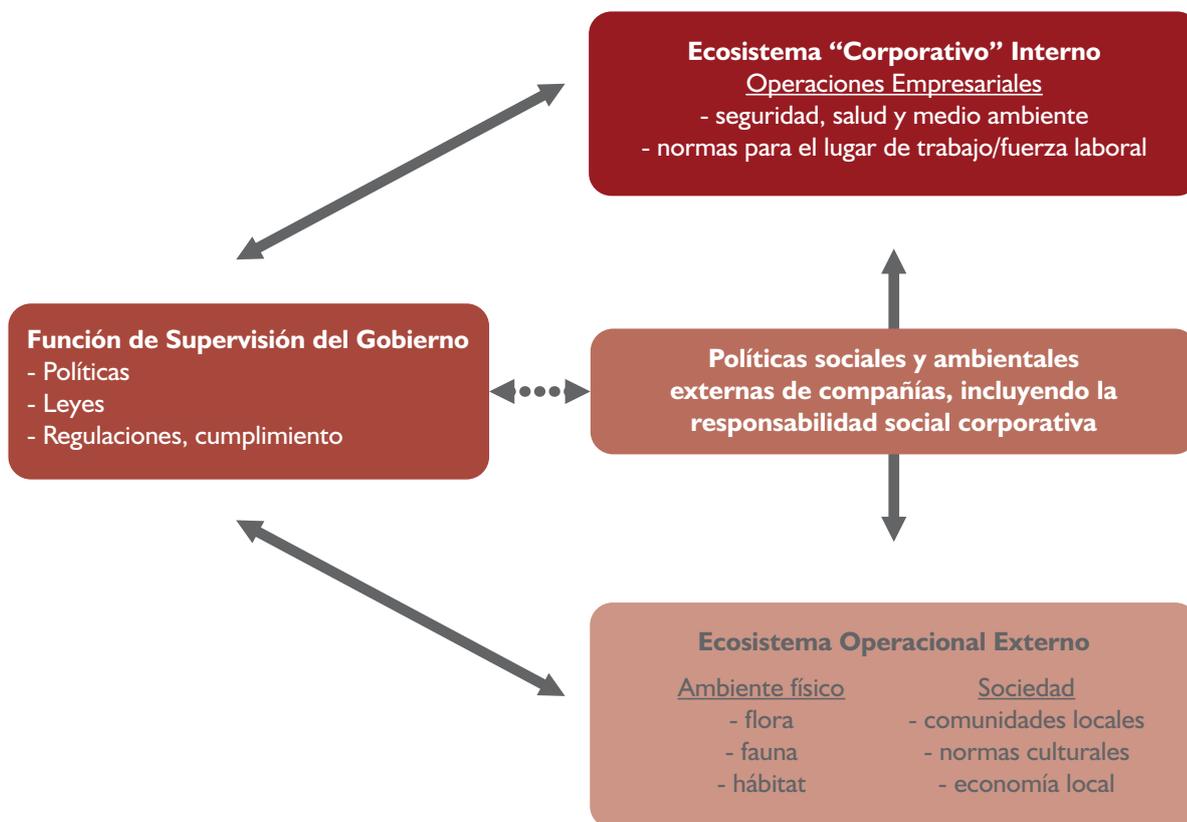
Este contexto más amplio para evaluar problemas ambientales y sociales se muestra en el siguiente gráfico. El gráfico hace una distinción entre el contexto o marco operacional interno de una empresa y el contexto externo, que combina tanto el entorno físico y las consideraciones sociales y económicas de las poblaciones afectadas o contiguas. También se llama la atención a la supervisión y la función reguladora por parte del gobierno en las actividades internas y externas de las operaciones de las industrias extractivas.

Este papel de supervisión del gobierno es común en países desarrollados y con ingresos medios, donde se establecen normas para la protección de los trabajadores y empleados en las empresas sin importar el sector industrial. También es común que esta función de supervisión garantice salvaguardas medioambientales en el sitio donde se realizan grandes operaciones industriales o de fabricación. Es menos común ver que esta función de supervisión sea llevada a cabo efectivamente en muchos países en desarrollo, debido a la falta de recursos financieros y capacidad institucional.

“ En África, Asia y América Latina y el Caribe, el sector privado internacional a menudo se asocia con las industrias extractivas (petróleo y gas, minería, tala, etc.), que frecuentemente dejan una huella ambiental negativa y cuyas operaciones parecen ir en dirección opuesta a los objetivos de los FAs. ”

“ El número de partes interesadas y grupos constituyentes ha crecido considerablemente, ya que requieren niveles superiores de toma de decisiones participativa proactiva y transparencia. ”

Figura 6.1 Contextos Sobrepuestos para las Actividades de RSC



Un segundo punto clave acerca de la naturaleza evolutiva de las consideraciones ambientales y sociales en el sector de las industrias extractivas es que el número de actores y partes interesadas ha aumentado considerablemente.⁸ Las cuestiones sociales y ambientales ya no representan una preocupación bilateral solo para el gobierno y la empresa o consorcio petrolera involucrado. En cambio, el número de partes interesadas y grupos constituyentes ha crecido considerablemente, ya que requieren niveles superiores de toma de decisiones participativa proactiva y transparencia.

La siguiente tabla pone de relieve algunos de los nuevos grupos de partes interesadas, aparte de agencias nacionales del gobierno y empresas de la industria extractiva, que han surgido y los diferentes tipos de percepciones e intereses que tienen sobre las implicaciones ambientales y sociales de las operaciones de las industrias extractivas.

⁸ Para una discusión sobre la convergencia de las consideraciones ambientales y sociales y el creciente número de actores involucrados, ver Michael Hopkins, 2003, *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters*, Segunda Edición, Londres, Earthscan Publicaciones.

Cuadro 6.3 Nuevas Partes Interesadas de la Industria Extractiva y Consideraciones de RSC

Grupo de Partes Interesadas	Función, Rol o Interés
Comunidades locales, organizaciones de la sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de empleo y desarrollo local • Protección de costumbres y tradiciones locales • Evitar daños ambientales a tierras familiares o comunales
Medios comunicación y grupos de intercesión (nacionales e internacionales)	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger/defender los valores y derechos locales • Promover una toma de decisiones transparente • Informar de comportamientos o prácticas comerciales poco éticas
Desarrollo local y ONG ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Socio potencial con empresas extractivas en su compromiso con la comunidad y programas ambientales • Algunas ONG pueden ser también críticos de las operaciones de las empresas
Organismos de donación	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar asesoría política, capacitación y asistencia técnica • Promover alianzas público-privadas
Compañías nacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar proporcionar bienes y servicios a empresas internacionales (“contenido local”) • Aprender nuevas prácticas y habilidades empresariales a partir del trabajo con empresas y contratistas internacionales
Gobierno regional o local	<ul style="list-style-type: none"> • Esperar ser un partícipe en la toma de decisiones que afectan las cuestiones y programas locales • Esperar ser el beneficiario de alguna parte de los ingresos de la empresa • Puede tener un rol de regulación y supervisión, junto con el gobierno nacional

Financiación para los FA a través de Compañías Internacionales como Parte de sus Programas de RSC

Para los FAs que buscan explorar oportunidades de asociación con empresas de hidrocarburos y mineras, es importante comprender algunos puntos clave sobre la posible financiación con respecto a la fuente de los fondos y cuando estos fondos podrían estar disponibles. En primera instancia, no debe compararse el tamaño de las grandes corporaciones internacionales, a menudo con miles de millones de dólares en ingresos, con el presupuesto operativo de una unidad de negocio que trabaja en un país específico. En segundo lugar, debe prestarse atención al distinguir dónde se encuentra la unidad de negocio en el ciclo empresarial de vida de un proyecto. Para una unidad de negocio que se encuentra en las primeras etapas de un proyecto minero o de petróleo/gas, la unidad de negocio no tiene prácticamente ningún ingreso sino altos gastos operativos. Incluso cuando la unidad de negocio se encuentra en la fase de pleno desarrollo, asociado con la construcción del sitio de petróleo o gas o minería, la empresa puede no haber percibido todavía ningún ingreso. Es solo cuando el proyecto llega a su etapa de producción que la unidad de negocio comienza a mostrar ingresos. Así, una empresa puede ser “rica” a nivel corporativo y “pobre” a nivel de unidad de negocio.

Cuadro 6.4. Factores de Éxito en las Negociaciones de PROFONANPE con Petroplus

- Como parte de la negociación proceso, existía una Comisión mixta con representantes de PROFONANPE, INRENA y la gestión del área protegida. Fue clave para obtener las entidades de derecho juntos para discutir y desarrollar conjuntamente la estrategia sobre la manera de comprometerse con la empresa privada.
- Hubo negociaciones con los bancos multilaterales para el financiamiento del proyecto, pero PROFONANPE comprometidos directamente con la compañía de gas. Esto dio a PROFONANPE la posibilidad de negociar sus propias condiciones y requerimientos, por no ser un intermediario entre los bancos y la empresa.
- Una condición importante en el acuerdo era que el dinero del fondo no podría utilizarse para cualquier problema o daño de las operaciones. Esto es diferente para compensar los acuerdos entre el gobierno peruano y las empresas del consorcio. En el derecho peruano, el Gobierno pide a las empresas para compensar. Acuerdo de PROFONANPE con la compañía de gas era voluntario, no una obligación de compensación.

¿Cuáles son las implicaciones de estos flujos de inversión e ingresos para un FA que busca asociarse con una empresa minera o de petróleo y gas?

Hay tres implicaciones a considerar:

1. En la medida de lo posible, los FAs deben comenzar a relacionarse con una empresa extractiva tan pronto como sea posible en el ciclo de vida en las etapas exploratorias mientras que se está negociando el contrato o permiso y antes de que haya comenzado cualquier construcción física de la explotación minera o de petróleo/gas. El objeto de estas primeras discusiones es establecer al FA como un potencial socio de confianza que puede ayudar a mitigar las preocupaciones ambientales y ayudar a demostrar que la empresa está abordando responsablemente los riesgos ambientales y sociales una vez se haya completado la fase de “desarrollo/producción”. El FA puede intentar participar en la preparación de la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) y en la Evaluación de Impacto Social (EIS). Lo más probable es que uno o más organismos gubernamentales participen en la preparación o por lo menos en la supervisión del proceso de EIA/EIS.
2. Se observa claramente que durante la fase de desarrollo/construcción del proyecto existen mayores riesgos potenciales a ecosistemas frágiles, áreas protegidas o grupos sociales afectados. Es precisamente en esta coyuntura cuando las discusiones deben ir más allá de las posibles opciones para identificar las obligaciones o compromisos reales que la empresa llevará a cabo. En base a los EIA/EIS anteriores, los parámetros para cualquier intervención pueden ser ya evidentes.
3. A medida que el proyecto avanza hacia la fase de producción y se manifiesta la naturaleza del compromiso y apoyo de la empresa, es necesario garantizar una campaña permanente de relación y comunicación con la empresa para lo que podría ser un período de muchos años, si no décadas. Es de interés para el FA que la empresa conozca que sus fondos y otros recursos han sido sabiamente y eficientemente administrados, y que la relación de la empresa con el FA fue una buena decisión.

Discusión del Taller de Abiyán

- La presentación de PROFONANPE sobre su asociación con un consorcio minero peruano para proteger un área de conservación marina resultó útil para explicar el largo plazo que a menudo es necesario para crear una asociación del FA con la empresa productiva privada.
- El ejemplo de PROFONANPE también señaló la necesidad de crear un ambiente positivo de trabajo con el sector privado, en particular con las empresas extractivas, y no una confrontación, con el fin de asegurar resultados donde todas las partes salgan beneficiadas.
- Los participantes encuentran útil familiarizarse con los diferentes tipos de requisitos de cumplimiento para que las empresas puedan de mejor manera las formas de negociar con ellas.
- La corrupción a nivel nacional entre los sectores público y privado sigue siendo un impedimento para que los FAs trabajen con el sector privado.
- Los participantes le dieron la bienvenida a los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (ODS) y esperan que les dé una mayor visibilidad y atención a la conservación y la biodiversidad.



Cambios en el Panorama de las Inversiones para la Conservación

Esta sección se refiere a la creciente importancia de las inversiones para la conservación como una fuente de financiación para los FAs, como un medio para ampliar su portafolio de nuevos proyectos, programas y oportunidades de conservación. Como se destacó en la Sección 2, la demanda de los inversionistas por proyectos relacionados con la conservación es mucho mayor que la oferta de proyectos en los que es posible invertir para la conservación y la biodiversidad, definido de manera amplia. Según un estudio realizado por The Nature Conservancy y EKO, entre el 2009 y el 2013, se desembolsaron USD\$23.4 miles de millones en inversiones para la conservación. Las inversiones para la conservación de hábitats representaron más de USD\$3 mil millones y se esperan que crezcan hasta USD\$ 5.5 miles de millones para el periodo 2014-2018. Los inversionistas privados representaron USD\$1.9 miles de millones y se esperan que crezcan hasta USD\$5.6 miles de millones para el periodo 2014-2018.

Un tema central de este Manual es que los FAs deberían buscar inversiones para la conservación activamente, pero esto requerirá que los FAs tengan una mejor comprensión de los componentes de las inversiones para la conservación y las formas como los proyectos pueden ser diseñados para atraer inversionistas. Estas inversiones, en la mayoría de los casos, serán en forma de inversiones de impacto que combinan beneficios sociales, ambientales y financieros.¹

¹ Para ver una excelente descripción general de las finanzas de la conservación, ver Huwlyer Fabian, Fabian y colaboradores, 2014, *Conservation Finance: Moving Beyond Donor Funding Toward an Investor Driven Approach*, Credit Suisse, WWF y McKinsey & Company, <https://www.credit-suisse.com/media/cc/docs/responsibility/conservation-finance-en.pdf>

¿Qué es una Inversión de Impacto?

Las inversiones de impacto se definen como las inversiones realizadas en empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar un impacto social y ambiental junto con un retorno financiero.² La práctica de las inversiones de impacto se define además por las siguientes cuatro características principales:

Intencionalidad. La intención de un inversionista de generar un impacto social o ambiental positivo a través de las inversiones es esencial para las inversiones de impacto.

Inversión con Expectativas de Retorno. Se espera que las inversiones de impacto generen un rendimiento financiero sobre el capital o, como mínimo, una rentabilidad no negativa del capital.

Rango de las Expectativas de Retorno y Clases de Activos. Las inversiones de impacto tienen como objetivo obtener retornos financieros que varían desde tasas inferiores a las del mercado (a veces llamadas concesionales) a tasas de mercado ajustadas por riesgo, y pueden realizarse en una variedad de clases de activos, incluyendo pero no limitado a equivalentes de efectivo, ingresos fijos, capital de riesgo y capital privado.

Medición del Impacto. Una característica de las inversiones de impacto es el compromiso de los inversionistas para medir y reportar el desempeño y progreso social y ambiental de las inversiones subyacentes, garantizando la transparencia y la rendición de cuentas mientras que se informa de la práctica de inversiones de impacto y fortalecimiento.

Figura 7.1 Espectro del Retorno de las Clases de Activos de Inversión



Los enfoques de los inversionistas para medir el impacto generado variarán según sus capacidades y objetivos, y la elección de qué es medido generalmente refleja los objetivos de los inversionistas y, consecuentemente, la intención de los mismos. En general, los componentes de las mejores prácticas para la medición del impacto de las inversiones de impacto incluyen:

- Establecer y definir los objetivos sociales y medioambientales a las partes interesadas pertinentes;
- Definir las métricas/objetivos de desempeño relacionados con estos objetivos mediante el uso de indicadores estandarizados siempre que sea posible;
- Supervisar y administrar el desempeño de las compañías participadas con respecto a estos objetivos;
- Presentación de informes sobre el desempeño social y ambiental a las partes interesadas pertinentes.

¿Por qué se Realizan Inversiones de Impacto?

Un punto clave en la comprensión de las inversiones de impacto es que desafían las opiniones de larga data de que las cuestiones sociales y ambientales deberían ser abordadas únicamente por donaciones filantrópicas, y que las inversiones de mercado deberían centrarse exclusivamente en el logro de rendimientos financieros.

El mercado de las inversiones de impacto ofrece oportunidades diversas y viables para que los inversionistas puedan formular soluciones sociales y ambientales a través de inversiones que también producen rendimientos financieros.

Muchos tipos de inversionistas están entrando en el creciente mercado de las inversiones de impacto. Estas incluyen:

² Ver <http://www.thegiin.org/impact-investing/>

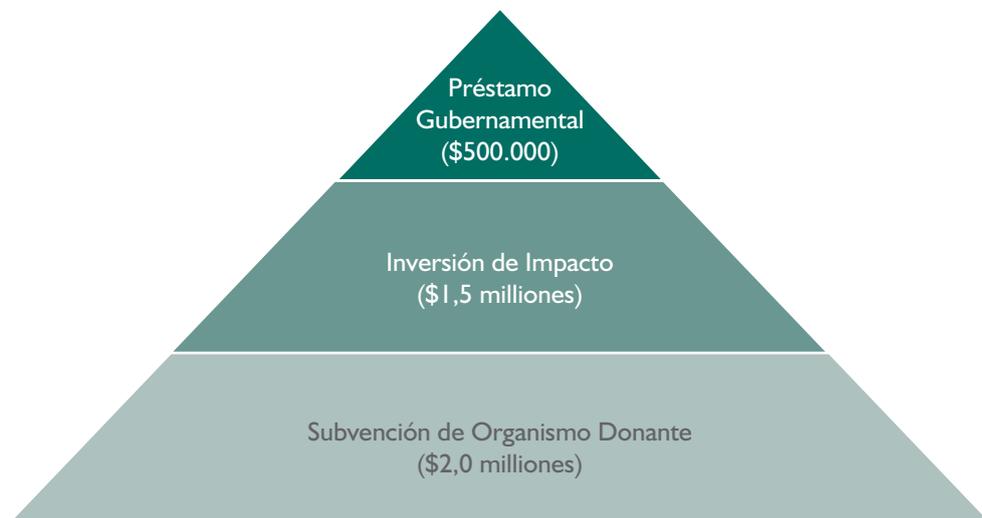
- Instituciones financieras diversificadas
- Fondos de pensiones
- Fundaciones privadas que realizan inversiones relacionadas con programas y/o misiones
- Compañías de seguros
- Instituciones financieras de desarrollo, como el Banco Mundial
- Instituciones financieras especializadas
- Oficinas familiares a gran escala
- Gestores de fondos
- Inversionistas individuales

La “Pila” de Capital

Las inversiones de impacto a menudo se encuentran asociadas con lo que se conoce como capital “apilado” o “por capas”. Este término se refiere a un enfoque para la financiación de un proyecto mediante la combinación de diferentes fuentes de capital con diferentes tolerancias al riesgo, metas de impacto y expectativas de retorno. En las inversiones tradicionales, el lugar de un inversionista en la pila de capital para una inversión determina quién tiene derechos legales sobre ciertos activos o ingresos, y quién recibe un pago prioritario en caso de quiebra o incumplimiento, y en qué orden deben las partes recibir este pago.³

Las inversiones de impacto utilizan una versión de este modelo de pila de capital. Una inversión realizada por una empresa a través de un FA puede tener varios tipos de capitales, por ejemplo, subvenciones de fundaciones u organismos donantes, subsidios gubernamentales o créditos concesionales e inversiones de impacto en el extranjero. A continuación se expone un ejemplo hipotético para un proyecto de USD\$ 4 millones con una pila de capital de tres capas compuesta de subvenciones, un préstamo gubernamental subsidiado y una inversión de impacto. Todos los proyectos de esta naturaleza comparten un atributo común mediante la combinación de diferentes tipos de recursos disponibles de los distintos participantes del proyecto para beneficiar a una sola empresa. Quizás, de manera más importante, se espera que un proyecto de este tipo por definición genere algún tipo de fuente de ingresos para hacer que el proyecto sea autónomo y el inversionista de impacto perciba beneficios y, en este ejemplo, pueda cancelar el préstamo otorgado por el gobierno.

Figura 7.1 La Pila de Capital de un Préstamo Mixto Hipotético por \$4 Millones



Inversiones de Impacto y Conservación

La descripción de las inversiones de impacto mencionada anteriormente sería aplicable a cualquier tipo de empresa social o ambiental. De hecho, las inversiones de impacto comenzaron inicialmente con un enfoque en empresas sociales y solamente más adelante se ramificaron para incluir inversiones con un mayor énfasis ambiental. Las inversiones de impacto con enfoque ambiental incluyen las siguientes, muchas de los cuales podrían ser clasificadas como con un enfoque intersectorial.

³ <http://www.slowmoneynw.org/cff/impact-investing-vocabulary>

- Los proyectos REDD+
- Proyectos de ecoturismo
- Proyectos de compensación de biodiversidad
- Proyectos de silvicultura sostenible
- Proyectos asociados con servicios ecosistémicos
- Proyectos de energía renovable
- Proyectos de agricultura “climáticamente inteligentes”
- Proyectos de hornos limpios

Esta lista no contiene otros tipos de inversiones de impacto como bonos verdes o Fondos verdes que generalmente contienen una mezcla de proyectos o inversiones.⁴ El Cuadro 7.1 proporciona un ejemplo actual de una inversión de impacto enfocada en la conservación.

Cuadro 7.1 Ejemplo Representativo de una Inversión de Impacto Enfocada en la Conservación

NOMBRE DEL PROYECTO	Productos Sostenibles del Bosque Húmedo de Guayakí
INVERSIONISTA	RSF Social Finance
PERFIL DEL INVERSIONISTA	RSF Social Finance (RSF) es una organización de servicios financieros sin ánimo de lucro dedicada a la transformación de la forma en que el mundo funciona con el dinero. Desde 1984, RSF ha otorgado préstamos por más de US\$ 250 millones a empresas sociales que trabajan en las áreas de alimentos y agricultura, educación y artes, y administración ecológica. Esta inversión se efectuó a través del Fondo de Inversión Social de RSF. El capital del fondo proviene de aproximadamente 1.200 personas y organizaciones que han invertido US\$ 1.000 o más. De estos inversionistas, el 90% corresponde a particulares y el 10% son organizaciones. RSF también maneja un fondo mezzanine, fondos de inversión relacionados con programas (PRI), y fondos recomendados por donantes.
SECTOR	Agricultura; Medio Ambiente
MODELO DE NEGOCIO DE LA PARTICIPADA	Guayakí importaciones de yerba mate orgánica certificada, un té con cafeína completamente natural con beneficios para la salud y bienestar en el Bosque Húmedo Atlántico en Argentina, Paraguay y sur de Brasil, para su venta en los Estados Unidos. El modelo de negocio de la empresa de “restauración impulsada por el mercado” aprovecha el poder de los mercados para ofrecer incentivos financieros con el fin de restaurar la selva tropical. Guayakí trabaja con agricultores indígenas como proveedores que cultivan las plantas del té de yerba mate. Las plantas de té son cultivadas bajo árboles nativos o en áreas en reforestación de árboles nativos. Guayakí le proporciona apoyo técnico a los agricultores para crear viveros de plantas de té, ayudar a administrar el proceso de cultivo de té con prácticas sostenibles y finalmente les compra el producto. Los agricultores proveedores pueden mejorar su calidad de vida a través de la venta del té, lo que genera un flujo de ingresos confiable. Los objetivos de la compañía son restaurar 200.000 acres del Bosque Húmedo Atlántico, crear 1.000 empleos con salarios justos para el 2020 y construir un negocio que inspire a las comunidades locales a ser los administradores de sus tierras.
ATRACTIVO DE INVERSIÓN	Guayakí es una inversión atractiva para RSF porque cumple con los criterios sociales empresariales de RSF, que son: prácticas comerciales sostenibles, relaciones equitativas e incluyentes con la fuerza de trabajo, compromiso con las comunidades locales/comercio justo y la participación de la comunidad de partes interesadas. Se realiza trabajo en dos de las tres principales áreas enfoque de RSF – administración alimentaria, agrícola y ecológica. Desde una perspectiva financiera, Guayakí está bien posicionado para crecer significativamente y generar importantes retornos financieros. La yerba mate es que una alternativa en el mercado de las bebidas estimulante que asciende a USD 3.000 millones y que actualmente se encuentra dominado por bebidas convencional energéticas, té y café. Guayakí introdujo la yerba mate en la categoría de bebidas listas para consumir en el año 2005, creando un nuevo nivel de conciencia de los consumidores con respecto al producto y en el año 2009, entró en el mercado de bebidas energéticas, creando una alternativa natural a las mismas.

Fuente: <http://www.thegiin.org/knowledge/profile/guayaki-sustainable-rainforest-products>

⁴ Para una discusión útil de los bonos verdes y otros vehículos similares de inversiones, vea el manual preparado para el taller de proyectos construcción de RedLAC capacidad 9 celebrará en 2013, los mecanismos de movilización de recursos para fondos ambientales.

“Las inversiones de impacto a menudo se encuentran asociadas con lo que se conoce como capital “apilado” o “por capas”. Este término se refiere a un enfoque para la financiación de un proyecto mediante la combinación de diferentes fuentes de capital con diferentes tolerancias al riesgo, metas de impacto y expectativas de retorno.”

Independientemente de los tipos de inversiones relacionadas con impactos ambientales, ¿cuáles son los roles y las funciones que un FA puede desempeñar para atraer y facilitar dichas inversiones?

Para responder esta pregunta primero resulta útil reconocer las cuatro etapas del ciclo de inversión:

- Origen: El proceso mediante el cual el prestatario prepara su propuesta y explica el modelo de negocio y los requisitos financieros y garantías para recibir una inversión.
- Debida Diligencia y Negociación: El tiempo durante el cual el inversionista revisa los requerimientos y la propuesta del prestatario-beneficiario y toma una decisión sobre los términos del préstamo.
- Operación: El tiempo durante el cual el préstamo es utilizado para lanzar el negocio exitosamente.
- Disposición: El tiempo cuando el involucramiento del inversionista se reduce y la empresa pasa a ser autosostenible.

Figura 7.2 Ciclo de Vida de las Inversiones



Para un FA, algunos de estos roles y funciones durante estas fases pueden incluir:

- Durante el origen
 - Identificar y filtrar a los posibles inversionistas
 - Preparar y revisar una lista de posibles oportunidades
 - Organizar/apoyar giras de promoción
- Debida diligencia y negociación
 - Desempeñar el papel de un facilitador / banquero de inversión
 - Ayudar a los inversionistas a comprender el contexto local
 - Prestación de servicios jurídicos y financieros a posibles participadas
- Durante la operación
 - Fomento de capacidades
 - Relaciones con el gobierno y la comunidad
 - Seguimiento a los impactos
 - Comunicación
- Durante la disposición
 - Asegurar el impacto a largo plazo
 - Apoyar la transferencia a la propiedad local

Discusión del Taller de Abiyán

- Varios FAs mencionaron que contaban con experiencia en los canjes de deuda por naturaleza y varios tipos de bonos, pero no en inversiones directas orientada a proyectos.
- Los participantes realizaron una discusión sobre las inversiones para la conservación, asociada en gran parte a las inversiones de impacto.
- Los participantes entendieron el significado de ser capaz de participar en inversiones de impacto. Se dieron cuenta de que es probable que las inversiones de impacto no impliquen invertir en los fondos patrimoniales de los FAs, sino más bien identificar proyectos específicos hacia los cuales se pueden dirigir las inversiones de impacto.
- Hubo un reconocimiento general de que la mayoría de los FAs africanos tienen experiencia limitada en la investigación y diseño de proyectos invertibles con fuentes de ingresos, a pesar del énfasis en el diseño de proyectos sostenibles.
- Como parte de las sesiones de los grupos de trabajo, a cada grupo se le pidió desarrollar un **concepto de proyecto invertible** y presentarlo a dos posibles “inversionistas” (otros participantes del taller). La discusión con los potenciales inversionistas ofrece vistazos sobre las clases de preguntas que podrían realizarse durante la debida diligencia y negociación. El diseño de un “proyecto invertible” es importante y puede requerir de recursos: tiempo, recursos humanos y dinero.



Gobiernos Nacionales

Dependiendo del país, el gobierno nacional puede jugar un papel importante en las operaciones y la situación de un FA. En otros países, un FA puede tener únicamente una interacción limitada con el gobierno nacional. En primer lugar, la naturaleza jurídica de la relación del gobierno con el FA es el factor determinante inicial de la interacción entre el FA y el gobierno. Sin embargo, en gran medida, la naturaleza de la relación entre el gobierno y un FA no puede ser estereotipada. El paisaje ambiental, cultura, sociedad y estructura de gobierno única del país se funden en un mosaico de interacciones que resulta único para definir a la relación de trabajo entre el FA de un país y sus agencias gubernamentales. Al mismo tiempo, todos los FAs reconocen la importancia de mantener buenas relaciones con sus contrapartes gubernamentales.

Relaciones Óptimas ente FA y el Gobierno

Como se identificó hace muchos años, existen sin embargo varios roles o funciones que deben caracterizar una relación óptima entre un FA y el gobierno. Idealmente, los FAs:

- Participan en el diseño y ejecución de las estrategias y políticas ambientales nacionales.
- Dar continuidad a la política nacional de conservación y a los programas nacionales de conservación a través de los cambios inevitables efectuados por nuevas administraciones de gobierno.
- Poner a prueba los programas estratégicos y demostrar mejores prácticas tales como la autosuficiencia financiera de las áreas naturales protegidas, la restauración de áreas intervenidas y la educación ambiental.

En este sentido, los FAs pueden:

- Servir como la división de investigación y desarrollo de estrategias de conservación potencialmente exitosas.
- Funcionar como un punto de contacto y diálogo entre la comunidad de ONG y el gobierno, promoviendo la creación de redes y comunidades de aprendizaje que vinculan los esfuerzos de otra manera difusos de organizaciones individuales.
- Apoyar la cooperación entre los países en iniciativas transfronterizas de conservación.

- Gestionar y dirigir recursos no gubernamentales para mitigar el cambio climático, preservar los servicios ecosistémicos y conservar la biodiversidad.
- Ampliar las iniciativas de conservación mediante la incorporación de la agenda de conservación de la biodiversidad en programas gubernamentales a gran escala. (Lorenzo, 1999).

Además de estas funciones óptimas, hay numerosos factores que pueden influir o impedir la naturaleza de la relación entre un FA y el gobierno. Algunos de estos factores se discuten a continuación.

- Diferentes prioridades de asignación de gastos;
- Diferencias administrativas y burocráticas;
- Superposición de mandatos;
- Promoción e influencia política de los FAs.

Prioridades de Asignación de Gastos

Puesto que la mayoría de los FAs no dependen exclusivamente, si es que lo hacen de alguna manera, del financiamiento gubernamental, pueden ser responsables ante muchos donantes y dar prioridad a los programas y proyectos del FA. Como se discute en la siguiente sección, los FAs deben equilibrar las demandas y responsabilidades fiduciarias de trabajar con muchos donantes. Además, varias ONGs ambientales comunitarias o pequeñas pueden acudir al FA como fuente de fondos para sus ideas específicas de proyectos. Estos patrones de gasto pueden tener como resultado presiones contradictorias en el FA con respecto al uso de los recursos disponibles.

Diferencias en Procedimientos Administrativos y Operativos

Como diferentes tipos de instituciones, es casi inevitable que los FAs y los gobiernos tengan procedimientos operativos y prácticas de gestión diferentes. Es probable que cada tipo de institución tenga diferentes modelos de gestión, supervisión y autoevaluación. Estas diferencias pueden derivar en complementos, conflictos o ambos. Para los FAs es por lo tanto importante reconocer explícitamente las prácticas administrativas y operacionales y cómo estas pueden afectar el desempeño y la eficiencia.

Superposición de Mandatos

En muchos casos, los mandatos de los FAs y organismos gubernamentales pueden no encontrarse necesariamente entrelazados. Dado que el trabajo de los FAs ha ido más allá de la conservación y la diversidad biológica definida estrechamente (parques, áreas protegidas, flora y fauna) para incluir a las comunidades locales, agua, cambio climático, etc., entonces el foco de los FAs ha comenzado a superponerse con muchos ministerios distintos del tradicional ministerio del medio ambiente. Este abanico más amplio de ministerios incluye el de agricultura, agua, desarrollo rural, silvicultura, planificación y finanzas, desarrollo comunitario, temas relacionados con las mujeres y finanzas.

Incluso puede incluir ministerios involucrados con energía, petróleo y gas así como el desarrollo del sector privado, sin mencionar varios organismos reguladores. Un mandato más amplio coloca a los FAs en una posición donde pueden convertirse en un socio potencial en múltiples áreas: Manejo de recursos naturales, servicios ecosistémicos, protección del medio ambiente alrededor de concesiones de industrias extractivas de gran tamaño (como se discute en la Sección 6 anterior), agua y energía sostenible, etc.

Promoción e Influencia Política

Los FAs tienen la posibilidad para jugar un papel importante en la formación de la comprensión de sus gobiernos y opciones de política para la conservación del medio ambiente. Los gobiernos se encuentran bajo una presión continua para equilibrar las preocupaciones económicas, sociales y ambientales como parte de los amplios objetivos de desarrollo sostenible de cada país, y los FAs puede ayudar proporcionando información para el debate político. Estas preocupaciones no sólo son intersectoriales sino que también implican ventajas y desventajas a corto plazo y a largo plazo. En la mayoría de los casos, los FAs tienen un entendimiento sólido acerca de dónde se encuentran los cuellos de botella y puntos de presión ecosistémicos, los problemas y desafíos de las comunidades cercanas y grupos afectados. De esta manera, los FAs se encuentran bien posicionados para apoyar el debate político además de proporcionar sugerencias para las decisiones de asignación de gastos. Además, a menudo los FAs tienen acceso directo a los principales donantes, fundaciones y ONGs internacionales ambientales, según lo discutido anteriormente. Estos factores hacen que los FAs se encuentren en una posición donde son capaces de proporcionar valiosas asesorías políticas y recomendaciones para programas sobre prioridades ambientales efectivas.

Discusión del Taller de Abiyán

- Los participantes en el taller han vivido varias experiencias en sus relaciones con los gobiernos nacionales, que van desde la supervisión y autoridad completa del gobierno (es decir, son organismos gubernamentales) para FA con una autonomía parcial o completa del gobierno, incluso cuando el gobierno está representado en el Consejo.
- Las ineficiencias y problemas jurisdiccionales en el ministerio u organismo gubernamental de más alto nivel fueron citados como problemas comunes. Asimismo, la corrupción era un problema que a menudo tenía que ser abordado o evitado.
- Se llegó al acuerdo de que los FAs podrían desempeñar un papel útil en la sensibilización del gobierno sobre importantes temas y prioridades de conservación.
- En términos generales, los participantes consideraron que los gobiernos nacionales eran a veces un obstáculo, pero no uno que fuera insuperable.

Retos de las Asociaciones de Múltiples Partes Interesadas

El último tema de discusión en el Taller de Abiyán se refirió a los retos de las asociaciones de múltiples partes interesadas. En un nivel más básico, una vez que un FA ha alcanzado el umbral de tener más de un donante o socio, entonces el FA enfrentará algún tipo de reto en relación con tener que trabajar con múltiples socios. La siguiente discusión considera en primera instancia algunos de los costos y beneficios de las asociaciones de múltiples partes interesadas y luego destaca algunos de los puntos claves y lecciones aprendidas que se presentan en el caso de estudio y en la presentación del recién creado Biofund en Mozambique.

Beneficios y Costos de las Asociaciones de Múltiples Partes Interesadas

Hay muchas formas de describir los beneficios y los costos de las asociaciones de múltiples partes interesadas. A continuación se mencionan cuatro.

Beneficios de una buena Reputación

Es probable que un FA que tiene múltiples socios de financiación sea visto como más exitoso que un FA con un único socio. Aunque en algunos aspectos esta observación puede resultar cierta, ignora a los FAs nuevos que pueden recibir una subvención inicial o fondos del gobierno para poner en marcha el FA. Los ejemplos del Taller de Abiyán fueron tomados del Servicio de Vida Silvestre de Kenia que es un organismo gubernamental cuyo presupuesto operativo proviene de los ingresos públicos. Un segundo FA en el taller era Forest Conservation Botswana, el cual

“ Con el tiempo, todos los FAs esperan no obstante contar con varios socios financiadores para demostrar que son organizaciones beneficiarias responsables capaces de lograr resultados medibles. ”

recibió sus fondos iniciales a través de un canje de deuda por naturaleza entre el Gobierno de Botsuana y USAID y está empezando el proceso de búsqueda de nuevas fuentes de financiación. Con el tiempo, todos los FAs esperan no obstante contar con varios socios financiadores para demostrar que son organizaciones beneficiarias responsables capaces de lograr resultados medibles.

Mitigación de Riesgos Financieros

Otro beneficio de tener múltiples socios es que estos acuerdos representan una forma de mitigación de riesgos financieros. Los FAs necesitan de múltiples donantes y socios como una especie de póliza de seguros financiera. Así como los fondos patrimoniales de los FAs casi siempre abarcan diferentes tipos de inversiones (o “clases de activos”), tener múltiples donantes significa que un FA no depende de un único donante para su supervivencia o continuidad. Los FAs que cuentan con varios donantes tienen más probabilidades de tener ciclos de financiamiento o proyectos escalonados de forma que los flujos de caja pueden distribuirse a través de años o dentro de un único año.

Mayores Responsabilidades Administrativas

Los costos de las asociaciones de múltiples partes interesadas incluyen las mayores responsabilidades de administración que surgen al trabajar con diferentes socios. Esto fue observado en las responsabilidades de gestión adicionales de FUNBIO en su relación evolutiva con el FMAM. Una mayor complejidad de administración puede presentarse en muchos niveles y en diferentes áreas funcionales del FA, las responsabilidades añadidas que reflejan las diferentes normas y procedimientos de cada organismo donante. A continuación se mencionan algunos ejemplos.

- Diferentes prioridades de financiación;
- Diferentes procedimientos para el diseño e implementación de proyectos;
- Diferentes presupuestos y auditoría;
- Diferentes informes y seguimiento.

Múltiples Demandas sobre los Recursos de los FAs

Otro “costo” de tener asociaciones de múltiples partes interesadas implica la posibilidad de una mayor demanda sobre los recursos del FA de múltiples organizaciones o entidades nacionales. A medida que un FA desarrolla relaciones de trabajo efectivas con múltiples socios donantes, entonces es inevitable que pequeñas CBO u ONG se aproximen al FA con solicitudes de apoyo para sus propios proyectos y actividades. Asimismo, los organismos ambientales del gobierno, con escasos recursos humanos, técnicos y financieros, pueden acercarse al FA buscan un apoyo complementario para sus programas de gobierno permanentes y gastos recurrentes del presupuesto. Los FAs pueden enfrentarse al dilema de recibir más solicitudes de financiación a medida que se vuelven más pide más exitosos en la generación de apoyo financiero de socios-donantes. En efecto, un FA puede necesitar de una estrategia de “gestión de expectativas” para hacer frente a las numerosas demandas que se realizan al FA, con el fin de aclararle a la organización solicitante cuál es el ámbito, intereses y capacidades del FA.

Biofund de Mozambique

La discusión del taller sobre el Biofund recientemente creado en Mozambique (Fundação para a Conservação da Biodiversidade) trajo a la luz muchas de las cuestiones relacionadas con las asociaciones de múltiples partes interesadas. En el Anexo 5 se presenta el caso de estudio completo de Biofund, que incluye su historia y su evolución hasta su lanzamiento oficial en junio de 2015.¹

BioFund es un ejemplo interesante para ilustrar que también los FAs recientemente creados pueden desarrollar relaciones muy efectivas con varios donantes-socios. BioFund se fijó inicialmente el desafío de tratar de cumplir con los requisitos de todos los donantes, pero entonces encontró que era mejor equilibrar las demandas y exigencias de sus donantes y socios.

¹ Consultar también el sitio web de Biofund en <http://www.biofund.org.mz/en/>

Inicialmente, Biofund reconoció la necesidad de mediar entre tres grupos enfrentados, cada uno de los cuales tenía diferentes puntos de vista y perspectivas. Los tres grupos eran (y continúan siendo) el Consejo de Biofund, los donantes y el gobierno. La estrategia de Biofund fue buscar que ninguno de los tres grupos diferentes tuviera objeciones al proponer la aplicación de las normas internacionales como se definen en los principios y directrices creadas dentro de la Alianza para el Financiamiento de la Conservación, para ser aplicadas en aquellos casos donde existía un conflicto de ideas o propuestas sobre las políticas y procedimientos de gestión que debían adoptarse.

La presentación de Biofund señaló varios ejemplos de áreas de conflicto que surgieron durante la puesta en marcha del Fondo:

- Acuerdo y finalización del Acta Constitutiva;
- Elaboración del Memorando de Entendimiento entre los donantes y el gobierno;
- Informar los programas y estructura de informes;
- Elaboración de contratos (auditores, personal);
- Problemas de personal (número de personal y sus habilidades);
- Criterios para la selección de proyectos piloto;
- Procedimientos de adquisición;
- Asignación de fondos.

El personal de Biofund se enfrentó a la tarea de abordar las diferencias entre las partes interesadas mediante la adopción de una filosofía operativa de gestión que consiste en lo siguiente:

- Diplomacia y diálogo;
- Equilibrio, comunicación y perseverancia;
- Transparencia y claridad;
- Fiabilidad y capacidad de respuesta;
- Gestión de redes y promoción;
- Aprovechar oportunidades a través de contactos/conexiones personales.



©Abigail Herimanitra (Tany Meva Fondation)

El personal de Biofund estimó que su éxito como equipo de trabajo era el resultado a una serie de los siguientes factores:

- Biofund contaba con el fuerte apoyo de muchos donantes y colaboradores que querían que el Fondo tuviese éxito con respecto a los grandes desafíos de conservación que enfrenta el país.
- A pesar de sus diferencias, los socios, el gobierno, ONGs nacionales e internacionales y personas bien respetadas, compartían una perspectiva común y estimaron la importancia de que Biofund fuera una iniciativa de colaboración para que tuviese éxito.
- El Consejo de Biofund está conformado por un grupo de personas bien respetadas y de muy alto perfil del gobierno, la academia y el sector privado con y sin fines de lucro.
- La creación y el lanzamiento de Biofund ocurrió en un momento de creciente reconocimiento público sobre la importancia de la protección y la conservación de la biodiversidad como parte de un desarrollo sostenible e incluso más amplio para Mozambique.
- Biofund se benefició inmensamente de las tutorías, formación y capacitación recibidas de FUNBIO y de sus otros enlaces con los miembros de CAFÉ y RedLAC.

Discusión del Taller de Abiyán

- Hubo un gran interés en el tema de las alianzas de múltiples partes interesadas.
- Durante una reunión de expertos después de la presentación de Biofund, se les pidió a los panelistas que compararan sus experiencias con las asociaciones de múltiples partes interesadas.
- Los panelistas tuvieron experiencias con múltiples socios similares al Biofund de Mozambique, pero sentían que tener múltiples socios superaba los riesgos de hacerlo.
- Los panelistas consideraron que algunos de los problemas de Biofund reflejan su naturaleza incipiente y que a medida que Biofund se establezca de mejor manera en el tiempo, entonces algunos de sus problemas desaparecerán o se minimizarán a medida que los procedimientos y las expectativas son sistematizadas.
- Un consejo práctico fue escribir y archivar todas las conversaciones y decisiones que se realizan entre el FA y un donante o socio. Esto incluye actas apropiadas de las reuniones del Consejo y diferentes tipos de negociaciones.

Conclusiones y Recomendaciones del Taller

El Taller de Abiyán trajo a colación una serie de problemas y desafíos que están a la vanguardia de las preocupaciones que enfrentan los FAs. El tema del taller, “Cultivando una Cooperación Exitosa entre Fondos Ambientales, Donantes e Inversionistas”, fue elegido para sugerir que las relaciones exitosas, y en consecuencia la recaudación de fondos, se entrelazan con una serie de factores. En las secciones anteriores de este Manual se refleja un esfuerzo de desagregación de la cooperación exitosa en componentes más pequeños para su análisis y discusión. En definitiva, la mayoría de los FAs tienen que equilibrar múltiples expectativas a menudo opuestas de diferentes partes interesadas, incluyendo donantes, organismos gubernamentales y organizaciones beneficiarias.

Los temas de discusión del Taller, sesiones de grupos pequeños y los casos de estudio presentados, señalaron conjuntamente algunas necesidades comunes como parte de los esfuerzos generales de los FAs para posicionarse como actores necesarios y efectivos en el apoyo de la conservación del medio ambiente a nivel nacional. No hace falta mencionar que existen FAs individuales que se encuentran en diferentes etapas en el desarrollo de estrategias concretas para abordar muchos de estos desafíos, pero todos los FAs deben enfrentarse a un cambiante paisaje institucional en sus relaciones con las partes interesadas.

A continuación se exponen brevemente seis puntos clave del Taller con respecto a la cooperación y la movilización de recursos.

Gestión de las Relaciones. Para trabajar efectivamente con múltiples presiones y limitaciones de recursos humanos y financieros, los FAs necesitan desarrollar una estrategia de relacionamiento proactiva y completa con respecto a la forma como interactúan con diferentes grupos y organizaciones. La gestión de las relaciones tiene como objetivo crear una alianza entre una organización y su “público” en lugar de considerar la relación como una simple *transacción*. Esto es particularmente cierto con respecto a los donantes y las organizaciones beneficiarias, donde el objetivo es establecer relaciones a largo plazo y en base a la confianza, a partir de las cuales puedan desprenderse flujos de financiación más estables.

Nuevas fuentes Necesarias de Financiación. Claro está que partiendo de todas las fuentes disponibles, la demanda o necesidad de conservación y protección de la biodiversidad supera ampliamente los fondos disponibles de todos los recursos actuales. Actualmente, no se espera que las fuentes tradicionales de financiación aporten significativamente más recursos, en el mejor de los casos únicamente aumentos marginales. Mientras que la comunidad ambiental puede desear que este previsible déficit de financiación no fuese del caso, requerirá por tanto que los FAs sean aún más innovadores en la manera como se comercializan, promocionan y en las clases de fuentes de financiación que buscan atraer. Habiendo dicho esto, hay fondos disponibles pero no necesariamente de las fuentes tradicionales.

Promoción Intersectorial. No es suficiente que los FAs asuman que mediante la articulación de cuáles son los retos urgentes de la conservación y biodiversidad que enfrentan, sea por sí solo, lo suficientemente convincente como una “propuesta de valor” para garantizar más fondos y apoyo. Los FAs tendrán que tomar una visión mucho más holística de cómo se definen a ellos mismos y las formas en que abordan sus mandatos. El cambio climático, energías renovables, agricultura sostenible y el agua son solo cuatro de los muchos sectores que representan diferentes ventanas que los FAs deben buscar para atraer socios, inversionistas y donantes. Este reconocimiento no es una sugerencia de que un FA debe elegir un nuevo nombre o redefinir su visión y su mandato, sino una sugerencia de que un FA podría tener una visión más amplia y más colectiva de cómo se enfoca en ese mandato y cómo esta nueva visión se diferencia del pasado.

De la Promoción Intersectorial a Modelos Institucionales Adaptados. La promoción intersectorial es solamente un solo paso en la estrecha vinculación de muchos sectores como los citados anteriormente con respecto a la conservación y la biodiversidad. Las sinergias y los vínculos entre estos sectores son evidentes pero se requiere de un análisis para saber cómo esto puede ser traducido e implementado tanto organizacional como programáticamente. Es posible que los FAs deban añadir un nuevo reto de experimentar una transición institucional para estar en capacidad de identificar, diseñar y apoyar programas y proyectos de conservación nuevos o híbridos. Esta transición será necesaria para continuar siendo relevantes y reflejar lo que está sucediendo en las comunidades de donantes e inversionistas.

Desarrollo de Habilidades en el Diseño de Proyectos Invertibles. En la transición hacia un modelo institucional más amplio, una de las nuevas habilidades, que será más necesarias, es que los FAs puedan desarrollar la capacidad para identificar y diseñar proyectos invertibles centrados en el medioambiente. Esto es necesario si los FAs desean aprovechar el creciente mercado de las inversiones de impacto que se describe en la Sección 7. En efecto, es probable que los FAs deban convertirse en “incubadoras de empresas” y más empresariales en cómo identifican oportunidades y socios potenciales. Actualmente, tan solo algunos FAs son capaces de identificar y diseñar proyectos invertibles con flujos de ingresos bien definidos y un retorno esperado sobre la inversión, aunque sea mínimo. Este es un requisito crítico de habilidades donde la colaboración y el fomento de capacidades por parte de CAFÉ y RedLAC podría resultar importante.

Aprovechamiento de la Red CAFÉ. Por último, los participantes consideraron que CAFÉ podría desempeñar un papel útil en el apoyo a los esfuerzos de los FAs miembros para trabajar con donantes y/o socios e identificar problemas y retos comunes donde cada FA podría obtener beneficios de soluciones comunes. Los talleres anuales de CAFÉ son un ejemplo de dicha colaboración y aprendizaje conjunto, pero los participantes consideraron que otras formas de cooperación continua podrían ser muy beneficiosas en el futuro.

Anexos

Anexo 1. Participantes del Taller de Abiyán

Participantes			
Ahmed Lefghih	BACoMAB	Secretario Ejecutivo	Mauritania
Alfred Koffi	Fondation des Savanes Ouest-Africaines	Director Ejecutivo	Benín
Carl Bruessow	Mulanje Mountain Conservation Trust	Director Ejecutivo	Malawi
Daulos Mauambeta	Malawi Environment Endowment Fund	Presidente, Consejo Directivo	Malawi
Fanny N'golo	Fondation pour les Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire	Director Ejecutivo	Costa de Marfil
Fenosa Andriamahenina	Fondation BioGuiné	Secretario Ejecutivo	Guinea Bissau
Flavien Tody	Fondation Environnementale Tany Meva	Consejo de Administración	Madagascar
Frédéric Hautcoeur	Fondation des Savanes Ouest-Africaines	Asesor Técnico	Benín
Gérard Rambeloarisoa	Foundation pour les Aires Protégées et la Biodiversité	Director Ejecutivo	Madagascar
Jimmy Ramiandrison	Fondation Environnementale Tany Meva	Presidente	Madagascar
Joshua J. Moloji	Forest Conservation Botswana	Director Ejecutivo	Botsuana
Karen Price	Malawi Environmental Endowment Trust	Coordinador	Malawi
Kempho Tsheko	Forest Conservation Botswana	Gerente Financiero	Botsuana
Mbongeni Hophe	Swaziland Environmental Organization	Director Ejecutivo	Suazilandia
Moutha El Hadj	BACoMaB	Miembro, Consejo de Administración	Mauritania
Teddy Paulo	Tanzania Forest Fund	Funcionario de Programa	Tanzania
Théophile Zogno	Foundation Tri National de la Sangha	Director Ejecutivo	Camerún
Tuli Salum Msuya	Tanzania Forest Fund	Secretario Ejecutivo	Tanzania
Yabanex Batista	Caribbean Biodiversity Fund	Director Ejecutivo	Bahamas
Presentadores del Taller			
Alberto Paniagua	PROFONANPE	Director Ejecutivo	Perú
Alexandra Jorge	Biofund	Director de Programa	Mozambique
Ben Guillon	WRA Associates	Director General	USA
Edwin Wanyonyi	Kenya Wildlife Service	Director Ejecutivo	Kenia
Fábio Leite	Funbio	Coordinador FMAM	Brasil
Katy Mathias	Wildlife Conservation Society	Director del Proyecto de Estudio de Inversión del Fideicomiso de Conservación	Estados Unidos
Organizadores del Taller			
Laura Nägele	Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez	Secretaria de RedLAC	Colombia
Ravaka Ranaivoson	Tany Meva	Secretaria de CAFÉ	Madagascar
Suelen Marostica	Funbio	Director del Proyecto K	Brasil
Thomas Stephens	Conservation Philanthropy Facility	Director Ejecutivo	Estados Unidos
Alexandra Erick	Foundation pour les Aires Protégées et la Biodiversité)	Gerente de Comunicaciones de CAFÉ	Madagascar

Anexo 2. Orden del Día del Taller de Abiyán

Proyecto de Conocimiento para la Acción de RedLAC-CAFÉ

Cultivando una Cooperación Exitosa Entre Fondos Ambientales, Donantes e Inversionistas

ORDEN DEL DÍA

Miércoles, 23/9/2015

- 09:00 - 09:30 Apertura del Taller y Bienvenida
- Secretaría de CAFÉ– Ravaka Ranaivoson
 - Fondo Anfitrión – Fanny Ngolo
 - Secretaría del “Proyecto K” – Suelen Marostica
 - Presentación de los Participantes
- 09:30 - 10:30 Resumen de los Objetivos del Taller
- Formato para el taller
 - Temas y asuntos que serán cubiertos
 - Gestión Estratégica de Relaciones con Donantes y Socios
- 10:30 - 10:45 Café/té
- 10:45 - 12:00 Sesión 1:
Donantes Tradicionales: Socios del Sector Privado (RSC, etc.)
- Resumen
 - Caso de estudio – PROFONANPE Alberto Paniagua
- 12:00 - 13:00 Almuerzo
- 13:00 - 15:00 Sesión 2: *Resumen global de las finanzas para la conservación (Tom)*
- Cambios en el Panorama de las Inversiones para la Conservación
Presentación: Ben Gullion (WRA Associates)
- 15:00 - 15:15 Café/té
- 15:15 - 17:00 Sesión 3:
Cambios en el Panorama de las Inversiones para la Conservación, continuación
- Grupos de trabajo
 - Preguntas para discusión
 - Presentación de las conclusiones de los grupos de trabajo

Jueves, 24/9/2015

- 09:00 - 09:15 Revisión y resumen de la discusión del primer día
- 09:15 - 10:30 Sesión 4:
Donantes Tradicionales: Organismos Multilaterales y Bilaterales
- Introducción
 - Caso de estudio del FMAM - Fábio Leite (Funbio)
 - Mesa redonda
- 10:30 - 10:45 Café/té

- 10:45 - 12:00 Sesión 5:
Donantes Tradicionales: Fundaciones, ONG
- Introducción a las fundaciones (Tom)
 - Resumen de ONG ambientalistas: Katy Mathias (WCS)
 - Mesa redonda
 - Preguntas y respuestas de los participantes
- 12:00 - 13:00 Almuerzo
- 13:00 - 15:00 Sesión 6:
Donantes Tradicionales: Experiencias de los Países
- Discusión en grupos de trabajo (preguntas y puntos de discusión)
 - Presentación de las conclusiones de los grupos de trabajo
- 15:00 - 15:15 Café/té
- 15:15 - 17:00 Sesión 7:
Gobiernos Nacionales: ¿Ayuda u Obstáculo?
- Introducción
 - Caso de estudio: Edwin Wanyonyi (Servicio de Vida Salvaje de Kenia)
 - Mesa redonda
- 17:00 – 17:15 Revisión y resumen de la discusión del segundo día

Viernes, 25/9/2015

- 09:00 - 09:15 Revisión y resumen de la discusión del segundo día
- 09:15 - 10:30 Sesión 8:
Retos de las Asociaciones d Múltiples Partes Interesadas
- Caso de estudio: Alexandra Jorge (Biofund de Mozambique)
 - Mesa redonda
 - Preguntas y respuestas de todos los participantes
- 10:30 - 10:45 Café/té
- 10:45 – 12:00 Sesión 9:
Breve ejercicio de planeación estratégica sobre la gestión de las relaciones
- Introducción
 - Discusión en grupos de trabajo
 - Presentación de las conclusiones de los grupos de trabajo
- 12:00 - 13:00 Almuerzo
- 13:00 – 15:00 Sesión 10:
Sesión de Conclusiones
- Revisión y resumen del Taller
 - Discusión de los siguientes pasos
 - Temas sugeridos para el próximo taller



Caso de Estudio I

El Fondo Paracas: Implementación de un gasoducto en la zona de amortiguamiento de un Área Marino-Costera Protegida

“No siempre es fácil mantener relaciones constructivas con los donantes, y a veces es necesario asumir riesgos.”
Alberto Paniagua, Director Ejecutivo de PROFONANPE.

Este caso de estudio analiza cómo el Fondo Peruano Ambiental, PROFONANPE, participó con una compañía de gas privada que construyó un gasoducto desde la región amazónica de Perú hasta la costa peruana adyacente al área marino-costera protegida.

Contenido

Perú es un país con un área de 1,2 millones de km². Existen tres regiones naturales principales: la zona costera con una longitud de 3.500 km y un ancho promedio de 150 km; la segunda es la cordillera de los Andes y la tercera es la región tropical del Amazonas. Esto hace del Perú uno de los 12 países más mega-diversos del mundo. Además, posee grandes reservas de gas localizadas en la región amazónica. Esto representa una importante fuente de ingresos para su economía. Perú es autosuficiente en el suministro y también un país exportador de gas. Al mismo tiempo, la explotación de las reservas de gas representa una amenaza para el país en términos de conservación de la biodiversidad.

Reserva Nacional de Paracas

La Reserva Nacional de Paracas (Paracas: “Tormenta de Arena” en la lengua indígena local) es una zona marino-costera protegida establecida el 25 de septiembre de 1975. Está localizada en el Departamento de Ica y cubre un área de 335.000 ha. Su principal objetivo es preservar los ecosistemas marinos y costeros y su biodiversidad biológica amenazada. Además, la Reserva pretende garantizar el uso responsable de los recursos hidrobiológicos y proteger el patrimonio arqueológico y cultural en beneficio del turismo y del bienestar de la población (fuente: www.sernanp.gov.pe).

La riqueza de la biodiversidad en la Reserva abarca:

- 36 especies de mamíferos marinos y terrestres, incluyendo ballenas, orcas, leones marinos y nutrias de mar,
- 215 especies de aves migratorias.

Imagen 1: Mapa de la costa peruana y la Reserva Nacional de Paracas



De la misma manera, los lugares de la Reserva están ubicados en el punto terminal del proyecto de gas más importante del Perú, el cual coincide con la zona de amortiguamiento de la Reserva Nacional de Paracas. Después de llevar a cabo varios estudios y exploraciones, se consideró que la zona de amortiguamiento era la mejor ubicación para finalizar el gasoducto, para lo cual el gobierno peruano dio su aprobación.

El Proyecto Camisea

Camisea es un Distrito en la selva amazónica, localizado en el Departamento de Cuzco, donde hay una importante fuente de gas. En este sitio un importante campo de gas está actualmente en operación para proporcionar este recurso a la mayoría de las regiones del Perú. Una de sus principales compañías operadoras, tanto para la explotación como para el transporte de gas, es Pluspetrol.

Se contrató a Pluspetrol para la construcción y puesta en marcha de una planta de fraccionamiento para el procesamiento de gas en productos comerciales (GLP, gas natural, entre otros) de tal forma que estos productos sean luego transportados a los mercados correspondientes. La ubicación de la planta se estableció en Pisco, en la zona de amortiguamiento de la Reserva Nacional de Paracas. El gobierno peruano dio su autorización a Pluspetrol para la construcción de esta planta al final del gasoducto.

La construcción del gasoducto fue difícil: recorre desde la región amazónica, ascendiendo a través de las montañas de los Andes para luego descender a la costa y continuar a lo largo de esta hasta la planta de fraccionamiento. El costo total del gasoducto fue de aproximadamente USD 5 mil millones.

“ De la misma manera, los lugares de la Reserva están ubicados en el punto terminal del proyecto de gas más importante del Perú, el cual coincide con la zona de amortiguamiento de la Reserva Nacional de Paracas ”

Imagen 2: La difícil trayectoria del gasoducto, “escalando” los Andes y llegando hasta la costa

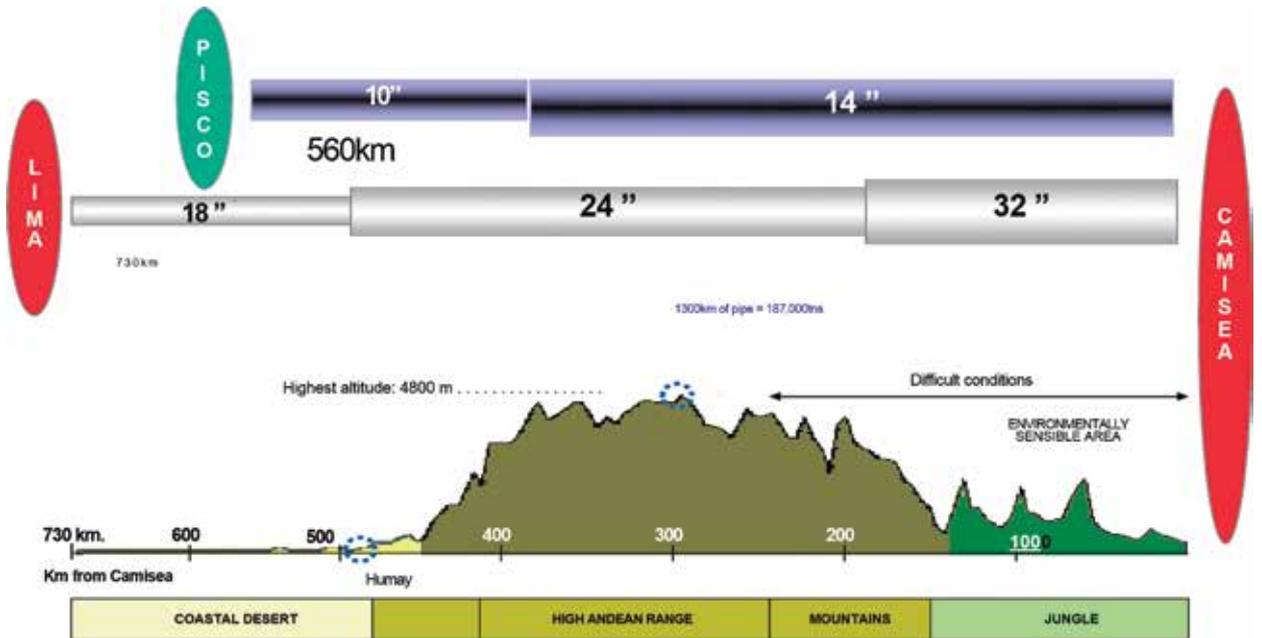


Imagen 3: El gasoducto desde el campo de gas en el Amazonas hasta la costa peruana



Acercamiento a la compañía de gas y el largo recorrido para llegar a un acuerdo

PROFONANPE, junto con el INRENA (Instituto Nacional de Recursos Naturales) se acercaron a Pluspetrol para discutir el área de amortiguamiento en donde se construiría la planta y explicar la importancia de la biodiversidad en la zona. El enfoque de PROFONANPE/INRENA era simple: si el gobierno ya había aprobado el proyecto, entonces este debía ser ejecutado de forma responsable, no solamente respetando y aplicando las normas nacionales e internacionales pertinentes, sino también contribuyendo a las actividades de conservación en la región.

Después de dos años de negociaciones se firmó un acuerdo entre Pluspetrol, INRENA y PROFONANPE para la financiación e implementación de un fondo voluntario. El Fondo Paracas se estableció el 10 de septiembre del 2004 con el objetivo de ejecutar los programas, proyectos y actividades contenidas en el Plan Maestro de la Reserva Nacional de Paracas.

Los objetivos específicos de este acuerdo eran promover el uso sostenible para el turismo en los lugares de interés cultural y natural de la zona; contribuir a la conservación y estabilidad de los ecosistemas, así como a la diversidad biológica del área y sus procesos. El Fondo también pretende planear de forma adecuada la administración de la Reserva Nacional de Paracas de acuerdo con las condiciones existentes, con la participación de comunidades locales.

Imagen 4: El sitio de construcción de la explotación de gas



El acuerdo financiero

En el año 2004 se estableció un fondo patrimonial luego de dos años de negociaciones. Pluspetrol se comprometió a donar USD 7 millones tras acordar un programa de desembolsos, con PROFONANPE actuando como administrador del fondo. Se efectuó un primer desembolso por USD 250.000 en el primer año y a partir del segundo año se desembolsaron anualmente USD 200.000 hasta el año 2007. En el 2008 se hizo un desembolso importante por USD 3,15 millones y en el 2013 un segundo desembolso por USD 2 millones. Hay un tercer desembolso pendiente de USD 1 millón para el año 2018. Al final, el fondo patrimonial contará con USD 7 millones. Al año 2015, se han hecho desembolsos por USD 6 millones.

Imagen 3: Programa de desembolsos de la compañía de gas Pluspetrol

Programa de desembolsos	
Año	Cantidad
2004	250.000.00 dólares
2005	200.000.00 dólares
2006	200.000.00 dólares
2007	200.000.00 dólares
2008	3.150.000.00 dólares
2013	2.000.000.00 dólares
2018	1.000.000.00 dólares
Total	USD 7.000.000,00

Principales actividades del Fondo

El Fondo permitió la implementación de varias actividades principales. Proporcionó continuidad al seguimiento biológico y de amenazas. También permitió aumentar el control y las actividades de vigilancia a través de la aplicación del Programa de Guardias Forestales Voluntarios, así como también mejorar los puestos de control y la adquisición de equipos para comunicación y transporte (barcos de patrullaje). De la misma manera, en colaboración con el DICAPI (Autoridad Nacional Naval), se ha reforzado el control y vigilancia del mar. La financiación proporcionada por el Fondo permitió la incorporación de nuevos miembros al Comité Administrativo además de mejorar la gestión de la Reserva. Existen disposiciones en el Plan Maestro de la Reserva para que el mismo sea actualizado continuamente. PROFONANPE también apoya el intercambio y difusión de noticias que promuevan la importancia de la conservación en la Reserva Nacional entre los medios de comunicación peruanos e internacionales.

Principales retos

La vinculación con una compañía de gas para establecer un fondo voluntario representó un riesgo importante para PROFONANPE. En ese momento, el fondo fue duramente criticado por participar en esta iniciativa. No solamente fueron las voces críticas de la opinión pública, sino las dificultades que se presentaron con el Consejo de PROFONANPE. Había miembros del Consejo procedentes de organizaciones de la sociedad civil

“ La participación de PROFONANPE con el sector privado representó un hito importante para las relaciones mutuamente beneficiosas entre organizaciones ambientales y el sector privado ”

quienes no estaban de acuerdo con la participación de PROFONANPE ya que lo consideraban un gran riesgo para la reputación de la institución. Esto puso a la administración de PROFONANPE en una situación muy difícil, pero mantuvo su posición: el gobierno peruano aceptó y dio su autorización para este proyecto, así que ahora es necesario abordar las consecuencias y velar por que se tomen las garantías adecuadas. Nosotros estamos en la mejor posición para asegurar que esto ocurra.

Logros

La participación de PROFONANPE con el sector privado representó un hito importante para las relaciones mutuamente beneficiosas entre organizaciones ambientales y el sector privado. El acuerdo con Pluspetrol representa el convenio más importante en términos financieros con una compañía de gas en el Perú. Como resultado de esto, la compañía ejecutó su proyecto de forma correcta y responsable e incluyó recursos y ventajas para la conservación ambiental. PROFONANPE jugó un papel importante, a pesar de la controversia que se suscitó en ese momento, insistiendo en que el área protegida prestaba

un importante servicio ecosistémico y que la compañía necesitaba valorar y reconocer su importancia.

Lecciones aprendidas

- Los Fondos Ambientales deben ser muy cuidadosos en la negociación con este tipo de empresas de la industria extractiva. PROFONANPE no realizó un proceso formal de debida diligencia pero si evaluó la compañía y rastreó sus registros. Cada vez que PROFONANPE considera colaborar con una compañía rastrea sus registros y analiza su reputación.
- Por lo general se considera que un proyecto de explotación de gas es menos peligroso que un proyecto de explotación petrolera. Si hay alguna fuga, los impactos negativos comparados son menos severos en comparación con las operaciones petroleras. Al mismo tiempo, si sucede algún inconveniente en la reserva natural, PROFONANPE reconoce que es probable que sea considerado responsable. Esto continúa siendo un riesgo. Al inicio es necesario analizar los diferentes escenarios con mucha atención y se debe hacer una cuidadosa evaluación de los riesgos involucrados con el fin de definir una adecuada gestión de riesgos.
- Es muy importante comprender el papel de la opinión pública en este tipo de gestión cooperativa. PROFONANPE enfrentó momentos difíciles y desde el comienzo de esta iniciativa fue criticado por colaborar con una compañía de gas. Es fundamental no ignorar la opinión pública, pero las decisiones estratégicas no pueden basarse solamente en dichas opiniones. Finalmente, el acuerdo resultó ser una buena decisión, hoy en día existe un claro reconocimiento público respecto a que las condiciones de gestión de la Reserva Nacional de Paracas y la conservación de la biodiversidad han alcanzado mejoras significativas y tangibles.

Imagen 5: Reserva Nacional de Paracas, protección de la biodiversidad mediante la generación de nuevos recursos para la conservación



Factores de éxito

- Como parte del proceso de negociación, se creó un comité mixto con representantes de PROFONANPE, INRENA y la administración del área protegida. Era clave reunir a las entidades adecuadas con el fin de discutir y desarrollar conjuntamente la estrategia sobre cómo relacionarse con una empresa privada.
- Se presentaron negociaciones con los bancos multilaterales involucrados para la financiación del proyecto, pero PROFONANPE se vinculó directamente con la compañía de gas. Esto le dio a PROFONANPE la posibilidad de negociar sus propias condiciones y requisitos, ya que no era un intermediario entre los bancos y la empresa.
- Una condición importante del acuerdo fue que el dinero del Fondo no podía utilizarse para ningún problema o daño causado por las operaciones. Esto es diferente para los acuerdos de compensación entre el gobierno peruano y las empresas del consorcio. Según la ley peruana, el gobierno le pide la compensación a las empresas. El acuerdo de PROFONANPE con la compañía de gas fue voluntario y no representaba una obligación de compensación.
- El campo de gas es considerado como uno de los más limpios. Existe un impacto en una zona determinada y la construcción del gasoducto también generó un impacto, pero este fue limitado y se aplicaron todas las normativas nacionales e internacionales. Sin embargo, esta no era la principal preocupación. PROFONANPE sabía, como parte de su evaluación, que esta empresa cumplía de manera adecuada con este tipo de regulación. La participación con la compañía de gas fue mucho más allá de garantizar el estricto cumplimiento de la construcción, sino también conseguir que esta compañía se comprometiera realmente a invertir en actividades de conservación de alto impacto en la reserva natural.

Caso de Estudio II

Funbio y GEF: una relación de casi 20 años

Introducción

Funbio tiene una historia única con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF). Es única porque Funbio ha evolucionado desde que era un proyecto del GEF en 1996 para convertirse en un Organismo de Implementación del GEF totalmente acreditado en el año 2015, con proyectos en cada Ciclo del GEF. En casi 20 años, Funbio ha ejecutado o se encuentra ejecutando nueve proyectos con un valor superior a USD 95 millones, cuenta con 2 proyectos que ya han sido presentados en el año 2015 por más de USD 45-50 millones y 3 más que están siendo preparados para principios del año 2016 por un valor de USD 35-40 millones. La experiencia que se refleja con estos proyectos puede no ser completamente adecuada para abordar las realidades y las metas de otros Fondos Ambientales, pero observar la historia de Funbio puede darle algunas ideas a otros Fondos Ambientales que ya están trabajando con el GEF o a aquellos que deseen hacerlo.

Historia de los Proyectos Funbio-GEF

Proyecto	Año	Ciclo del GEF	Estado
Proyecto Funbio	1996	GEF-1	Finalizado
Áreas Protegidas de la región del Amazonas (ARPA)	2002	GEF-2	Finalizado
Probio II	2008	GEF-4	Finalizado
Polinizadores Globales	2008	GEF-4	Finalizado
Proyecto Cerrado Biome	2010	GEF-3	Finalizado
ARPA II	2012	GEF-5	Finaliza en 2016
Nutrición para el Bienestar	2012	GEF-5	Finaliza en 2017
Proyecto de Áreas Marítimas Protegidas	2014	GEF-5	Finaliza en 2019
Conocimiento para la Acción	2015	GEF-5	Aprobado – a la espera de la aprobación definitiva del Organismo
ARPA III – Fondo de Transición	2015-16	GEF-6	Ficha conceptual (PIF) presentada
Especies Amenazadas en Brasil	2015-16	GEF-6	Ficha conceptual (PIF) presentada – Funbio como organismo de implementación
Monitoreo de la deforestación y las emisiones de carbono en Brasil	2016	GEF-6	Ficha conceptual (PIF) que será presentada en septiembre de 2015
Proyecto de Pesca en Brasil (nombre provisional)	2016	GEF-6	La ficha conceptual (PIF) podrá ser presentada en octubre-noviembre de 2015
Proyecto Cuenca Pantanal (nombre provisional)	2016	GEF-6	La ficha conceptual (PIF) podrá ser presentada en enero-febrero de 2016

El Fondo Para el Medio Ambiente Mundial (GEF)

Fondo para el Medio Ambiente Mundial fue creado en octubre de 1991 como proyecto piloto del Banco Mundial para ayudar en la protección del medio ambiente y para promover el desarrollo ambiental sostenible. En 1994 el GEF fue reestructurado y se trasladó por fuera del sistema del Banco Mundial para convertirse en una institución permanente y separada y en el mecanismo financiero del Convenio sobre Diversidad Biológica y la Convención Marco sobre el Cambio Climático.

Desde entonces, el GEF se ha convertido en el mayor mecanismo financiero para proyectos ambientales en el mundo, apoyando más de 4.000 proyectos y asignando más de USD 13 mil millones asignados y enfocado en ser el mecanismo financiero de otros tres convenios: el Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes, la Convención de las Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación y el Convenio de Minamata sobre Mercurio.

La Secretaría del GEF trabaja con organismos de implementación para la mayoría de los elementos necesarios para el desarrollo, seguimiento y evaluación de los proyectos. Los organismos de implementación pueden gestionarse a sí mismos (aunque no en todos los casos) o utilizar un socio gestor que realice la contratación, gestión financiera y las otras tareas necesarias para que un proyecto funcione en el campo y cumpla con sus objetivos. Generalmente, los proyectos del GEF tienen más de un socio, a veces mezclando los sectores privados y públicos para cumplir con sus objetivos.

El Inicio del GEF y de Funbio

Los dos primeros proyectos del GEF en Brasil fueron PROBIO y FUNBIO, ambos iniciaron en el año 1996.

PROBIO era un proyecto del sector público administrado por el Ministerio del Medio Ambiente de Brasil y fue responsable de crear muchas de las herramientas que todavía se utilizan hoy en día, como el Mapa Prioritario de Conservación de Brasil que se actualiza cada 5 años. FUNBIO era un proyecto del sector privado administrado de Fundação Getulio Vargas-FGV (una importante Fundación brasileña para la investigación económica y la educación). El objetivo era recaudar USD 5 millones en fondos privados para la conservación de la biodiversidad en Brasil. En ese momento, este objetivo se consideró una meta muy arriesgada y difícil de lograr porque la conservación de la biodiversidad no era considerada como una prioridad para las empresas y los vínculos entre el medio ambiente y los paisajes productivos era casi inexistente. Además, la economía brasileña apenas se estaba recuperando de la hiperinflación endémica de los años 80 y principios de los 90, con mucha incertidumbre para los tomadores de decisiones en el sector privado.

Para alcanzar la meta original, el presupuesto para el proyecto Funbio era de USD 20 millones, los primeros USD 10 millones serían utilizados para iniciar el proyecto y si y sólo si Funbio podía recaudar los otros USD 5 millones de fuentes privadas tendría acceso a los otros USD 10 millones. Todos esos fondos debían ser destinados al establecimiento de Funbio y la financiación de proyectos de biodiversidad con el Convenio sobre Diversidad Biológica como marco. A nivel organizacional, Funbio era un proyecto bajo FGV, sin estructura propia como abogados, contadores y personal de apoyo. Ahora sin embargo, Funbio tiene su propio Consejo, un Consejo muy activo que consiste de un número igual de miembros del gobierno, el sector privado, ONGs ambientales y universidades / organizaciones de investigación.

Funbio logró recaudar USD 6,5 millones, superando así la meta inicial en un 30% y vinculando al sector pri-

“ El personal de Funbio creció de 8 a 40 personas en un año cuando iniciado la ejecución de un proyecto de gran envergadura además del proyecto original Funbio. Esto era una amenaza real del nuevo gran proyecto “tragar” a Funbio ”



© ESEC Maracá (AM) Euro Santa Rosa/ Benjamim da Luz/ Programa Arpa

vado con convocatorias abiertas y públicas. En la práctica, lo que Funbio hizo fue preguntarle al sector privado: “¿desea emprender un proyecto ambiental? En caso afirmativo, podemos combinar nuestros recursos con los suyos”. Este mecanismo fue utilizado para financiar más de 50 proyectos en todo el país, desde proyectos comunitarios hasta la conservación pesquera en represas hidroeléctricas. En 1997 se iniciaron los primeros proyectos y la mayoría tenía un plazo de ejecución de 4-5 años. Se suponía que Funbio, como proyecto, tendría una vida útil máxima de 15 años, finalizando en el año 2011. Sin embargo, el éxito del mecanismo de recaudación y la falta de fondos similares en Brasil condujeron a que el Consejo de Funbio le propusiera al Banco Mundial (el organismo de implementación del proyecto Funbio) y al GEF la creación de una institución permanente (en lugar de un proyecto con una fecha prevista de cierre) con el fin de continuar con el apoyo generado y fomentar la conservación de la biodiversidad en Brasil. La propuesta fue aceptada y Funbio, como una institución formal, fue creado. Los proyectos ya contratados se mantuvieron y se inició una nueva convocatoria. En efecto, la creación de Funbio como una institución permanente no cambió mucho la labor cotidiana de Funbio en ese momento. El mayor cambio se produciría en el año 2002.

Funbio como un Organismo de Ejecución

En el año 2002, Funbio fue invitado por el gobierno brasileño a ejecutar el proyecto de conservación de bosques tropicales más grande del mundo, el Proyecto de Áreas Protegidas en la Región del Amazonas (ARPA). Esto fue posible únicamente cuando Funbio se convirtió en una institución independiente y dejó de ser un proyecto de FGV. La invitación fue el resultado de los notables resultados que Funbio había demostrado desde 1996 y del deseo del gobierno de Brasil, el Banco Mundial (nuevamente como organismo de implementación para el GEF) y otros donantes como la red WWF y el Banco alemán KfW, para probar nuevos diseños de proyectos con trabajo conjunto entre instituciones del sector privado (como Funbio) y el gobierno.

El problema planteado al Funbio fue el ARPA, y su monto inicial de USD 59 millones que era más grande que Funbio en su conjunto. Esto creó un dilema, por supuesto, como cualquier institución de biodiversidad estaría muy interesada en participar en un proyecto a gran escala como el ARPA. Por el otro lado, existía un riesgo real de que ARPA superaría a Funbio y en el largo plazo podría representar el fin de Funbio en caso de convertirse en una institución con un solo proyecto. Por un lado, Funbio enfrentaba el mismo problema que si



“cada nivel superior de complejidad en la relación con el GEF también aumenta la credibilidad institucional. Esto mejora la capacidad de un Fondo Ambiental para recaudar fondos con otros socios a nivel internacional o nacional”

fuese tan solo un proyecto: si el ARPA terminaba, Funbio también terminaba. Los debates del Consejo sobre estas cuestiones eran feroces y por primera vez el Consejo se encontraba realmente dividido. Al final, el Consejo de Funbio aceptó el reto, entendiendo que el Arpa podría transformar la institución en algo mucho más grande, más complejo y a la vez luchando por mantener su independencia sin ser absorbido por el ARPA.

Por ejemplo, antes del ARPA, el personal Funbio era alrededor de 6-8 personas y todos los controles y registros financieros se hacían en hojas de cálculo de Excel. Después de un año con el ARPA, Funbio contaba con más de 40 empleados y con un sólido sistema ERP.

Por lo menos durante cuatro años Funbio se dedicó casi enteramente al ARPA. Los proyectos originales de la primera fase todavía existían pero estaban alcanzando su cierre, y no hay ningún nuevo proyecto del ARPA que estuviese iniciando. A finales del 2006, el ARPA representaba el 90% del trabajo realizado en Funbio. El único proyecto diferente que Funbio trató de realizar se llamó PICUS (Programa Integrado para la Conservación y Uso Sostenible). Este proyecto fracasó miserablemente incluso antes de su inicio, la razón principal era que Funbio era incapaz de lidiar con dos proyectos a gran escala al mismo tiempo. Así que parecía, a primera vista, que los temores de que el ARPA absorbiera a Funbio se estaban convirtiendo en una realidad.

El Consejo de FUNBIO estaba haciendo seguimiento a estos eventos, pero en el año 2007 el ARPA fue considerado como una “bestia domesticada”, a pesar de la enorme y compleja tarea de trabajar con más de 60 áreas protegidas en la región amazónica al mismo tiempo. Todos los procesos de gestión habían sido desarrollados, la inclinada curva de aprendizaje ya había sido superada y el personal fueron había sido entrenado. Así, en el año 2007, después de un profundo ejercicio estratégico de planeación, el Consejo decidió que Funbio comenzaría la búsqueda de otros proyectos donde se pudieran utilizar la experiencia y las herramientas del ARPA adquiridas en los últimos 5 años recurriendo al sector privado una vez más.

En aquel momento el Consejo, los administradores y legisladores consideraban con respecto a la AOD (Ayuda Oficial para el Desarrollo) que Brasil comenzaría a recibir cada vez menos recursos, y que estos recursos se destinarían a otros países, especialmente en América Latina y África, y dado que Funbio no se convertiría en una institución internacional, las fuentes de financiación debían comenzar a secarse. Actualmente sabemos que ese escenario no ocurrió. Sin embargo, esto sigue siendo una percepción común entre los organismos donantes, consultores y algunos funcionarios gubernamentales que creen que sucederá en el futuro, quizás en la próxima década.

Lo que sucedió con el nuevo enfoque adoptado por Funbio fue que el portafolio de diversificación de Funbio fue muy exitoso. A partir de básicamente un proyecto grande, ahora Funbio cuenta con más de 30 proyectos (7 nuevos con el GEF, aparte del primer proyecto de Funbio y ARPA). Después del 2010 se ejecutaron proyectos muy diferentes al ARPA y se encontraron nuevas fuentes de financiación. La clave para estos proyectos de “segunda fase” fue permitir una mayor flexibilidad en los sistemas de financiación y adquisiciones para poder trabajar con más de 15 donantes diferentes y proyectos que van desde áreas protegidas a nutrición sostenible y al aumento de la sostenibilidad dentro de la industria del papel a gran escala.

Funbio como un Organismo de Implementación

Cuando el GEF abrió el proceso de acreditación para nuevos organismos de implementación, a la administración de Funbio le pareció una evolución natural y consideró que no sería una tarea difícil de lograr. Se consideró que solo se necesitaban de algunas adaptaciones a la manera cómo Funbio para cumplir con los estándares de acreditación. En realidad, sin embargo, el proceso resultó ser mucho más difícil y complejo de lo esperado. Al final valió la pena porque al final del proceso Funbio tenía una estructura más robusta y nuevas herramientas (como políticas de denuncia) que incrementaron la credibilidad y capacidad de Funbio.

Asimismo, debido a que la acreditación resultó ser más difícil y compleja, los costos de aplicar y recibir la acreditación eran mucho mayores de lo esperado y esto tomó mucho más tiempo en realizarse. FUNBIO invirtió tres años y gastó más de USD 300.000 para obtener su acreditación.

El papel de FUNBIO como un organismo de implementación del GEF inició en abril del 2015. Así, todavía no hay resultados pero hay cuatro proyectos en diferentes etapas de desarrollo.

Las Diferencias entre los Tres Papeles con el GEF

La gran diferencia en las tres diferentes etapas que Funbio ha realizado con el GEF giran en torno al nivel de complejidad de los procesos de gestión. Cada nivel aumenta la complejidad de las operaciones diarias y una mayor complejidad acarrea la necesidad de “afinar el proceso”. Siempre existe el riesgo de perderse en protocolos y procesos internos, que siempre tienen mayores costos operativos y requieren de más tiempo para cumplir con las tareas que antes eran más fáciles. La adición de nuevos procesos para algunas operaciones en última instancia afecta todas las operaciones y proyectos. Por ejemplo, incluso si un donante no exige una auditoría interna para su proyecto, tan pronto como se ejecute esta función, se sentirá en toda la operación y añadirá costos a toda la organización.

Variaciones entre los Diferentes Papeles en el Trabajo con el GEF

Como Proyecto del GEF	Como ejecutor de proyectos	Como organismo de implementación
Control financiero con una hoja de cálculo en Excel	Control financiero realizado por software especializado (ERP)	Mayor auditoría y control interno
Contador externo, especialista financiero de medio tiempo	Contadores y equipo financiero de tiempo completo	Separación completa de funciones, políticas y procedimientos muy claros
Abogado externo	Abogados de tiempo completo	Abogados de tiempo completo y software de gestión contractual
Adquisiciones externas	Personal de adquisición de tiempo completo	Personal de adquisición de tiempo completo con un conjunto de políticas y procedimientos más sólidos y presentación de propuestas
Ti externa	Equipo de TI de tiempo completo y sus propios servidores	Personal de TI más sólido y profesional con planes de contingencia, salas seguras de servidores, etc.
Procesos adaptados para un donante, una regla	Procesos y sistemas flexibles para tratar con múltiples donantes	Nuevos procesos adicionales a los viejos
Personal técnico reducido especializado en pocos temas	Mayor personal técnico con una mayor especialización	Nuevo personal para medidas de seguridad, auditorías internas, problemas de género, etc.
Resultados enfocados	Mejores resultados	Resultados potencialmente mayores.

El Futuro de Funbio con Organizaciones Multilaterales

Al igual que en las perspectivas en el 2007 del futuro, Funbio espera una disminución en los fondos de AOD para Brasil en el futuro, tal vez no en los próximos 5 años, pero sí en los próximos 10, con un aumento en el flujo de recursos a otros países de América Latina, África y Asia. La diplomacia brasileña ya muestra señales de esto y se comporta de manera acorde, como se observa en la posición de Brasil de no recibir fondos del Fondo de Adaptación. Ciertamente, esta posición podría cambiar en el futuro con las elecciones y nuevas perspectivas para los asuntos exteriores del país. Un enfoque para el mantenimiento de la financiación es aumentar el papel de Funbio como entidad de implementación con otros fondos, como el Fondo Verde Climático recientemente establecido. Los costos marginales de aplicar a otros procesos de acreditación son pequeños, ya que la mayoría de los trabajos sobre medidas de seguridad, auditorías internas, políticas de denuncia, etc. ya han sido implementados y están a la par con los estándares internacionales, lo que significa que se necesita de poca adaptación para otras fuentes.

Conclusión

Hay diferentes maneras de relacionarse con el GEF y otras instituciones multilaterales. La experiencia de FUNBIO muestra que entre mayor sea el nivel de trabajo con ellos, más fuerte serán las estructuras internas necesarias para hacer frente a las crecientes demandas de transparencia, controles financieros, controles internos, auditoría, políticas y medidas de seguridad. Existen costos relacionados con hacerlo que no son insignificantes, y es difícil obtener recursos para cubrir estos costos ya que no están relacionados directamente con proyectos específicos y deben ser recaudados de los proyectos de fortalecimiento institucional. Este tipo de proyectos es generalmente más difícil de obtener que los proyectos habituales en campo. Por otra parte, cada nivel superior de complejidad en la relación con el GEF también aumenta la credibilidad institucional. Esto mejora la capacidad de un Fondo Ambiental para recaudar fondos con otros socios a nivel internacional o nacional (por lo menos en el caso de Brasil), lo que puede ser una buena razón para perseguir este tipo de desarrollo institucional.

Aunque ha sido cierto para Funbio, puede no ser cierto para cada fondo ambiental que recorre todo el camino hasta ejercer el papel de un organismo de implementación. Para algunos Fondos Ambientales, tal vez el papel más rentable y que ofrece las mejores oportunidades, sea como organismo de ejecución.

Caso de Estudio III

Desafíos de las Asociaciones de Múltiples Partes Interesadas

Resumen: BIOFUND es un Fondo Ambiental para la Conservación Nacional cuya misión principal es apoyar la conservación de la biodiversidad tanto acuática como terrestre y el uso sostenible de los recursos naturales, incluyendo la consolidación del sistema nacional de áreas de conservación en Mozambique. BIOFUND no maneja áreas de conservación, pero trabaja en estrecha coordinación con la Administración Nacional de Áreas de Conservación (ANAC) y con socios internacionales en proyectos específicos dirigidos a la sostenibilidad de los costos corrientes del sistema de conservación con una menor dependencia de inversión extranjera. Los fondos de BIOFUND actualmente ascienden a 16 millones de dólares (y pretende crecer aún más) y están parcialmente invertidos de tal modo que los ingresos puedan respaldar los costos recurrentes de las áreas de conservación y el conocimiento y la información de la biodiversidad. BIOFUND trabaja con diversos donantes y por lo tanto necesita con frecuencia lograr los compromisos y enfrentar los desafíos de las asociaciones múltiples, incluso en ocasiones con requerimientos contradictorios de dichos donantes.

Introducción

Mozambique tiene una extraordinaria biodiversidad así como un crecimiento económico significativo. Sin embargo, continúa siendo uno de los países más pobres del mundo y, por consiguiente, desde hace tiempo se reconoce que los recursos financieros destinados a la preservación de la biodiversidad son insuficientes. La Fundación para la Conservación de la Biodiversidad, conocida comúnmente como BIOFUND, se creó con el fin de mejorar esta situación. Su objetivo principal es apoyar las áreas protegidas del país (Plan de Negocios BIOFUND, agosto de 2015).

“ En Mozambique, las Áreas de Conservación tienen una gran importancia ambiental y económica, ya que proporcionan beneficios económicos significativos en términos de servicios ecosistémicos para el país y especialmente para las poblaciones que viven cerca o dentro de estas áreas. ”

Las principales regiones con diversidad en Mozambique se establecieron en la Resolución 63/2009, la cual aprueba la Política de Conservación y la Estrategia de Implementación. Dicha resolución se refiere a las 14 principales regiones ecológicas que existen en el país, algunas de las cuales son consideradas de importancia mundial:

- Corriente de las Agujas;
- Marina de África Oriental;
- Lagos del Valle del Rift;
- Manglar en el África Oriental;
- Bosques de las Montañas del Rift Sur;
- Miombo Central y Oriental;
- Humedales Zambezi.

Estas 14 regiones ecológicas son el hogar de una abundante flora con 5.500 especies de plantas, de las cuales 250 son endémicas; una fauna terrestre que incluye 740 especies de aves y al menos 80 especies de reptiles y anfibios, de las cuales 28 son endémicas, así como 3.000 especies de insectos.

La biodiversidad marina de Mozambique también es rica y variada, incluida la única población viable de dugongos en todo el Océano Índico Occidental.

Antecedentes

Gestión y financiación del sistema de AC

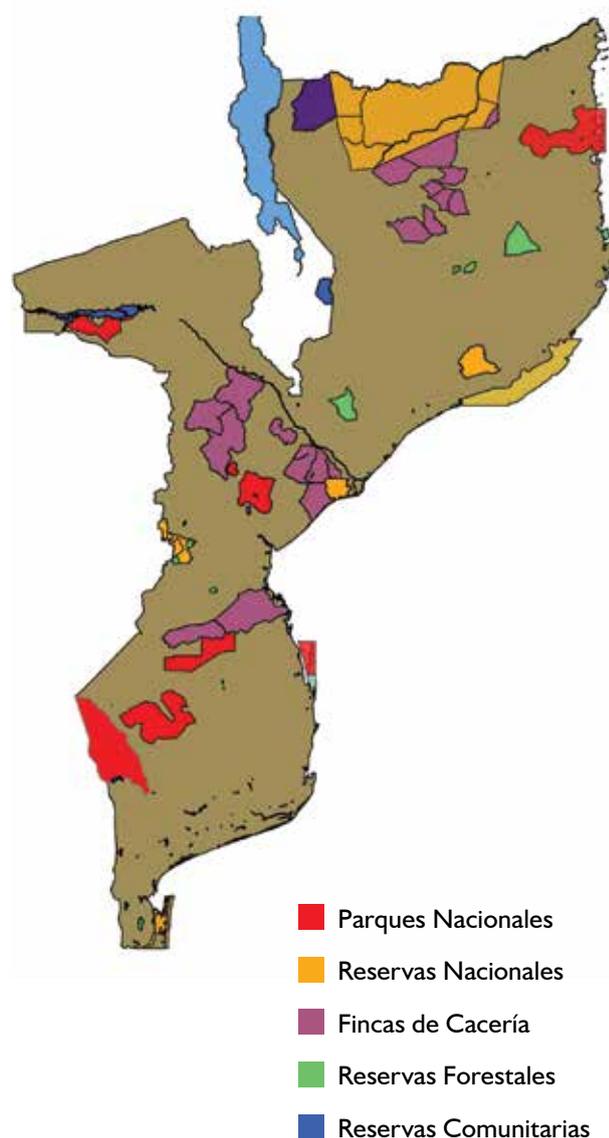
Las Áreas de Conservación nacionales (AC) cubren la mayor parte de las regiones ecológicas y biomas. Están conformadas por 7 Parques Nacionales, 10 Reservas Nacionales, 17 Reservas de cacería, 52 fincas de caza y 14 reservas forestales para un total de aproximadamente 26% del territorio nacional (Plan Financiero de ANAC, junio de 2015), como se muestra en la Figura 1.

En Mozambique, las Áreas de Conservación tienen una gran importancia ambiental y económica, ya que proporcionan beneficios económicos significativos en términos de servicios ecosistémicos para el país y especialmente para las poblaciones que viven cerca o dentro de estas áreas.

El papel de la ANAC

El Sistema Nacional de Áreas de Conservación es administrado por la ANAC (Administración Nacional de Áreas de Conservación), una organización gubernamental independiente bajo la custodia del Ministerio del Medio Ambiente, Territorio y Desarrollo Rural.

Figura 1. Mapa con la localización de AC en Mozambique (Fuente: Plan Financiero de la ANAC, junio del 2015).



La ANAC tiene como objetivo no solamente garantizar los costos corrientes de las Áreas de Conservación sino también mejorar el sistema actual. La ANAC calculó los costos de tales mejoras determinando los valores necesarios para lograr ciertos objetivos.

Tabla 1. Necesidades anuales correspondientes a los costos operacionales para las AC administradas por el Sector Público (Extraído de datos sin procesar de Nazerale, S. y colaboradores, 2015)

Sector público				
Costos operacionales por año	Mantenimiento del nivel actual	Aumento de todos al menos a Nivel Básico	Aumento de todos al menos a Nivel Medio	Aumento de todos al menos a Nivel Óptimo
AC				
Parques Nacionales	349.890.129	383.638.386	687.401.902	980.215.342
Reservas Nacionales (excluyendo RNN)	110.134.561	139.869.339	283.334.123	436.752.509
Reservas Forestales		15.867.000	63.468.000	105.780.000
Total (MT)	460.024.690	539.374.725	1.034.204.025	1.522.747.851
Total (Dólares)	14.839.506	17.399.185	33.361.420	49.120.898

La estimación de las necesidades anuales de únicamente las áreas públicas es de aproximadamente USD 14,8 millones con los gastos administrativos corrientes y se necesitan cerca de USD 49 millones para alcanzar un nivel óptimo de gestión.

Recientemente el gobierno de Mozambique ha contribuido considerablemente más para la conservación que en tiempos anteriores. En la actualidad dedica alrededor de USD 4,8 millones por año, demostrando el interés público por financiar sus compromisos de conservación. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos del estado, los socios internacionales continúan siendo la principal fuente de financiamiento para la conservación en Mozambique.

Diversos estudios han identificado que la falta de recursos financieros es el principal desafío que enfrentan las políticas de conservación del país. Todavía se cuenta solamente con cantidades modestas de ingresos internos (aquellos derivados del turismo, incluso la caza), y no existen aún suficientes recursos asignados por el presupuesto estatal. Aunque el apoyo financiero prestado por la cooperación internacional es considerable, todavía deja brechas importantes y dada su naturaleza no es posible asegurar la estabilidad a largo plazo.



© Tany Meva Fondation

La mayor parte del área de la red nacional está administrada por el sector privado (48 por ciento, con un 20 por ciento adicional manejado por el sector privado dentro del RNN), y el sector público maneja tan solo el 32 por ciento de las Áreas de Conservación.

Menaces contre la biodiversité

En la actualidad existen varias amenazas que ponen en peligro algunos activos naturales del país. Muchas de estas amenazas también afectan otros países africanos, que requieren medidas urgentes de control/mitigación. Estas incluyen:

- La caza furtiva de la fauna silvestre. Especialmente de elefantes y rinocerontes. En el pasado, la caza a menor escala se relacionaba frecuentemente con las necesidades alimenticias de la comunidad, pero en los últimos años, las redes del crimen organizado internacional se han expandido y están contribuyendo a la rápida reducción de la población de estas especies salvajes.
- Tala ilegal. En zonas remotas de Mozambique se han devastado grandes áreas de bosques con árboles de maderas preciosas que al ritmo actual se están agotando rápidamente.
- Desplazamiento de la población. A causa de guerras y crisis económicas, se está desestabilizando cada vez más el uso sostenible de los recursos naturales.
- Cambios climáticos. Ya están causando el desplazamiento de los hábitats, el cambio en los ciclos de vida, el desarrollo de nuevas características físicas o especies, así como también la mortandad y la extinción.
- El auge de la industria extractiva en Mozambique. La mayoría de los sitios están ubicados cerca o incluso incorporados en la localización geográfica de las AC. Esto causa conflictos y es necesario que sea regulado para permitir el desarrollo sin destruir la biodiversidad.

El presupuesto nacional para las AC es insuficiente y depende en gran medida de fondos externos (80%). Estos fondos con frecuencia tienen una duración limitada, lo que no permite una planeación a largo plazo ni el establecimiento de programas sostenibles.

La mayoría de las AC en Mozambique tienen déficits financieros que limitan su capacidad para mantener algunas de sus actividades administrativas mínimas. Varias de estas AC están localizadas en zonas remotas y tienen recursos, infraestructura y capacidad humana muy limitada, lo que genera un nivel muy básico de desempeño.

El papel de BIOFUND dentro de las ANAC/AC

BIOFUND fue fundado en el año 2011 para trabajar estrechamente con las ANAC, con el objetivo de implementar mecanismos innovadores de financiación para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las Áreas de Conservación, centrándose inicialmente en el manejo de las Áreas manejadas públicamente.

La misión de BIOFUND es apoyar la conservación de la biodiversidad tanto acuática como terrestre y el uso sustentable de los recursos naturales, incluyendo la consolidación del sistema nacional de las Áreas de Conservación.

BIOFUND también contribuye con la financiación de las actividades de conservación por fuera de las AC, en base a las prioridades determinadas e identificadas en su Plan Estratégico.

BIOFUND busca apoyar directamente a las AC, teniendo en cuenta los criterios acordados con la ANAC para seleccionar las actividades prioritarias a financiar. El objetivo a largo plazo es respaldar hasta el 80% de los costos recurrentes de las AC. Con el fin de lograr esta meta, BIOFUND busca establecer e implementar mecanismos financieros innovadores tales como: fondos patrimoniales, servicios ecosistémicos, REDD+, compensaciones de biodiversidad y canjes de deuda.



Además, BIOFUND también pretende respaldar y prestar servicios de soporte para el sistema y las redes de conservación. En general, BIOFUND busca:

1. contribuir al desarrollo y disponibilidad de la información, facilitando la recolección y compilación de la información existente pero dispersa, y
2. contribuir a la reducción de las brechas actuales del conocimiento, facilitando la recolección de información de línea base y estableciendo procesos de seguimiento.

BIOFUND empezó en el 2011 como un FA pequeño con un equipo ejecutivo reducido y en el año 2014 llegó a ser completamente funcional. Esta estructura de gestión reducida fue importante para mantener los costos fijos a un nivel mínimo, y fue una condición fundamental para muchos donantes con el fin de asegurar la sostenibilidad de la fundación a largo plazo.

Por lo tanto, el principal enfoque de BIOFUND es la recaudación de fondos y la sensibilización del público, así como también la inversión y canalización de fondos para proyectos específicos con el fin de apoyar y mejorar las operaciones de las AC y las actividades relacionadas. BIOFUND no participa en la implementación del proyecto pero orienta las actividades de donación y supervisión, con la participación de los socios relevantes.

Plan estratégico de BIOFUND (5 años)

El plan estratégico de BIOFUND para lograr su misión se basa en tres pilares principales:

1. *Ser una institución eficaz y eficiente para financiar la conservación en Mozambique.*

Comenzó con la creación y constitución de la fundación, a partir del 2007 con los primeros debates acerca de la necesidad de dicha fundación, y desde entonces ha venido estableciendo e implementando sus actividades operacionales lentamente hasta lograr su funcionalidad completa.

2. *Subvenciones desembolsadas anualmente (por lo menos USD 0,5 millones desde el 2017) para apoyar actividades en parques y reservas.*

Este objetivo se refiere a las actividades que permitan atraer, aumentar y canalizar fondos, tales como el establecimiento de condiciones de efectividad de proyectos específicos, campañas de recaudación de fondos, actividades de comunicación y mercadeo, exploración de formas innovadoras de financiación, implementación de compensaciones de biodiversidad que influyen en el desarrollo de políticas adecuadas, proyectos de alivio de deuda, créditos de carbono y asociaciones.

“ Por lo tanto, el principal enfoque de BIOFUND es la recaudación de fondos y la sensibilización del público, así como también la inversión y canalización de fondos para proyectos específicos con el fin de apoyar y mejorar las operaciones de las AC y las actividades relacionadas. ”

Además, este objetivo comprende actividades para asignar los fondos y producir resultados. Para esto será necesario la identificación de los beneficiarios apropiados (para garantizar la efectividad de las subvenciones), el establecimiento y adaptación de procedimientos de desembolso y presentación de informes, al igual que supervisión y evaluación. Los criterios, prioridades y estrategias se discuten en coordinación con las ANAC, así como también los procesos y formatos estándar de los procedimientos de desembolso y requisitos de capacitación.

3. *La importancia y valor de la biodiversidad y la responsabilidad de proteger la biodiversidad conocida por todos los ciudadanos de Mozambique.*

Este objetivo se relaciona con actividades para desarrollar el conocimiento acerca de la conservación y la diversidad, promoviendo la comunicación y la sensibilización, la creación de bases de datos, repositorios de información, desarrollo de centros de interpretación y la educación en fomento de la conservación de la biodiversidad.

Establecimiento de mecanismos de financiación sostenibles a largo plazo para las AC de Mozambique

Con el fin de lograr los objetivos estratégicos fijados por BIOFUND, en las dos primeras fases de la creación de la fundación se negociaron diversas fuentes de fondos y recursos. Un gran número de socios y colaboradores también han ayudado de muchas formas para hacer que este tipo de Fondo Ambiental sea viable y posible por primera vez en Mozambique. Esta diversidad era necesaria para explorar y aprovechar todas las oportunidades actuales y potenciales, pero también involucra por lo tanto los retos de lidiar, negociar y ajustar exigencias que a menudo resultan contradictorias.

Fuentes de financiación en cada fase del desarrollo de BIOFUND

Primera Fase - Establecimiento

La creación inicial de BIOFUND fue posible gracias al apoyo financiero de UNDP-FMAM, AFD, KfW, CI-GCF, Banco Mundial/AIF, USAID y WWF. Estos fondos apoyaron las principales actividades operacionales (administración y soporte de infraestructura, equipo ejecutivo) así como la elaboración de documentos operacionales y estratégicos básicos (Acta de Constitución, Estatutos, cuestiones legales, Plan de Negocios, Plan Estratégico, Política de Inversión, Manual de Operaciones y Manual de Desembolso de Subvenciones). Estas donaciones también apoyaron los estudios pertinentes necesarios como información de referencia acerca de las AC y hábitats críticos (plataforma de base de datos, cartografía de hábitats, página web). Dichos fondos también financiaron un evento importante de concientización pública (lanzamiento, foro internacional, exhibición y feria) celebrado a mediados del 2015.

Segunda Fase - Capitalización

Esta fase se inició en el 2014 con el establecimiento de un fondo patrimonial en base a una donación de la Cooperación Alemana a través de KfW (€ 10 millones), CI-FMAM (USD 1 millón) y el Banco Mundial y FMAM (USD 3,2 millones) y más recientemente € 6 millones de KfW (aún en curso).

Además, mediante negociaciones en curso se está estudiando por primera vez el uso de las compensaciones de biodiversidad, con el apoyo de FFEM/WCS/Forest Trends. Esto es objeto de seguimiento en un estudio con hoja de ruta llevado a cabo por el Banco Mundial a principios del 2015.

Actualmente BIOFUND está discutiendo los detalles de la canalización de fondos de amortización (€ 2 millones) procedentes de donantes franceses (AFD) para unas pocas AC seleccionadas, que serán utilizadas como áreas piloto para los desembolsos iniciales.

La tercera y cuarta fase, desembolso de las donaciones y ampliación, respectivamente, no han iniciado aún.

Asociaciones Nacionales e Internacionales

Uno de los principales retos que BIOFUND enfrentó durante la fase 1 (establecimiento) y 2 (capitalización) fue satisfacer los requerimientos de todos los socios involucrados, tanto nacionales como internacionales. El cumplimiento cabal de los Estándares de Práctica para los Fondos Ambientales fue la mejor manera que se encontró para dirimir estos conflictos con múltiples donantes y/o socios.

Esto fue muy importante para mantener la armonía entre el Consejo y los miembros de la Asamblea de BIOFUND, especialmente las diferencias entre los donantes y el gobierno. Esto resultó crucial para obtener la declaración de "Sin Objeción" indispensable de todos los donan-



© Carl Bruessow

tes y socios, especialmente cuando tenían algunos conflictos/exigencias contrarias sobre temas específicos.

Ejemplos prácticos de conflictos

A continuación se presentan algunos ejemplos de los conflictos y diferencias que han surgido en el trato con múltiples socios.

- Acuerdo y finalización del Acta de Constitución que implicó una gran cantidad de negociaciones.
- Elaboración del Memorando de Entendimiento (MoU) entre los donantes y el gobierno, cuya finalización y firma requirió de varios borradores.
- Programas de presentación de informes irregulares con estructuras diferentes.
- Versiones consecutivas de contratos (auditores, personal), dependiendo del origen de los fondos.
- Problemas relacionados con el personal (normas contradictorias sobre el número mínimo y máximo y la composición del personal fijo).
- Selección de proyectos piloto (diferentes criterios para cada uno de los donantes y socios) .
- Procedimientos de adquisición que varían de acuerdo con la fuente de financiación.
- Asignación de fondos por parte de algunos donantes.

Lo que ha funcionado correctamente hasta ahora

Los siguientes ejemplos destacan algunas de las áreas claves en las que la colaboración de las múltiples partes interesadas ha funcionado de manera efectiva.

- Sólido respaldo de muchos donantes y socios en varios niveles.
- Iniciativa de colaboración para crear BIOFUND con el gobierno, organizaciones no gubernamentales tanto nacionales como internacionales y personas muy respetadas.
- El Consejo de BIOFUND compuesto por personas de muy alto perfil y con influencia (política, académica, económica) .
- Apoyo constante de los fundadores/amigos de BIOFUND, muchos de los cuales trabajan gratuitamente. Están preparados para dedicar su tiempo a participar e invertir algunas veces con sus fondos personales.

- Reconocimiento público y gubernamental (importante discurso político por parte del Presidente en junio del 2015 acerca de temas de conservación, el primero en 40 años desde la independencia).
- Tutoría de FUNBIO y socios (desarrollo de capacidades, formación).
- Vínculos con redes (CFA, CAFÉ, RedLAC) (desarrollo de capacidades, formación, intercambio de información).

Además, cabe mencionar la creciente atención hacia los temas de conservación en todo el mundo, así como la gran preocupación por asuntos de sostenibilidad, lo que en general ha ayudado a que se preste una mayor atención a las necesidades específicas de Mozambique y al apoyo internacional que se ha recibido hasta ahora.

Actitudes y enfoques fundamentales

En resumen la experiencia BIOFUND en la colaboración con múltiples partes interesadas sugiere la importancia de:

- La diplomacia y el diálogo
- La flexibilidad y la negociación
- El buen juicio y la paciencia
- Las comunicaciones y la perseverancia
- La transparencia y la claridad
- La confiabilidad y capacidad de respuesta
- Las redes y promoción
- El aprovechamiento de las oportunidades a medida que se presentan
- Conexiones/contactos personales

El apoyo individual y personal de muchas personas que en numerosas ocasiones fue más allá de sus obligaciones ha sido de gran valor e importancia.

En este contexto, el diseño del camino de BIOFUND está aún por definirse, con la necesidad imperativa de adaptarse a las necesidades y expectativas cambiantes tanto en Mozambique como en el mundo.

Bibliografía

Plan Financiero de la ANAC, Junio de 2015

Plan de Negocios de BIOFUND, Agosto de 2015

Referencias y Trabajos Citados

Benjamin, Antonio and Scott Fulton, 2011, *Effective National Environmental Governance – A Key to Sustainable Development*, Paper prepared for First Preparatory Meeting of the World Congress on Justice, Governance and law for Environmental Sustainability, Kuala Lumpur, Malasia, 12-13 de octubre de 2011, <http://www.unep.org/delc/Portals/24151/EffectiveNationalEnvironmentalGovernance.pdf>

Chung, Amy and Jed Emerson, 2013, *From Grants to Groundbreaking: Unlocking Impact Investments*, Publicado por ImpactAssets y Living Cities, Bethesda, Maryland, EE.UU., <http://www.impactassets.org/files/Issue%20Brief%2010.pdf>

Huwlyer, Fabian, et al., 2014, *Conservation Finance: Moving Beyond Donor Funding Toward an Investor Driven Approach*, Credit Suisse, WWF y McKinsey & Company, <https://www.credit-suisse.com/media/cc/docs/responsibility/conservation-finance-en.pdf>

Centro de Fundaciones, 2012, *International Grantmaking Update: A Snapshot of U.S. Foundation Trends*, Nueva York, http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/intl_update_2012.pdf

Global Canopy Programme, 2012, *The Little Biodiversity Finance Handbook*, 3ª Edición, Oxford, <http://globalcanopy.org/materials/little-biodiversity-finance-book>

Hopkins, Michael, 2003, *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters*, Segunda Edición, Londres, Earthscan Publications.

IBM, 2008, *Attaining Sustainable Growth through CSR*, IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services, Somers, Nueva York.

NatureVest/EKO Asset Management, 2014, *Investing in Conservation: A Landscape Assessment of an Emerging Market*, Nueva York, http://www.naturevesttnc.org/pdf/InvestingInConservation_Report.pdf

Norris, Rurh (ed.), 1999, *The IPG Handbook on Environmental Funds*, Interagency Planning Groups on Environmental Funds, Nueva York, Page Publications

PNUD, 2014, *Impact Investment in Africa: Trends, Constraints and Opportunities*, African Facility for Inclusive Markets, Addis Ababa <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Partnerships/Private%20Sector/Impact%20Investment%20Final%20Report.pdf>

Waldron, et. al., 2013, *Targeting Global Conservation Funding to Limit Immediate Biodiversity Declines*, Proceedings of the National Academy of Science, Washington, <http://www.pnas.org/content/110/29/12144.full.pdf>



Con el apoyo de:

