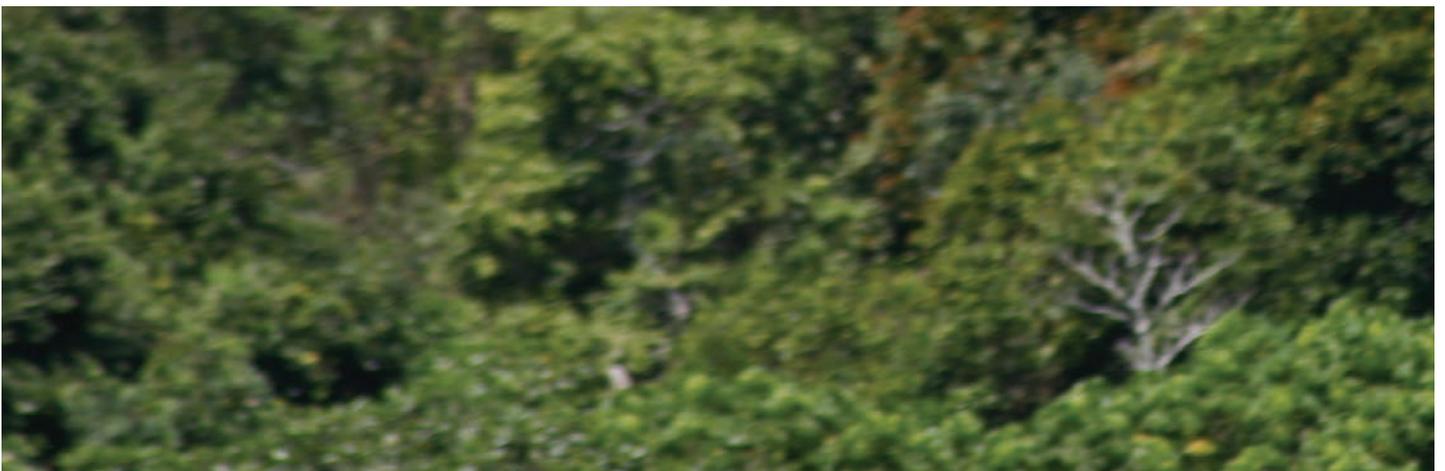




Estándares de Práctica para los FONDOS FIDUCIARIOS PARA LA CONSERVACIÓN

Elaborado por Barry Spergel & Kathleen Mikitin



Apoyado por:



Agradecimientos

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

Christian Peter

World Bank

**Christopher Stone
Romás Garbaliuskas
Curan Bonham**

Conservation International

Dan Winterson

Moore Foundation

Fenosoa Andriamahenina

Fondation Tany Meva

**Johannes Scholl
Peter Hilliges**

KfW

John Adams

UBS

José Luis Gómez

Fondo Acción

Larry Band

Linden Trust for Conservation

**Lorenzo Rosenzweig
Renée González**

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza

María José González

Mesoamerican Reef Fund

Melissa Moye

World Wildlife Fund-US

**Ray Victorine
Katy Mathias**

Wildlife Conservation Society

**Robert Weary
Robbie Bovino
Randy Curtis**

The Nature Conservancy

**Rosa Lemos
Camila Monteiro**

Fundo Brasileiro para a Biodiversidade

Scott Lampman

United States Agency for International Development

Sylvie Goyet

Fondation Internationale du Banc d'Arguin

**Yoko Watanabe
Charlotte Gobin**

Global Environment Facility

Carl Bruessow

Mulanje Mountain Conservation Trust

Edwin Wanyonyi

Kenya Wildlife Service

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

Índice

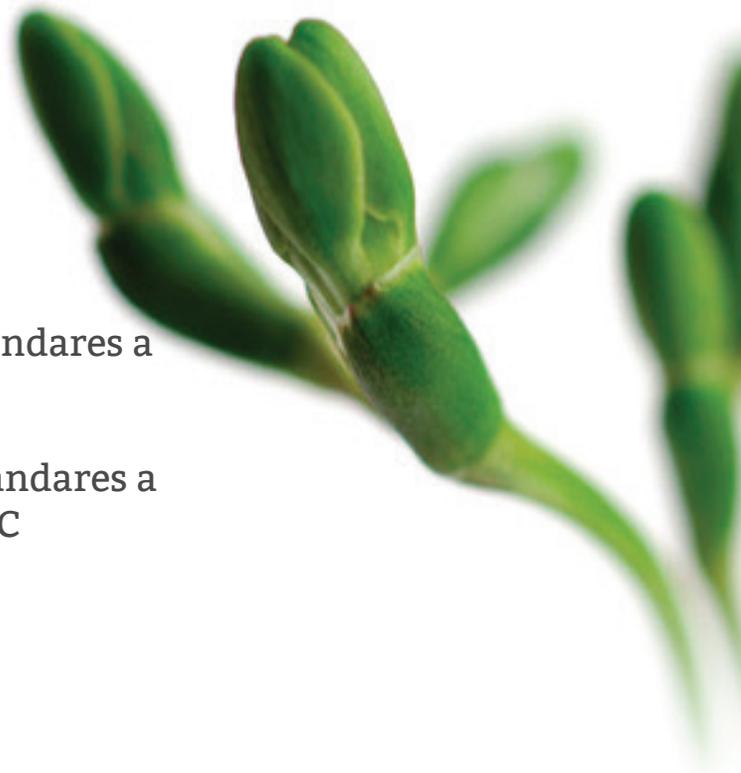
- Página 1 **Antecedentes**
- Página 3 **Objetivos**
- Página 4 **Utilización de los Estándares**
- Página 5 **Cuadro de Estándares**

Detalles de los Estándares

- Página 11 **Gobernanza**
- Página 26 **Operaciones**
- Página 43 **Administración**
- Página 54 **Información, monitoreo y evaluación**
- Página 68 **Gestión de activos**
- Página 87 **Movilización de recursos**

Anexos:

- Página 99 **Lista de verificación de estándares a considerar al crear un FFC**
- Página 102 **Lista de verificación de estándares a considerar al evaluar un FFC**
- Página 108 **Metodología**



Antecedentes

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

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

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

muchos FFC desempeñan roles en la formulación de políticas, el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la sociedad civil, así como la prestación de servicios para el diseño de mecanismos financieros, el apoyo a la administración fiduciaria de los activos de las comunidades indígenas, o la ayuda a acciones de responsabilidad empresarial en el sector privado.

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

Los FFC también tienen como propósito la administración eficiente de valores financieros, tales como los fondos extinguidos o patrimoniales. La CFA auspicia la publicación anual del Conservation Trust

Fund Investment Survey (CTIS), en el que se recopila y analiza información sobre las prácticas de inversión y el rendimiento de los FFC. En el CTIS del año 2012, se indica que los 35 FFC participantes administraban el equivalente a más de USD 672 millones en fondos patrimoniales y extinguidos por montos desde USD 1.3 millones hasta más de USD 120 millones.

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

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

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



Objetivos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Utilización de los Estándares

En un intento por hacer más comprensibles y sencilla la aplicación de los presentes Estándares para los diversos fines descritos anteriormente, se ha adoptado el siguiente formato:

Para facilidad de referencia, el Cuadro de Estándares contiene el texto de cada uno en los seis ejes principales.

En la sección titulada Detalles de los Estándares, se repite cada uno con el apoyo de:

un **glosario de términos** para ayudar a establecer la terminología dentro de un contexto específico;

los **motivos del estándar** (es decir, el por qué el estándar es de relevancia para la operación eficaz y eficiente de los FFC);

consideraciones prácticas basadas en las metodologías empleadas exitosamente por los FFC para alcanzar un estándar en particular o superar las dificultades asociadas con el mismo (es decir, las maneras en que los FFC han abordado un estándar). Donde sea pertinente, en las consideraciones prácticas se describe qué función, órgano rector, dirección, director ejecutivo, etc. ha sido responsable de las principales acciones (es decir, el responsable

de preparar o decidir sobre las acciones, medidas o herramientas);

y orientaciones sobre las “evidencias” o documentos de uso común que sirven para establecer cuándo y cómo un FFC cumple con un estándar (es decir, en dónde buscar evidencias identificables y medibles de dichas acciones, medidas o herramientas).

Los Anexos 1 y 2 contienen las listas de verificación de los principios extraídos de los presentes Estándares, que son comúnmente considerados para el diseño y la evaluación de un FFC.

El Anexo 3 describe la metodología empleada en el desarrollo de los presentes Estándares.



Estándares de Gobernanza.....Página 11

Estándar 1 de Gobernanza:

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

Página 13

Estándar 2 de Gobernanza:

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

Página 14

Estándar 3 de Gobernanza:

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

Página 16

Estándar 4 de Gobernanza:

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

Página 17

Estándar 5 de Gobernanza:

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

Página 18

Estándar 6 de Gobernanza:

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

Página 20

Estándar 7 de Gobernanza:

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

Página 21

Estándar 8 de Gobernanza:

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

Página 22

Estándar 9 de Gobernanza:

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

Página 23

Estándar 10 de Gobernanza:

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

Página 24

Estándar Operativo 1:

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

Página 28

Estándar Operativo 2:

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

Página 30

Estándar Operativo 3:

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

Página 31

Estándar Operativo 4:

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

Página 33

Estándar Operativo 5:

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

Página 35

Estándar Operativo 6:

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

Página 37

Estándar Operativo 7:

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

Página 39

Estándar Operativo 8:

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

Página 40

Estándar Operativo 9:

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

Página 41

Estándar Operativo 10:

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

Página 42

Estándares Administrativos Página 43

Estándar Administrativo 1:

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

Página 45

Estándar Administrativo 2:

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

Página 47

Estándar Administrativo 3:

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

Página 48

Estándar Administrativo 4:

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

Página 49

Estándar Administrativo 5:

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

Página 51

Estándar Administrativo 6:

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

Página 53

Estándar 1 de I,M&E:

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

Página 57

Estándar 2 de I,M&E:

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

Página 58

Estándar 3 de I,M&E:

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

Página 59

Estándar 4 de I,M&E:

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

Página 60

Estándar 5 de I,M&E:

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

Página 61

Estándar 6 de I,M&E:

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

Página 62

Estándar 7 de I,M&E:

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

Página 63

Estándar 8 de I,M&E:

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

Página 64

Estándar 9 de I,M&E:

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

Página 65

Estándar 10 de I,M&E:

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

Página 67

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

Estándares para la Gestión de Activos.....Página 68

Estándar 1 para la Gestión de Activos:
Mediante una política de inversión clara y exhaustiva, se establece los principales principios aplicados por el FFC en la gestión de sus valores.
Página 72

Estándar 2 para la Gestión de Activos:
La cartera de inversiones del FFC, es manejada bajo lineamientos de inversión que establecen los parámetros específicos a ser aplicados por el consultor en gestión de inversiones, asesor financiero y/o gerente de inversiones.
Página 74

Estándar 3 para la Gestión de Activos:
El órgano rector del FFC, o su comité responsable de supervisar la gestión de las inversiones, invierte y administra de la misma manera en que manejaría sus propios fondos un inversor prudente.
Página 76

Estándar 4 para la Gestión de Activos:
El FFC procura preservar el capital del fondo patrimonial, a fin de proteger los futuros flujos de beneficios.
Página 77

Estándar 5 para la Gestión de Activos:
El órgano rector podrá delegar en un comité o en inversores profesionales ciertas responsabilidades relativas a la inversión de los valores del FFC, pero el propio órgano rector debe analizar y aprobar las políticas y los lineamientos de inversión, el proceso de selección del consultor financiero y/o gerente de inversión, y emitir informes sobre el desempeño de los mismos y el rendimiento de las inversiones.
Página 79

Estándar 6 para la Gestión de Activos:
A fin de cumplir sus propias responsabilidades en la gestión de las inversiones, el órgano rector: (i) cuenta con por lo menos un director que sea un profesional cualificado conocedor y experimentado en uno o más de los campos de finanzas, negocios o economía; y (ii) asegura que cada uno de sus miembros reciba una capacitación focalizada en los principales conceptos requeridos para la toma de decisiones bien fundamentadas en el desempeño de sus responsabilidades.
Página 80

Estándar 7 para la Gestión de Activos:
El FFC evalúa su actual capacidad de inversión, identifica los tipos de inversores profesionales que requiere y los selecciona mediante un proceso competitivo entre proveedores de servicios de calidad reconocida en el sector de las inversiones.
Página 81

Estándar 8 para la Gestión de Activos:
En los contratos de servicio con los inversores profesionales, se enuncia de manera clara y exhaustiva los servicios a ser prestados, los objetivos de los mismos, los costos de prestarlos y las responsabilidades tanto del proveedor del servicio como del FFC.
Página 83

Estándar 9 para la Gestión de Activos:
El FFC emprende evaluaciones periódicas de su desempeño en la gestión de las inversiones.
Página 85

Estándar 1 para la Movilización de Recursos:

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

Página 89

Estándar 2 para la Movilización de Recursos:

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

Página 91

Estándar 3 para la Movilización de Recursos:

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

Página 93

Estándar 4 para la Movilización de Recursos:

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

Página 94

Estándar 5 para la Movilización de Recursos:

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

Página 95

Estándar 6 para la Movilización de Recursos:

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

Página 97

Estándar 7 para la Movilización de Recursos:

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

Página 98

Estándares de Gobernanza



Glosario de términos empleados:

Fondo Fiduciario para la Conservación (FFC):

Los **FFC** son instituciones privadas y jurídicamente autónomas que financian donaciones sostenibles para la conservación de la biodiversidad. A menudo financian una porción de los costos administrativos a largo plazo del sistema de áreas protegidas (AP) de un país, así como la conservación y las iniciativas de desarrollo sostenible afuera de las AP. Los FFC recaudan e invierten fondos para el otorgamiento de donaciones a organizaciones no gubernamentales (ONG) y de base comunitaria (OBC), así como los organismos del gobierno (como las agencias nacionales para áreas protegidas). Los FFC son instituciones de financiación, no las que ejecutan la conservación de la biodiversidad. Al interior de un mismo FFC, puede haber uno o más Fondos.

Fondo:

Un monto de dinero que únicamente puede ser utilizado para fines específicos en la financiación de la conservación de la biodiversidad. Un Fondo puede tener un órgano rector aparte de la Junta del FFC, pero que actúa en concierto con ésta.

Órgano(s) rector(es):

El órgano o los órganos que gobiernan a un FFC o alguno de sus fondos según los **instrumentos normativos** del FFC. El órgano rector de un FFC suele llamarse **Junta** (Directiva o Fiduciaria) y es la principal responsable de controlar el conjunto de fondos del mismo. Sin embargo, en algunos casos (cuando lo autorizan los instrumentos normativos), la Junta del FFC puede delegar algunas de sus atribuciones de gobernanza de un Fondo en particular a un órgano rector para dicho Fondo, el cual generalmente se denomina **“Comité”** en vez de “Junta”. En casos de conflictos materiales entre los dos órganos rectores, las decisiones de la Junta del FFC tienen precedencia sobre las del comité que sirva de órgano rector para un Fondo en particular, pero a menudo la mayoría de las decisiones relacionadas con un fondo determinado son tomadas por su comité y no por la Junta del FFC. En los presentes estándares, “órgano rector” se refiere a todo organismo que gobierne a un FFC y a los Fondos auspiciados por éste.²

Instrumentos Normativos:

Por lo general, los FFC tienen dos niveles de instrumentos normativos, los cuales se denominan (según el sistema jurídico de cada país): (1) Estatuto, Acta Constitutiva, o Escritura de Fideicomiso (que contienen los principios rectores generales del FFC); y (2) Reglamentos o Estándares internos (en las que se detalla las reglas que rigen el FFC). Suele ser más difícil reformar los instrumentos normativos del primer o más alto nivel, ya sea que esto requiere de la aprobación de la autoridad que registró y/o regula al FFC, o por lo engorroso de las Estándares para su modificación (a fin de dificultar los cambios en sus disposiciones esenciales de gobernanza). Por otra parte, la reforma de los instrumentos normativos de menor nivel, suele ser más fácil ya que por lo general no requiere de la aprobación de ninguna autoridad externa, sino únicamente la del órgano rector del FFC.

Los Fondos son regidos por los instrumentos normativos vigentes en el FFC responsable de los mismos. Además, la mayoría de los FFC cuentan con Manuales Operativos en los cuales se exponen los Estándares y los procedimientos internos para la operación y administración cotidianas del FFC o de un Fondo en particular, incluido un desglose de los procesos operativos, administrativos y de adjudicación de donaciones.

² En algunos países, además de la Junta Directiva o Fiduciaria (responsable de aprobar las donaciones, tomar las decisiones de inversión y supervisar periódicamente la gestión del FFC) éste también pueden ser gobernado por “Miembros” (p.ej., en el Reino Unido) o por una “Asamblea General” (p.ej., en algunos países de derecho civil). Normativamente los “Miembros” o la “Asamblea General” operan de manera similar a los “accionistas” de una empresa con fines de lucro y por lo general sólo se reúnen una vez por año. Su responsabilidad suele centrarse en la aprobación de cambios propuestos en el instrumento jurídico que gobierna al FFC, la destitución de miembros en casos excepcionales, su disolución y a veces también la aprobación de los informes financieros anuales. Similar a los titulares de las acciones en una empresa, los “Miembros” o la “Asamblea General” de un FFC no suelen estar involucrados directamente en la gestión del mismo ni en la aprobación de las donaciones o inversiones, pero ocasionalmente se les pide aprobar o votar sobre determinadas decisiones esenciales.

Gobernanza

Estándar 1

En los *instrumentos normativos* se define claramente los fines para los cuales pueden ser utilizados los activos de un *Fondo Fiduciario para la Conservación o Fondo*.

Motivo del Estándar:

El contar con instrumentos normativos claramente redactados, posibilita a que los FFC y Fondos alcancen sus propósitos de manera eficaz y predecible.

Consideraciones prácticas:

Los instrumentos normativos constituyen enunciados claros de los propósitos del FFC o Fondo. Si un Estándar rector determinado no provee al órgano de gobierno suficientes orientaciones sobre un asunto específico, dicho órgano deberá buscar guía en el enunciado del propósito.

Se entiende que los propósitos de un FFC o Fondo incluyen no sólo el logro de impactos en la conservación, sino además la gestión eficiente de los valores financieros del FFC (incluida la preservación o el aumento de su capital, en caso de un fondo patrimonial).

En los instrumentos normativos se declara claramente los fines de beneficencia de un FFC. En esta declaración, puede ser necesario obtener para el FFC un trato tributario preferencial, ya sea en el país donde ha sido establecido jurídicamente, o en los países donde realiza sus operaciones, recauda sus fondos o invierte sus valores.

Constancias:

Instrumento(s) Normativo(s)



Gobernanza

Estándar 2

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

Motivo del Estándar:

El órgano director es responsable de cumplir los propósitos del FFC o Fondo y de supervisar sus actividades. Esto se logra mejor cuando es autónomo y representativo de los principales actores interesados y cuando tiene responsabilidades y estándares operativos claramente definidos, incluidos unos procedimientos claros para la selección de sus miembros. El hecho de contar con un órgano rector diverso y con múltiples actores interesados, sirve para preservar la autonomía del FFC y evitar que sea dominado o controlado por una sola de sus partes.

Consideraciones prácticas:

Por lo general, los órganos rectores incluyen 5 a 20 miembros provenientes de diversas organizaciones. Un órgano rector con menos de cinco miembros posiblemente no logre suficiente diversidad, representatividad y los diferentes tipos de pericia que requiere, ni un adecuado control y equilibrio ante el poder de un número reducido de miembros individuales, especialmente en el caso de Fondos que apoyan un amplio abanico de actividades. Los órganos rectores conformados por más de 20 miembros, pueden experimentar dificultades en la organización de sus reuniones y en la toma de decisiones.

El tamaño del órgano rector puede depender de diversos factores diferentes, entre éstos:

1. los requerimientos jurídicos del país donde se encuentre legalmente establecido el FFC;
2. el alcance de la misión de éste o del Fondo (una misión más expansiva requiere de mayor variedad de competencias y más compromiso);
y
3. el número de partes interesadas que deben tener el derecho de nombrar miembros al órgano rector por motivos políticos (en vez de sólo consultarles o pedir su asesoramiento), tales como actores de diferentes regiones (en el caso de un FFC establecido en un país grande y diverso), o de diferentes países (en el caso de un FFC para múltiples países), o diferentes ministerios gubernamentales clave cuyos intereses puedan diferir significativamente, o varios donantes que exigen representación en el órgano rector como condición para el desembolso de una donación grande.

Los órganos rectores establecen un quórum para la instalación de sus sesiones, con lo cual se garantiza que no pueda tomar decisiones un solo grupo (como por ejemplo los miembros designados por el gobierno o por un donante internacional).

Muchos principales donantes multilaterales y bilaterales tienen la política de contribuir únicamente a los FFC o Fondos no “dominados” por el gobierno, es decir, que los representantes gubernamentales en el órgano rector no puedan tomar acciones o decisiones sin el voto afirmativo de al menos algunos de los miembros no designados por el gobierno del país donde opera el FFC o Fondo. Sin embargo, a veces resulta difícil determinar si las personas que trabajan para instituciones de propiedad estatal, o si los individuos externos al gobierno aunque nombrados por éste, deban ser considerados “representantes gubernamentales”.

El hecho de contar con una mayoría de miembros no gubernamentales en el órgano rector, también ayuda a asegurar su mayor transparencia (porque el gobierno se ve obligado a presentar motivos para convencer a los no designados por el gobierno), aceptación y apoyo local, y continuidad a largo plazo de los programas (al protegerse contra los frecuentes cambios de administración gubernamental). Además, sirve para prevenir el aprovechamiento de las donaciones del FA tan sólo para reemplazar el apoyo presupuestario del gobierno para las áreas protegidas y la conservación.

En unos pocos casos, el órgano rector ha sido compuesto enteramente de miembros no gubernamentales, pero por lo general resulta útil contar con algunos representantes

del gobierno, a fin de asegurar la suficiente coordinación y armonización de las actividades del FFC con las políticas e instituciones estatales.

El contar con representantes gubernamentales también sirve para atraer la financiación de los donantes internacionales, ya que puede ser percibido como evidencia del compromiso político, por parte del gobierno, de apoyar a un FFC o Fondo no dominado por el mismo. El que los organismos o ministerios estatales nombren representantes al órgano rector, también puede llevar a que éstos pidan al FFC manejar diversos fondos gubernamentales y no gubernamentales, tales como los impuestos asignados a fines específicos, las tarifas y multas, y los pagos por servicios ambientales o de REDD+.

Entre las opciones para evitar una influencia indebida por parte de determinados actores en un órgano rector, se puede exigir un quórum o mayoría más elevada (2/3, 3/4, 4/5, o unanimidad) y dar el derecho de veto a ciertos miembros en determinados tipos de decisiones importantes, tales como la reforma de los instrumentos normativos, la contratación o el despido del director ejecutivo del FFC, un gerente de Fondo, un administrador externo o un gerente o asesor de inversiones, contra su inversión (desembolso) del capital del FFC, su disolución, etc.

Constancias:

Instrumento(s) Normativo(s)

Hojas de vida de los miembros del órgano rector



Gobernanza

Estándar 3

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

Motivo del Estándar:

Las normas para la selección y designación de un órgano rector, deben asegurar que éste tenga las competencias y el compromiso necesarios para ser eficaz en la toma de decisiones y la supervisión.

Consideraciones prácticas:

Los miembros del órgano rector designados por partes no gubernamentales (ONG, sector académico o privado, etc.), suelen ser nominados en consulta con dichas partes o elegidos y nombrados por dicho órgano rector.

Si la estrategia del FFC (o Fondo) incluye la recaudación de dinero adicional, es útil que al menos algunos de los miembros del órgano rector tengan habilidades en la gestión de fondos.

Resulta de utilidad nombrar en el órgano rector a por lo menos algunos miembros que tengan pericia y experiencia en la inversión en los mercados financieros nacionales o internacionales, según la estrategia adoptada por el FFC para la inversión de su capital.

Los plazos para la membresía en el órgano rector suelen ser alternados en el tiempo y de número limitado. Por lo general, en los instrumentos normativos se limitan a no más de dos períodos consecutivos de tres años cada uno. Dicho órgano puede autorizar a un miembro integrarse nuevamente si abandona

su cargo después de haber servido durante el máximo permisible de términos sucesivos. Al alternar dichos períodos (es decir, al asegurar que no todos terminan al mismo tiempo), se aumenta la continuidad institucional. Al limitar el número de períodos de cada miembro, se facilita la inclusión de nuevas ideas y se reduce la probabilidad de que el órgano rector se vea dominado por una o varias personalidades fuertes durante un tiempo prolongado. Dicho órgano y los funcionarios del FFC mantienen un registro del final de los períodos de sus miembros y una lista o tabla de sus competencias o copias de sus hojas de vida.

Los órganos rectores suelen tener el derecho a destituir a un miembro por motivo de conflictos de intereses materiales no declarados y por actos ilícitos, culpa grave, o por ausencia a un número determinado de reuniones.

Constancias:

Instrumento(s) Normativo(s)

Hojas de vida de los miembros del órgano rector

Gobernanza

Estándar 4

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

Motivo del Estándar:

Ciertas actividades de gobernanza requieren conocimientos y experiencias muy especializados, que pueden faltar en el órgano rector. A fin de desempeñar de manera más eficaz sus responsabilidades fiduciarias, generalmente se requiere del apoyo de comités asesores especializados en estas áreas (que pueden incluir a miembros y no miembros), que presenten recomendaciones a dicho órgano en pleno (o tome decisiones en su nombre). La delegación a comités de tamaño reducido, puede hacer más eficiente el trabajo en las sesiones plenarias del órgano rector.

Consideraciones prácticas:

Los dos ejemplos más comunes de estos comités asesores especializados son:

- **El comité financiero y de inversiones**, suele incluir a uno o dos miembros del órgano rector, peritos en este campo, idealmente expertos externos en finanzas e inversión, y que ofrecen su tiempo voluntariamente sin pertenecer a dicho órgano, o sólo lo son para los fines limitados del comité. Éste examina la selección y el desempeño de los gerentes (o consultores) de inversión y ayuda al órgano rector a formular o analizar y enmendar sus políticas o lineamientos de inversión; y
- **El comité científico y técnico**, normativamente conformado con expertos externos en ciencias y conservación, a quienes se pide analizar propuestas para donación y sugerir mejoras desde una perspectiva científica u

operativa, además de asesorar al órgano rector sobre asuntos científicos y técnicos.

Los FFC que buscan apoyar la conservación en comunidades grandes y diversas, a veces establecen varios comités regionales para la adjudicación y supervisión de donación en determinadas regiones geográficas, con lo cual se posibilita una mayor participación por parte de los actores interesados en el ámbito local.

Otro tipo de comité que a menudo establecen los órganos rectores relativamente grandes (15 miembros o más) es un comité ejecutivo más reducido que se reúne con mayor frecuencia y toma decisiones urgentes y de corto plazo, mientras el órgano rector en pleno se centra en las decisiones mayores y más estratégicas, la aprobación del presupuesto anual, el plan operativo y el programa de donación.

Es necesario que cada comité de un FFC mantenga actas de sus reuniones por escrito, a fin de prevenir eventuales controversias posteriores, y que informe a sus nuevos miembros sobre lo tratado o decidido en el pasado.

Constancias:

Instrumento(s) Normativo(s)
Términos de referencia del comité
Actas de las reuniones del comité
Actas de las reuniones del órgano rector

Gobernanza

Estándar 5

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

Motivo del Estándar:

Los órganos rectores se reúnen regularmente para asegurar que pueda tomar decisiones bien fundamentadas y cumplir con sus responsabilidades fiduciarias de dirigir al FFC o Fondo. Las reuniones por teleconferencia u otros medios electrónicos, pueden funcionar bien cuando no hay temas esenciales que decidir o cuando existe un acuerdo general sobre la mayoría de las cuestiones. Sin embargo, las reuniones presenciales suelen resultar en un mayor diálogo (tanto formal como informal) entre los miembros, lo cual puede ayudar a que se llegue a consensos sobre temas difíciles.

La toma de actas precisas y firmadas de las sesiones del órgano rector, con transcripciones de sus disposiciones y políticas, genera una memoria oficial de las decisiones tomadas en sus reuniones, a la cual pueden referirse sus miembros, funcionarios, donantes y demás partes interesadas.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector de un FFC creado para un solo país, debe contar con un mínimo de tres (y preferiblemente al menos cuatro) reuniones ordinarias bien espaciadas por año. Se puede sustituir algunas de las sesiones con teleconferencias del órgano rector en plenaria, a condición de que éste tenga al menos dos reuniones presenciales por año. Aunque la realización de reuniones por teléfono u otros medios electrónicos puede facilitar el logro del quórum (particularmente en el caso de órganos

rectores grandes o cuyos miembros viven en el extranjero), se prefieren las reuniones presenciales porque aumentan la probabilidad y facilidad de que los miembros puedan analizar ampliamente los temas y llegar a consensos. También es posible tomar decisiones sin una reunión, si son acordados por escrito entre suficientes miembros (que a menudo se requiere de un acuerdo unánime), especialmente en casos urgentes.

En los instrumentos normativos se especifica las normas para la convocatoria y dirección de las reuniones del organismo. Una persona registra y mantiene las actas escritas de cada reunión, las cuales son aprobadas formalmente en la siguiente sesión, firmadas por el Presidente y distribuidas entre los representantes del órgano rector.

Un director ejecutivo del FFC, o un gerente de Fondo, participan con derecho a voz en las reuniones (salvo cuando se analiza su propio rendimiento o compensación, o cuando se trata de una sesión cerrada), pero no es miembro votante del órgano rector y normativamente no debe ser quien toma las actas. La principal responsabilidad del director ejecutivo o gerente de Fondo, es la de ejecutar las políticas y decisiones del órgano rector, por lo que al darle el derecho de voto sobre sus funciones (o que redacte las actas de las reuniones), se podría generar un conflicto percibido o real de intereses.

El órgano rector de un FFC puede optar por permitir la asistencia o dar la palabra a observadores o expertos, pero éstos no deben participar en las deliberaciones o en la toma de decisiones. El órgano rector también puede cerrar una reunión, total o parcialmente, a quienes no son miembros del mismo (incluido el director ejecutivo y otros funcionarios). Una reunión cerrada se conoce comúnmente como una “sesión ejecutiva”.

Constancias:

Instrumentos Normativos
Actas y resoluciones de las reuniones del órgano rector



Gobernanza

Estándar 6

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

Motivo del Estándar:

Las responsabilidades fiduciarias de los miembros de la Junta Directiva o Fiduciaria de una institución de beneficencia, se definen en el derecho común inglés (vigente en el Reino Unido, Estados Unidos y los países de la Mancomunidad Británica) y en la legislación de la mayoría de los países de “derecho civil”, pero por lo general son similares a las enumeradas al pie de este estándar. Incluso cuando las responsabilidades fiduciarias no son estipuladas en la legislación nacional, por lo general las de los miembros del órgano rector son incluidas en los instrumentos normativos y obligan a los mismos a cumplir ciertos estándares mínimos de cuidado en el desempeño de sus funciones.

Consideraciones prácticas:

Los miembros del órgano rector deben comprender sus responsabilidades fiduciarias y las obligaciones jurídicas asociadas con toda omisión que en el cumplimiento de las mismas. Deben recibir una inducción al respecto (especialmente cuando se integran por primera vez), incluso por parte de personas que tengan formación en derecho y en materias financieras y de inversión. Deben leer los materiales distribuidos para las reuniones y participar de manera significativa en su análisis y en la toma de decisiones.

Recuadro 1 - Responsabilidades fiduciarias de los miembros del órgano rector

Entre las responsabilidades fiduciarias de los miembros del órgano rector se suele incluir las siguientes:

- Familiarizarse con las actividades del FFC o del Fondo e informarse plenamente de la situación financiera del mismo;
- Asegurar que el FFC o el Fondo cumpla con sus propósitos;
- Asegurar que el FFC o el Fondo opere de manera transparente y con rendición de cuentas, según exigen sus instrumentos jurídicos y manuales operativos;
- Asegurar que el FFC o el Fondo no esté expuesto a riesgos innecesarios;
- Analizar y aprobar concienzudamente el presupuesto anual del FFC o del Fondo, sus gastos y sus fuentes de ingresos;
- Establecer y acatar las políticas de gasto, en las que se debe equilibrar las necesidades de corto y largo plazo del FFC o del Fondo; y
- Verificar que los sistemas y las prácticas financieras del FFC cumplan con los principios de contabilidad de aceptación general (IFRS/ GAAP) y con todo estándar y procedimiento adicional pactado específicamente en los acuerdos entre el FFC y sus donantes.

Las responsabilidades de los miembros del órgano rector, deben estar claramente especificadas en los instrumentos normativos.

Constancias:

Instrumentos Normativos
Legislación nacional

Gobernanza

Estándar 7

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

Motivo del Estándar:

Los conflictos de intereses pueden llevar al favoritismo o incluso a actos de corrupción en contravención de determinadas leyes. Una pérdida de confianza pública y reputación puede perjudicar la eficacia de un FFC si se determina que los miembros del órgano rector, la administración o los funcionarios tienen (o incluso parecen tener) conflictos de intereses en el desempeño de sus funciones. Los miembros del órgano rector tienen un “deber de lealtad” de colocar los intereses del FFC o Fondo delante de sus intereses particulares y los de la organización que les haya asignado o contratado.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector aprueba la política y los procedimientos sobre los conflictos de intereses a ser aplicados cuando no se encuentran establecidos en su instrumento normativo, y asegura la existencia de una política para el director ejecutivo y los funcionarios.

Es práctica común exigir que los miembros del órgano rector (y de sus comités) firmen una declaración en la que reconocen haber leído y comprendido la política del FFC en materia de conflictos de intereses. También deben divulgar en forma escrita cualquier conflicto de intereses que puedan tener (según éste se define en la política sobre conflictos de intereses actuales o eventuales). Estos enunciados y declaraciones deben ser renovados y actualizados anualmente y cada vez que surja un nuevo conflicto actual o eventual.

Cuando el miembro de un órgano rector tuviera algún conflicto de intereses material (según éste se encuentra definido más específicamente en la política sobre los conflictos de intereses), el manejo del mismo incluye:

- La no participación en el análisis del tema y la votación al respecto;
- El no ser contado para fines de quórum; y
- El retirarse de aquella porción de la reunión en la cual se analiza el asunto.

En línea con la práctica de aceptación común para las organizaciones de beneficencia, los miembros del órgano rector no reciben sueldos u otros pagos (salvo cuando el director ejecutivo del FFC es miembro del órgano rector). Sin embargo, se puede reembolsar los gastos razonables relacionados directamente con el desempeño de sus funciones, como los de viaje para asistir a las reuniones del órgano rector, aunque los representantes de los donantes u ONG internacionales no suelen recibir tales reembolsos.

Constancias:

Instrumento(s) Normativo(s)

Política sobre los conflictos de intereses

Gobernanza

Estándar 8

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

Motivo del Estándar:

El órgano rector es responsable de la supervisión general, para asegurar que el FFC o Fondo logre de manera eficiente y eficaz su misión de conservación, preserve o acreciente sus recursos financieros y cumpla con sus instrumentos normativos y con la legislación vigente. Sin embargo, el órgano rector sólo se reúne varias veces al año, por lo que requiere del apoyo de un director ejecutivo y otros funcionarios para el manejo eficaz y eficiente de las operaciones cotidianas del FFC o Fondo.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector delega la autoridad administrativa a un director ejecutivo o gerente de Fondo, quien debe rendir cuentas por la aplicación de las políticas y la ejecución de las decisiones de dicho órgano. Éste monitorea dicha ejecución sin interferir en las acciones del director ejecutivo o gerente de Fondo, ya que de otro modo se comprometería la autoridad de éste y se dificultaría o imposibilitaría responsabilizarlo completamente.

El director ejecutivo o gerente de Fondo es responsable de contratar a otros funcionarios en base al presupuesto y (en el caso de los cargos importantes) una descripción del puesto redactada y aprobada por el órgano rector. Dependiendo de la legislación y de las prácticas vigentes en un país, el director ejecutivo o gerente de Fondo puede servir además de miembro no votante de dicho órgano, a condición de que los miembros votantes tengan la posibilidad de decidir si permitir o no su participación en una reunión cerrada (sesión ejecutiva) del mismo, a fin de prevenir posibles

conflictos de intereses y permitir a los miembros votantes hablar más libremente.

El órgano rector procura no incurrir en la micro gestión del director ejecutivo o gerente de Fondo. Sus respectivos roles son especificados claramente en los instrumentos normativos y manuales operativos, a fin de minimizar las probabilidades de algún conflicto o ineficiencia entre ellos. En vista de que la responsabilidad fiduciaria del FFC o Fondo descansa finalmente en su órgano rector, éste debe supervisar regularmente al director ejecutivo o gerente de Fondo.

En el contrato del director ejecutivo o gerente de Fondo, se señala que su desempeño será evaluado anualmente y se establecen los fundamentos para dicha evaluación (véase el Estándar Administrativo 1).

En algunos casos, un FFC o Fondo contrata a un administrador externo (una ONG u otro proveedor de servicios) para prestaciones específicas como la administración del programa de donación del FFC o Fondo, de acuerdo con procedimientos especificados.

Constancias:

Instrumento(s) Normativo(s)
Manual operativo
Actas de las reuniones del órgano rector
Términos de referencia y contrato del director ejecutivo o gerente de Fondo
Contrato del administrador

Gobernanza

Estándar 9

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

Motivo del Estándar:

El incumplimiento de la legislación vigente, los reglamentos o los instrumentos normativos, podría resultar en la intervención del FFC y la aplicación de multas por parte de las autoridades fiscalizadoras del gobierno, o en la anulación de su calidad jurídica como beneficencia (y, en casos extremos, su disolución).

La violación del acuerdo con un donante, podría constituir el incumplimiento de un contrato legal (que podría significar la obligación de pagar por dicho incumplimiento) y perjudicar la reputación del FFC, dificultando así la atracción de nuevos fondos de los donantes.

Consideraciones prácticas:

Entre la normatividad aplicable a un FFC se incluye las leyes y los reglamentos de los países donde: (1) realiza sus operaciones, (2) se encuentra legalmente establecido, (3) se ubican o administran sus inversiones y (4) recaude fondos; que pueden ser países diferentes o un mismo país. También es posible que un FFC esté sujeto a las normas de otro Estado por exigencia de sus donantes, tales como las leyes contra la corrupción o el terrorismo.

Es posible que el órgano rector de un FFC tenga que contratar a abogados para que lo aconsejen en el caso de incertidumbres o aparentes

conflictos entre distintas leyes, normas y acuerdos que se apliquen al mismo, o en el caso de alguna controversia contractual.

En los acuerdos entre los donantes y los FFC, se suele incluir disposiciones de mediación o arbitraje para casos de controversia o incertidumbre.

Constancias:

Leyes y reglamentos aplicables
Instrumentos Normativos
Actas de las reuniones del órgano rector (o sus comités)
Acuerdos con los donantes
Archivos de los instrumentos relativos a sus obligaciones jurídicas, normativas y contractuales



Gobernanza

Estándar 10

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

Motivo del Estándar:

La mayoría de donantes internacionales contribuyen únicamente a FFC o Fondos jurídicamente independientes, no dominados por gobierno alguno. Dicha autonomía jurídica posibilita al FFC reflejar mejor las perspectivas de los diversos actores interesados y asegurar que sus beneficiarios (incluidas las agencias nacionales para áreas protegidas) tengan la obligación de cumplir con determinados Estándares, condiciones y objetivos de desempeño. El hecho de estar exentos del pago de impuestos o sujetos a niveles tributarios menores, posibilita a los FFC asignar mayores ingresos al apoyo de las actividades de conservación.

Consideraciones prácticas:

Por lo general, resulta más eficiente el establecimiento jurídico de un FFC en un país que pueda beneficiarse de las donaciones del mismo. Necesariamente habrá actividades locales para la gestión y administración de las donaciones, y muchas de las personas más interesadas en las operaciones del FFC se estarán ubicadas dentro del país. Sus principales donantes y aliados internacionales están acostumbrados a trabajar con FFC locales.

Sin embargo, en países donde:

- el sistema jurídico no puede asegurar la autonomía del FFC, falta un tejido básico de instituciones legales en las cuales confíe la gente,
- existen restricciones o controles sumamente engorrosos para la transferencia de dinero dentro y fuera del país,
- los FFC pueden estar sujetos a cargas tributarias onerosas, o
- en casos de un FFC regional (o internacional), si existe la preocupación de que la incorporación jurídica del mismo en uno de los países beneficiarios podría resultar en que dicho país tuviera mayor influencia o control sobre el FFC,

entonces el FFC puede ser legalmente creado en otro país en el cual no se otorgan donación, sino cuyo sistema jurídico pueda asegurar su autonomía y que tenga un bajo nivel tributario (o grandes exenciones tributarias) para las organizaciones de beneficencia.

Cuando un FFC es establecido jurídicamente fuera del país o los países beneficiario(s), es importante asegurar que su legislación no limite ninguno de los siguientes aspectos:

- la nacionalidad de los miembros del órgano rector del FFC (aparte de requerir que al menos uno de ellos sea residente en el país donde se encuentra incorporado para fines jurídicos);
- la ubicación de la sede operativa del FFC, o los lugares donde se pueden efectuar las reuniones su órgano rector;
- la posibilidad de que el FFC pueda realizar actividades fuera de su ubicación en el extranjero;
- el derecho del FFC a mantener valores fuera de su ubicación extranjera;
- la aceptación de contribuciones provenientes de fuentes extranjeras y locales legítimas; y
- la fuente de las aportaciones al FFC (ya sea gubernamental, del sector privado, de otras organizaciones sin ánimo de lucro, o de individuos).

A menudo se requiere que un FFC creado en el

extranjero sea reconocido como organización de beneficencia pública en el país donde mantiene sus operaciones, y a veces este requisito existe incluso para aquellos que operan dentro del propio país. En algunos países, los FFC sólo pueden recibir fondos públicos (incluidos algunos fondos de donantes públicos) si son reconocidos como organizaciones de beneficencia pública.

Constancias:

Leyes y reglamentos nacionales

Instrumentos normativos



Estándares Operativos



Glosario de términos empleados:

Administración o Gestión:

hace referencia a una función colectiva ejercida por el director ejecutivo y los gerentes del FFC, quienes supervisan las operaciones cotidianas de un FFC o Fondo. El término **Gerencia** también se emplea a veces para referirse conjuntamente al director ejecutivo y los gerentes de un FFC. En el caso de algunos Fondos, esta atribución es ejercida como parte de un acuerdo administrativo con el FFC.

Beneficiarios o Subvencionados:

son quienes reciben las donaciones de un FFC y, en algunos casos, ciertos bienes, servicios e infraestructuras, bajo una relación contractual directa con dicho FFC.

Responsabilidad de ejecución:

hace referencia a los servicios requeridos por un programa o proyecto, los cuales pueden ser prestados por el FFC, pero que normativamente son ejecutados por un beneficiario. Algunos ejemplos comunes de tales servicios son la adquisición de bienes, servicios u obras para un proyecto o programa y la selección y supervisión del auditor de un subvencionado.

Compartición de costos:

según se emplea en el Estándar Operativo 7, significa el dinero aportado por el beneficiario desde sus propios recursos o de otra fuente y utilizado para completar el plan financiero de un proyecto o actividad financiado con la subvención del FFC. También se denominan “fondos de contrapartida”.

Una cláusula de amparo:

aclara que el FFC no puede considerarse responsable ante terceros por los daños, perjuicios o pérdidas que puedan resultar de un proyecto o actividad a la cual haya adjudicado una subvención, ni por las obligaciones jurídicas y tributarias del beneficiario.



Operativo

Estándar 1

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

Motivo del Estándar:

Mediante un plan estratégico y financiero, se centra el órgano rector en los objetivos del FFC o del Fondo y se presta dirección a las actividades cotidianas del director ejecutivo y los funcionarios.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector es el responsable de definir los objetivos del FFC o Fondo y aprobar su plan estratégico y financiero. La Administración prepara el plan con la participación del órgano rector y los funcionarios del FFC y recaba información en diálogo con donantes, gobiernos, aliados (sectores privado y sin ánimo de lucro, líderes comunitarios y sector académico) y posibles beneficiarios, según sea apropiado.

La base para la elaboración del plan estratégico y financiero de un FFC, es un claro enunciado de su visión y misión. Se procura que el plan sea realista y alcanzable, mediante la identificación de acciones y recursos específicos, necesarios para alcanzar sus objetivos y avanzar hacia su misión.

También es posible preparar planes estratégicos y financieros a nivel de fondo para enfocarse en el logro eficaz y eficiente de los objetivos fijados para el mismo.

Recuadro 2 - Plan estratégico y financiero

Aunque no existe un solo formato de aceptación común, por lo general los planes estratégicos y financieros tratan los siguientes aspectos:

Objetivos en los cuales se identifica los indicadores y se señala las acciones necesarias para el logro de la visión del FFC;

Metas en las que se reitera los objetivos en términos operativos y se cuantifica las acciones y el cronograma para el logro de los resultados;

Actividades en las que se expresa las maneras de alcanzar los resultados y se describe las acciones a ser tomadas por el FFC para el logro de los mismos.

Quienes realizarán cada actividad, teniendo en cuenta que con frecuencia los FFC necesitan trabajar con otros aliados para el emprender sus actividades y alcanzar sus metas.

Recursos (humanos y financieros) necesarios y, en particular, toda brecha entre los recursos financieros existentes y los costos de llevar a cabo la estrategia; y

Medidas, puntos de referencia o principales indicadores de desempeño (a nivel de objetivo, meta y/o actividad) para identificar la manera como el FFC medirá su avance hacia los objetivos.

Mediante un plan estratégico y financiero bien elaborado, se expresa los objetivos prioritarios del FFC en términos de resultados específicos (véase el Estándar 7 de I,M&E). Aunque en el plan no se detalla todo el trabajo a ser realizado por el FFC, cada uno de sus proyectos y actividades cotidianas deben estar explícitamente vinculados con el logro de los resultados que constan en la porción estratégica del mismo.

Por medio de un proceso participativo, que comience posibilitando a los principales actores interesados expresar sus ideas para posibles objetivos, metas y actividades y que termine con un bosquejo general de la estrategia acabada, se puede ayudar a que el FFC involucre a un público más amplio y genere mayor apoyo para los objetivos del FFC en materia de conservación y desarrollo sostenible.

Mediante un plan estratégico y financiero, se aborda las prioridades de conservación y se genera un marco para el diseño de los programas de donación. También se debe

incluir los cambios institucionales necesarios para la ejecución del plan.

El plan estratégico y financiero aprobado debe ser revisado periódicamente y ajustado a la luz de las condiciones cambiantes, aún si no ha vencido el plazo del mismo. La mayoría de los planes estratégicos tienen un horizonte de cinco años, pero requieren de ajustes después de los primeros tres años.

Al final de su período de implementación, se evalúa la ejecución del plan estratégico y financiero y se incorpora los aprendizajes dentro del siguiente plan estratégico.

Los planes operativos o de negocios y los planes operativos y presupuestos anuales, mantienen congruencia con el plan estratégico y financiero aprobado.

Constancias:

Plan estratégico y financiero
Planes anuales operativos, de negocios o de trabajo
Presupuestos



Operativo

Estándar 2

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

Motivo del Estándar:

Suelen ser más eficaces los FFC cuando son vistos como aliados confiables y de apoyo por parte del gobierno nacional y sus respectivos organismos. A la vez pueden ayudar a que éstos aumenten su eficacia en el logro de los objetivos de conservación mediante la aportación de conocimientos, experiencias y recursos complementarios y el fomento de la innovación.

Consideraciones prácticas:

Entre los espacios de colaboración, se puede incluir los siguientes:

- Dar recomendaciones para los marcos normativos y de políticas a nivel nacional;
- Aportar a la planificación estratégica nacional en materia de conservación de la biodiversidad y desarrollo sostenible;
- Identificar áreas prioritarias en la conservación de la biodiversidad para orientar la utilización de las donaciones del FFC;
- Apoyar los objetivos de desarrollo sostenible mediante la generación de empleos relacionados con la restauración y el manejo de recursos naturales y ecosistemas;
- Establecer los cimientos para una financiación sustantiva mediante el REDD+, que podría surgir del redimensionamiento de los programas piloto ya manejados por el FFC;

- Facilitar el acceso al gobierno por parte de la sociedad civil (especialmente las comunidades y ONG nacionales) a través del órgano rector público-privado del FFC
- Reformar las políticas tributarias para que posibiliten cobrar impuestos especiales y otorguen incentivos para las contribuciones personales y empresariales a entidades de beneficencia para la conservación, aumentando de este modo los recursos disponibles para ello.

Los FFC que otorgan donación en apoyo de las comunidades que viven en las cercanías de las áreas protegidas, aseguran que los gobiernos locales se mantengan informados e involucrados en la planificación de las actividades de desarrollo sostenible.

Es posible que los FFC que trabajan con múltiples países sean más eficientes en la recaudación de fondos, al trabajar para varios gobiernos nacionales a la vez y al poder reunir más fondos promoviendo la cooperación entre varios estados, que si cada uno buscara financiamiento únicamente para la conservación de su propia porción de un ecosistema compartido o de un área de conservación transfronteriza.

Constancias:

Documentos con planes y estrategias nacionales o regionales relacionados con la conservación de la biodiversidad
Plan estratégico y financiero del FFC
Informe anual del FFC

Operativo

Estándar 3

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

Motivo del Estándar:

La formación de alianzas brinda a los FFC la oportunidad de ampliar su involucramiento más allá del otorgamiento de donación y de apalancar sus recursos para surtir un mayor impacto en la conservación como un todo.

Mediante el establecimiento de una amplia base de aliados, los FFC se posicionan bien para desempeñar un rol como “convocadores” de los actores interesados para cuando se necesite reformar las políticas, estrategias o enfoques para la conservación de la biodiversidad, o como gestores de redes.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector, los gerentes y funcionarios del FFC, trabajan conjuntamente para fomentar las buenas relaciones con sus aliados, a fin de avanzar hacia la misión del FFC y asegurar la buena imagen pública del mismo.

En los planes estratégicos y financieros se incluye el fomento de las alianzas como medio para lograr los propósitos del FFC.

En la medida de lo posible, los FFC buscan oportunidades para trabajar con sus donantes en la armonización de sus exigencias en materia de herramientas y sistemas administrativos, tales como la contabilidad, adquisiciones, manuales operativos, políticas de inversión, sistemas de monitoreo y evaluación, e informes. Una manera

de lograr esto es que el FFC aplique buenas prácticas, adopte estándares reconocidos (como el ISO 9000) y diseñe sus propias herramientas y sistemas de alta calidad.

El FFC puede ser proactivo en la vinculación de aliados que no hayan trabajado juntos anteriormente, pero cuyas necesidades y habilidades se complementen (por ejemplo, comunidades y académicos).

Es posible forjar alianzas de tipo gana con empresas, en las que el FFC recibe financiamiento y el aliado comercial recibe un espacio de comunicación externa que promueva su elevado compromiso con la conservación de la biodiversidad y con los objetivos del desarrollo sostenible.

Es posible unir recursos humanos y financieros o financiarlos en paralelo con los de aquellas organizaciones no gubernamentales que tengan propósitos compatibles en áreas de interés común, tales como la capacitación de los beneficiarios o miembros del órgano rector (sobre temas como la gobernanza o la gestión de inversiones) y de sus funcionarios (comunicaciones, monitoreo y evaluación).

El FFC puede sensibilizar a las industrias sobre las preocupaciones nacionales en materia ambiental y de desarrollo sostenible, ayudándoles a actuar de manera más responsable mediante la incorporación de soluciones dentro de sus prácticas operativas.

Sin embargo, sus alianzas con empresas del sector privado, especialmente las relacionadas con las industrias extractivas, pueden plantear cuestiones sensibles que deben ser sopesadas cuidadosamente por el órgano rector. Mediante su apertura, proactividad y comunicación respecto a la participación esperada, se puede mitigar los posibles riesgos de reputación y repercusiones negativas para el FFC.

Constancias::

Plan estratégico

Plan operativo y presupuesto anual

Memorandos de entendimiento con los aliados

Instrumentos normativos o promocionales de los Fondos creados como alianzas

Operativo

Estándar 4

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

Motivo del Estándar:

Aumenta las posibilidades de una ejecución exitosa cuando el beneficiario cuenta con los recursos humanos adecuados, los medios materiales básicos y suficiente experiencia en el manejo y la administración de las actividades financiadas mediante las donaciones.

Consideraciones prácticas:

La administración del FFC exige que cada aspirante a beneficiario proporcione información actualizada sobre sus antecedentes, como parte de su solicitud de la subvención.

Recuadro 3 - Información solicitada a beneficiarios

La principal información que se suele solicitar a los aspirantes a beneficiarios incluye, sin limitación, la siguiente:

a. Instituciones

- Fundamentos de su establecimiento o reconocimiento jurídico
- Estructura de gobernanza, incluidos los nombres de los miembros del órgano rector, los funcionarios y el personal clave
- Programas, proyectos o actividades recientes
- Publicaciones
- Presupuesto anual (del último año finalizado y del año en curso)
- Fuentes de ingresos
- Estados financieros (resultados, balance, flujo de caja) del año fiscal más recientemente completado
- Procedimientos administrativos, contables y de control
- Régimen actual de auditoría o su equivalente (documentos tributarios)
- Prácticas para la compra de bienes, obras y servicios

b. Individuos

- Educación
- Experiencia
- Donaciones adjudicadas anteriormente
- Publicaciones
- Referencias



Las entrevistas y visitas in situ antes de adjudicarse la subvención, facilitan una apreciación de primera mano de la capacidad física y habilidad de una institución, comunidad o individuo para organizar y ejecutar el proyecto o las actividades propuestas. Se puede aprovechar las entrevistas y visitas para obtener información sobre los siguientes aspectos:

- Empleados dentro y fuera del sitio; personal propuesto para llevar a cabo las actividades de la subvención;
- Materiales y equipamiento;
- Sistema de registro;
- Capacidad para informar de manera precisa y oportuna sobre los avances y gastos del proyecto; y,
- De ser posible, las opiniones de importantes actores interesados sobre la institución.

Constancias:

Solicitud de subvención

Evaluación de los aspirantes a beneficiarios

Registros de las entrevistas o visitas al sitio

Operativo

Estándar 5

Los FFC siguen un proceso bien definido para la adjudicación de donación, orientado a seleccionar oportunamente propuestas de alta calidad a través de mecanismos competitivos.

Motivo del Estándar:

Cuando el proceso es bien entendido por quienes buscan la subvención y cumplido oportunamente, el FFC tendrá menos costos, mayores probabilidades de generar confianza entre los posibles beneficiarios y menos vulnerabilidad ante controversias.

Consideraciones prácticas:

Los gerentes y funcionarios del FFC supervisan el proceso de adjudicación de las donaciones de acuerdo con los procedimientos correspondientes, descritos en el manual operativo. El órgano rector aprueba las donaciones, pero también puede delegar dicha aprobación al director ejecutivo o a un gerente autorizado bajo determinadas circunstancias.

Al inicio del proceso de adjudicación de las donaciones, el FFC difunde información sobre los propósitos de las mismas e instrucciones claras que posibiliten a los aspirantes preparar propuestas completas y bien elaboradas.

Cuando una invitación general a propuestas forma parte del proceso de adjudicación de las donaciones, el FFC asegura una distribución amplia del anuncio por todos los medios razonablemente posibles (sitio Web, redes de ONG, organizaciones comunitarias, etc.), a fin de llegar a un abanico de posibles beneficiarios. Se dedica una sección del sitio Web del FFC al proceso de adjudicación de las donaciones.

Cuando las donaciones se ofrecen para una o más áreas protegidas (AP), las prioridades

de financiación de los FFC suelen ser fijadas en consulta con dichas áreas en base a sus planes administrativos y operativos. Un elemento clave en la determinación de aquellas necesidades que puede satisfacer el FFC, es un plan financiero del AP, en el que se identifique sus actuales fuentes, usos y vacíos de financiamiento.

Los FFC que prestan su apoyo a las redes de áreas protegidas, fijan criterios de idoneidad en los que se suele tomar en cuenta la planificación, la gestión financiera y la capacidad de monitoreo. A menudo introducen un elemento de competencia entre aquellos AP que podrían de otro modo percibir la financiación por parte del FFC como un derecho.

Se hacen públicos los pasos del ciclo de subvención, los criterios de idoneidad de los beneficiarios y las directrices para la presentación de las propuestas, a fin de asegurar que cada uno de los aspirantes a subvencionados tenga acceso a la misma información.

El FFC nombra funcionarios para que respondan a cualquier inquietud que puedan tener los solicitantes en el proceso de adjudicación de las donaciones. Por lo general, los FFC publican en su sitio Web las preguntas y respuestas de los solicitantes, para que cada uno de los interesados pueda beneficiarse de las mismas.

Muchos FFC emplean un proceso de dos pasos en la preselección de proyectos o actividades de gran potencial, a fin de reducir el tiempo y los costos para el FFC y los aspirantes, y para determinar la idoneidad de éstos últimos:

En el primer paso, el solicitante prepara un documento conceptual que incluye información importante sobre el aspirante, una breve descripción de las actividades propuestas para su financiación y los objetivos de las mismas, un resumen de la metodología de ejecución y un estimativo de los costos aproximados.

Se preparan propuestas completas sólo para aquellas ideas que considera aceptables el FFC, el cual podrá optar por pedir cambios en los documentos conceptuales originales. La propuesta definitiva es evaluada según los criterios especificados en la invitación, y se efectúa una entrevista o visita al sitio con el aspirante antes de adjudicarse la subvención.

Con frecuencia los FFC cuentan con revisores técnicos externos o consultan con organismos asesores, para que les proporcionen orientaciones objetivas o especializadas sobre la selección de las donaciones. Éstos deben mantenerse independientes de las donaciones o actividades analizadas, a fin de no crear la percepción de un conflicto de intereses (véase el Estándar 4 de Gobernanza).

En casos donde se reciben pocas solicitudes y/o son limitadas las habilidades de los solicitantes para el diseño de proyectos, el FFC puede optar por preparar los parámetros técnicos de los proyectos o las actividades prioritarios que desea financiar, y permitir que los aspirantes compitan únicamente en base a su metodología de ejecución.

El FFC notificada oportunamente cada uno de los solicitantes que no recibe la financiación. Se responde a cada uno de los aspirantes rechazados, dando iguales oportunidades a todos.

En el manual que trata sobre las políticas y los procedimientos para el otorgamiento de las donaciones, se especifican los responsables y un proceso para el manejo de los casos contenciosos que pudieran surgir en el proceso de adjudicación y ejecución de las donaciones (véase el Recuadro 5 de la Estándar Administrativo 3).

Constancias:

Manuales operativos u otros que tratan sobre el otorgamiento de las donaciones
Sitio Web del FFC
Invitaciones de propuestas distribuidas



Operativo

Estándar 6

Termina el ciclo de adjudicación de las donaciones con la firma de un contrato entre el FFC y el beneficiario, en el cual consten los principales acuerdos y obligaciones relativos al financiamiento a ser entregado por el FFC.

Motivo del Estándar:

Mediante un contrato específico en el que consten claramente los entendimientos y las obligaciones relativas a la recepción y utilización de los fondos de la subvención, se puede prevenir los desacuerdos durante su ejecución y facilitar el cumplimiento por parte de los beneficiarios.

Recuadro 4 - Contratos con beneficiarios

En el contenido de los contratos con los beneficiarios, se siguen las prácticas jurídicas del país o de los países donde opera el FFC, pero por lo general se incluye los siguientes aspectos específicos a cada subvención:

- Definición de términos o entidades jurídicas
- Monto de la subvención
- Número de referencia de la subvención, asignado por el FFC
- Acciones que deberá tomar el beneficiario para recibir los fondos de la subvención
- Procedimientos para la transferencia de la subvención al beneficiario
- Nombre y cargo del representante designado por el beneficiario
- Confirmación de que los procedimientos para (i) la adquisición de bienes, obras y servicios y (ii) el mantenimiento de los libros financieros, son los indicados como parte del proceso de solicitud, o han sido modificados mediante un acuerdo entre el FFC y el beneficiario
- Indicadores acordados para el monitoreo de la subvención (normalmente un anexo)
- Confirmación de que el FFC tiene el derecho a (i) visitar el sitio del proyecto para los fines de monitoreo y evaluación; (ii) solicitar informes sobre el proyecto; y (iii) inspeccionar los libros y estados financieros del beneficiario
- Notificación de los gastos identificados como no idóneos, serán reducidos de los pagos restantes o reembolsados
- Referencia a la propuesta aprobada como base para la financiación de la subvención (suele incorporarse como un anexo)
- Resolución de controversias
- Informes requeridos (de avance y terminación)
- Derecho a divulgar información sobre la subvención y su ejecución
- Procedimiento para reformar y dar por terminado el contrato
- Propiedad del producto financiado por la subvención (por ejemplo, un informe de investigación)
- Una "**cláusula de amparo**" a favor del FFC

Consideraciones prácticas:

Los FFC que tengan la **responsabilidad de ejecución** por la adquisición de bienes, obras o servicio, se cercioran de que los contratos con sus beneficiarios incluyan cláusulas en las que se clarifica: (i) que, una vez adquiridos los bienes o las infraestructuras por parte del FFC, la propiedad de los mismos sea transferida al subvencionado, y (ii) cuál de las partes, el FFC o el beneficiario, es responsable de supervisar los servicios contratados durante su prestación.

Los FFC que apoyan a áreas protegidas o a redes de AP, suelen firmar un memorando de entendimiento general con sus beneficiarios, en el que se declara de qué manera trabajarán conjuntamente las dos partes (intercambio de información, visitas al sitio, presentación de informes, transferencia de fondos, resolución de controversias, requisitos para los informes de avance de terminación, etc.). Los contratos específicos se firman para cada subvención una vez aprobada, y éstos se centran más en la utilización del financiamiento aprobado.

Constancias:

Contrato de la subvención
Memorando de entendimiento



Operativo

Estándar 7

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

Motivo del Estándar:

El convenir en proveer una porción de los costos, es señal del compromiso del beneficiario y posibilita que se pueda apalancar más proyectos o actividades con los fondos limitados del FFC, lo cual posibilita el logro de mayores impactos.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector aprueba los lineamientos para la compartición de costos, como parte del manual que trata sobre el otorgamiento de las donaciones. El director ejecutivo o el gerente correspondiente, asegura la aplicación de las directrices y justifica los casos especiales al momento de considerar la aprobación de un programa de donación.

En las donaciones a nivel de comunidad o de ONG pequeñas, se suele permitir los aportes en especie.

Cuando los beneficiarios son áreas protegidas, la compartición de costos puede incluir aportes provenientes del presupuesto del Estado, el cobro a los usuarios del parque y otros ingresos. Los FFC buscan acuerdos en los que el aporte gubernamental a los costos operativos de las áreas protegidas, permanezca al menos igual o idealmente mayor en las AP apoyadas.

El pago de los compromisos de compartir los costos, puede estructurarse como condición previa al desembolso de la subvención, a fin de asegurar la disponibilidad de los fondos críticos cuando se los necesite.

Los compromisos de compartir los costos, son monitoreados como parte de la ejecución del proyecto o la actividad y son considerados a la hora de evaluar el desempeño del beneficiario.

Constancias:

Manuales operativos u otros que tratan sobre el otorgamiento de donación
Propuestas de subvención aprobadas
Contabilidad del proyecto o beneficiario
Informes de los logros del beneficiario

Operativo

Estándar 8

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

Motivo del Estándar:

Es más probable que las actividades sean exitosas y la rendición de cuentas mayor cuando los beneficiarios adquieren las habilidades necesarias en la preparación de propuestas, planificación, administración y emisión de informes sobre los proyectos financiados con la subvención.

Consideraciones prácticas:

El director ejecutivo del FFC o el gerente de Fondo, evalúa la situación, analiza las opciones y plantea una propuesta al órgano rector, el cual debe reconocer formalmente la función

Recuadro 5 - Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios

Los siguientes enfoques han resultado eficaces en el fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios:

- Talleres incorporados dentro del ciclo de la subvención y dictados por los funcionarios del FFC o por capacitadores experimentados.
- La acción colectiva para capacitar a los beneficiarios, organizada por el FFC y otras instituciones afines, que conjuntamente elaboran un currículo y comparten los costos de la formación.
- Asistencia técnica proporcionada por el FFC a los beneficiarios como parte del monitoreo del proyecto.
- Un consorcio entre un beneficiario de menor experiencia y otro más experimentado que acepta facilitar la transferencia de conocimientos durante la ejecución del proyecto o la actividad financiada mediante la subvención.
- La oportunidad de una subvención pequeña para los beneficiarios menos experimentados, quienes aprenden sobre la marcha.

de capacitación y asistencia técnica como gasto necesario en el manejo del programa de donación.

En casos donde se determina que los aspirantes a beneficiarios no cuentan con suficientes habilidades o experiencia, el FFC evalúa las necesidades de los mismos y apoya los medios más eficaces para proporcionar o facilitar la capacitación y/o asistencia técnica.

Un FFC puede utilizar su propio presupuesto para financiar la capacitación por parte de sus propios funcionarios o sus consultores. Si hay beneficiarios idóneos y preparados que pueden prestar estos servicios, algunos FFC asignan donación para este propósito, a condición de que en sus instrumentos normativos permitan dicha capacitación.

Cuando se presta asistencia para la redacción de las propuestas, el FFC asegura la independencia del examen de la oferta final. A menudo es difícil rechazar una propuesta si el FFC es percibo como partícipe en su redacción.

En caso de darse la capacitación o asistencia técnica, debe estar abierta a todos los beneficiarios con base a su necesidad, para que no sea percibida como algo que favorece a unos y no a otros.

Constancias:

Instrumentos normativos
Proyecto de presupuesto
Actas de las reuniones del órgano rector y de los comités correspondientes
La sección del manual operativo que trata sobre la adjudicación de donación

Operativo

Estándar 9

El FFC se cerciora de que los beneficiarios apliquen procesos y prácticas eficaces, eficientes y transparentes para la adquisición de bienes, obras y servicios de calidad y a los mejores precios por su valor en un mercado determinado.

Motivo del Estándar:

Mediante la adquisición de bienes, obras y servicios de adecuada calidad y costo, y de manera abierta e imparcial, los beneficiarios aprovechan de mejor manera los fondos recibidos y evitan los conflictos de intereses.

Consideraciones prácticas:

Se pide información sobre las prácticas de los aspirantes en su adquisición de bienes, obras y servicios, y su idoneidad es determinada en las primeras etapas del ciclo (véase el Estándar Operativo 4); y en el contrato de subvención se confirma la decisión de aplicar dichas prácticas o una versión modificada de las mismas (véase el Estándar Operativo 6).

Cuando los beneficiarios son entidades públicas (agencias de áreas protegidas, gobiernos locales u otros organismos públicos), por lo general se sigue las Estándares nacionales para las adquisiciones públicas.

Cuando los beneficiarios son organizaciones no gubernamentales, organizaciones de base comunitaria o individuos, el FFC debe cerciorarse de que los bienes, obras y servicios a ser financiados, sean apropiados para el proyecto o la actividad y adquiridos a precios justos de mercado bajo condiciones contractuales razonables.

Los funcionarios o consultores que efectúan las evaluaciones de campo, verifican ex post las prácticas de adquisición aplicadas.

En la capacitación sobre la preparación de propuestas para aspirantes que tengan poca experiencia en la gestión de proyectos (véase el Estándar Operativo 8), se debe incluir la elaboración de un cuadro sencillo de bienes, obras y servicios, y su adquisición. En la capacitación sobre la gestión de proyectos, en cambio, se debe incluir temas apropiados para los contratos pequeños de reducida cuantía, como la obtención de varias cotizaciones, contratación de mano de obra local, compra de materiales y contratación de equipos.

Es posible emplear intermediarios capacitados para ayudar a las ONG y a las comunidades cuando no cuentan con suficiente capacidad para realizar las adquisiciones.

Constancias:

Solicitud de la subvención, sección con información del beneficiario
Contrato de subvención
Informes de avance

Operativo

Estándar 10

Cuando un FFC acepta la responsabilidad de ejecución, se le aplica los mismos estándares al servicio prestado a los beneficiarios que a su propia administración.

Motivo del Estándar:

Cuando el donante o auspiciante a un proyecto decide otorgar a un FFC la responsabilidad de ejecución, probablemente sea por su desempeño comprobado, por lo que los Estándares propios del FFC son los que se deben aplicar.

Consideraciones prácticas:

Cuando un FFC presta los servicios de adquisición para un programa o proyecto, por lo general sigue el Estándar Administrativo 5. El plan de adquisición mencionado en ese Estándar, es preparado de acuerdo con el ciclo del programa o proyecto a ser financiado, en vez de aplicar el proceso presupuestario del propio FFC.

Cuando un FFC presta servicios de auditoría para un programa o proyecto, normativamente sigue el Estándar Administrativo 6, tomando en cuenta el tamaño de la subvención y el régimen contable del beneficiario.

Constancias:

Manual operativo, sección sobre la adquisición de bienes, servicios y obras
Documentos relativos a las adquisiciones en el caso de fondos o programas donde el FFC es responsable de su ejecución
Documentos sobre la selección de auditores y el informe de auditoría, en el caso de fondos o programas donde el FFC es responsable de su ejecución



Estándares Administrativos



Glosario de términos empleados:

Administración o Gestión:

hace referencia a una función colectiva ejercida por el director ejecutivo y los gerentes del FFC, quienes supervisan las operaciones cotidianas de un FFC o Fondo. El término **Gerencia** también se emplea a veces para referirse conjuntamente al director ejecutivo y a los gerentes de un FFC. En el caso de algunos Fondos, la función administrativa es ejercida como parte de un acuerdo administrativo con el FFC.

Gastos administrativos:

abarcaban todo gasto directo incurrido por el FFC en la realización de un programa de las donaciones: administración general (incluidos los servicios prestados al órgano rector); preparación de un plan estratégico para los programas del FFC; adjudicación de donación (determinación de la idoneidad de los beneficiarios, invitación a propuestas, evaluación de ofertas, negociación de acuerdos de subvención); monitoreo de las donaciones bajo ejecución; y en algunas instancias fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica para los subvencionados.

Costos directos:

son los que pueden ser asociados con un producto específico con relativa facilidad y precisión. En el caso de un FFC o Fondo, son costos (o gastos) asociados con la administración de un programa financiado por el mismo.

Costos indirectos:

son los que no pueden ser asociados fácilmente con un producto específico, sino que son necesarios para la operación general de la organización y la realización de sus actividades. Por lo general, los costos indirectos se aplican únicamente a los FFC, porque se relacionan con actividades que fortalecen y mejoran la institución como un todo. Algunos ejemplos son la recaudación de fondos, las actividades de extensión, el desarrollo del personal y la formación de alianzas.

Responsabilidad de ejecución:

hace referencia a los servicios requeridos para un proyecto o programa, los cuales pueden ser prestados por el FFC, pero normativamente son realizados por un beneficiario. Algunos ejemplos de tales servicios son la adquisición de bienes o servicios para un proyecto o programa, la realización de estudios, el manejo de recursos a nombre de los subvencionados, o la selección y supervisión del auditor de los mismos.

Adquisición:

también es conocida comúnmente como obtención o compra.

Administrativo

Estándar 1

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

Motivo del Estándar:

La Gerencia y los funcionarios, deben tener un claro entendimiento del trabajo esperado de ellos, así como de las habilidades, los recursos y la motivación necesarios para desempeñarlo.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector del FFC aprueba la descripción del cargo del director ejecutivo y de los principales funcionarios, selecciona al director ejecutivo y evalúa su desempeño anual, y aprueba el presupuesto anual de la institución (véase el Estándar 8 de Gobernanza).

A fin de desempeñarse con eficacia y eficiencia, el director ejecutivo, los gerentes y funcionarios, cuentan con:

- un claro mandato de sus roles y responsabilidades;
- las habilidades necesarias para el desempeño de sus responsabilidades; y
- un presupuesto anual adecuado para la ejecución del programa operativo del año.

El director ejecutivo es reclutado en forma competitiva en base un enunciado claro y completo de los términos de referencia y la descripción del cargo.

Las atribuciones y funciones del director ejecutivo son delegadas al mismo por el órgano rector, al cual rinde cuentas por su ejecución adecuada.

Recuadro 6 - Funciones del director ejecutivo

Por lo general, las funciones del director ejecutivo incluyen, sin limitación:

- Contratar y administrar a los funcionarios, incluido su desarrollo profesional mediante la identificación de capacitaciones adecuadas y la creación de otras oportunidades, a fin de que el personal adquiera y utilice las habilidades pertinentes;
- Ejecutar el proceso de planificación estratégica, involucrando al órgano rector, los funcionarios y los actores interesados (véase en la Estándar Operativa 1);
- Preparar un plan operativo para la aprobación del órgano rector, y supervisar y asegurar la calidad y eficacia de su ejecución;
- Tomar decisiones financieras sólidas dentro del marco de los Estándares establecidas por el órgano rector, con un enfoque en la preparación del presupuesto, la evaluación de medio año y el análisis del presupuesto ejecutado al final del año;
- Monitorear el cumplimiento de los requisitos normativos y apoyar al órgano rector en la toma de acciones de acatamiento;
- Elaborar políticas para la aprobación del órgano rector y asegurar su cumplimiento cotidiano;
- Suministrar información y apoyo administrativo al órgano rector, atendiendo y apoyando a éste de modo tal que se facilite la toma de decisiones en beneficio de la organización; y
- Trabajar relaciones con los principales aliados y asegurar la participación efectiva del órgano rector en la recaudación de fondos. El director ejecutivo es el "rostro público" del FFC y funge como portavoz y representante del mismo.

El director ejecutivo y los gerentes reclutan a los funcionarios del FFC en forma competitiva, con base a un enunciado claro y completo de los términos de referencia y la descripción de los cargos, consultan con el órgano rector sobre la selección de los mandos medios y mantiene a éste informado de su contratación de funcionarios.

La administración genera espacios para el crecimiento profesional de los principales funcionarios, apoya una remuneración razonable y competitiva en el mercado nacional, y evalúa regularmente el desempeño del personal.

En el crecimiento profesional, se enfatiza la adquisición de experiencias y habilidades para las operaciones del FFC, incluida la capacitación formal e informal, a fin de mejorar el desempeño de los funcionarios y posibilitar el incremento de sus funciones.

Las estructuras organizativas y el presupuesto han de ser realistas, tomando en cuenta los niveles y las capacidades de los funcionarios, así como la disponibilidad de fondos.

Constancias:

- Descripción del cargo de director ejecutivo
- Documentación del proceso de selección del director ejecutivo
- Evaluación anual del desempeño del director ejecutivo
- Descripciones de los cargos de los mandos medios y demás funcionarios
- Documentos relativos a la contratación de los mandos medios y demás funcionarios
- Programa operativo anual
- Presupuesto anual
- Manual operativo y otros que tratan sobre la administración del FFC
- Evaluaciones de desempeño de los mandos medios y demás funcionarios



Administrativo

Estándar 2

Al proponer un presupuesto o analizar su ejecución, una presentación transparente de los gastos administrativos posibilita al órgano rector entender y analizar todos los costos de implementar el programa de donación y demás objetivos estratégicos.

Motivo del Estándar:

Se mejora la asignación de recursos y la toma de decisiones cuando quedan claros y bien entendidos los costos de la ejecución de un programa de donación (y otras acciones estratégicas).

Consideraciones prácticas:

El órgano rector de un FFC o de un Fondo, aprueba la solicitud de presupuesto anual y monitorea el uso de la versión aprobada. El director ejecutivo es responsable de preparar la solicitud de presupuesto, informar al órgano rector sobre el uso de los recursos financieros y justificar la ejecución real del presupuesto.

Los gastos administrativos pueden ser definidos estrechamente como los **costos directos** de manejar un programa (véase el Glosario de los Estándares Administrativos). Idealmente, incluyen además un aporte a los **costos indirectos** del FFC, tales como los de funcionarios que prestan servicios generales de la institución, infraestructuras, operación y mantenimiento de algún edificio o equipo, costos administrativos generales como comunicaciones, recaudación de fondos, planificación estratégica, etc.

Los gerentes del FFC o Fondo pueden utilizar una presentación presupuestaria que facilite el análisis (por ejemplo, mostrar la utilización de recursos por categorías de gasto y áreas estratégicas) para identificar las compensaciones y apoyar la toma de decisiones.

El empleo de indicadores de desempeño que relacionen la utilización de los recursos con el logro de los objetivos estratégicos, ayudan a la gerencia y al órgano rector a monitorear la eficacia y eficiencia de la institución y de sus operaciones.

Constancias:

Solicitud de presupuesto
Presupuesto ejecutado a medio año
Presupuesto ejecutado al final del año

Administrativo

Estándar 3

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

Motivo del Estándar:

Aunque el impacto de los programas es sumamente importante, son más eficaces las instituciones que manejan o administran los programas de subvención cuando cuentan con los recursos adecuados y son apoyados sus objetivos institucionales.

Consideraciones prácticas:

El director ejecutivo es responsable de justificar que los gastos administrativos solicitados o utilizados sean "razonables", demostrando que el presupuesto posibilitará un avance adecuado hacia el cumplimiento del programa de donación y los objetivos estratégicos, y que los indicadores de desempeño acordados se encuentren dentro de un rango aceptable.

Los donantes actuales y potenciales suelen establecer un "costo tope" que limita las asignaciones a gastos administrativos, con miras a maximizar el dinero disponible para financiar el programa de donación. El FFC debe ser capaz de demostrar, mediante los análisis y el uso de indicadores comunes de desempeño, su propio nivel "razonable" de costos administrativos. Tanto la justificación para dicha asignación como las bases para su cálculo, deben ser definidas a la hora de acordar una distribución adecuada.

Los nuevos FFC o Fondos y aquellos que se encuentran liquidando sus operaciones de subvención, suelen tener una proporción mayor de gastos administrativos que otros; los primeros porque los costos de arranque son mayores mientras la cartera de donación crece paulatinamente, y los segundos porque los costos fijos necesarios para asegurar la debida diligencia se mantienen iguales mientras disminuye la cartera de donación.

El porcentaje de gastos administrativos respecto al total, será mayor cuando el FFC lleva la responsabilidad de ejecución, porque además de los costos directos de administrar el programa, también presta servicios que normalmente realizan los beneficiarios.

Típicamente del 50% al 80% de los gastos administrativos de los FFC consisten en remuneraciones para su personal y costos asociados, lo cual hace de esta categoría blanco obvio de examen y fiscalización diligente por parte de la administración y el órgano rector.

Administrativo

Estándar 4

Uno o varios manuales operativos, que contengan políticas, procedimientos y prácticas actualizados, orientan la gestión cotidiana del FFC o del Fondo.

Motivo del Estándar:

Los gerentes y funcionarios deben contar con un manual operativo para que los procesos y procedimientos sean efectuados de manera confiable y congruente, y como referencia y herramienta de capacitación para el personal nuevo.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector aprueba el manual operativo inicial y puede optar por aprobar enmiendas sustantivas. En colaboración con el órgano rector, se define lo que constituye “enmiendas sustantivas” al manual operativo, desde algunas políticas clave hasta la revisión completa del mismo.

El manual operativo abarca temas administrativos, financieros y de operaciones. En la sección administrativa se puede incluir prácticas y procedimientos correspondientes al órgano rector, o éstos pueden ser agrupados en un manual aparte o tratados como parte de los estatutos.

El manual operativo es revisado regularmente. Mediante su actualización permanente, se asegura que las acciones de los gerentes y funcionarios cumplan con los reglamentos internos del FFC, según éstos se encuentran detallados en dicho manual.

El director ejecutivo, en consulta con los gerentes del FFC, decide cuándo es necesaria una revisión.

Un mismo manual puede contener normas y procedimientos para el conjunto de fondos

auspiciados por el FFC, o cada fondo puede tener un manual aparte en el que se trate sus prácticas administrativas y operativas específicas. Idealmente, las Estándares y los procedimientos generales del FFC para su administración, contabilidad, presupuesto y tecnologías de información, se aplican a todos los fondos auspiciados por el mismo.

Para cada tema, el manual aclara los principales actores que ejecutan, revisan, aprueban y reciben una copia.

En un manual es posible emplear flujogramas para ilustrar los diversos pasos de un procedimiento (creación, revisión, aprobación, control, etc.) o explicar los pasos en forma de texto.

En cada sección se debe:

- comenzar con una explicación de la pertinencia o relevancia de los procedimientos, a fin de ubicarlos dentro del contexto general de la institución; e
- indicar la fecha inicial de difusión y, en su caso, la fecha de actualización de dicha sección.

Constancias:

Manual(es) operativo(s)

Actas de las reuniones del órgano rector

Recuadro 7 - Contenidos del Manual Operativo

En un manual exhaustivo o serie de manuales, generalmente se incluye lo siguiente:

1. A modo de introducción:

- Los motivos, las responsabilidades y los procesos para la actualización del manual
- Una descripción del FFC (o Fondo), su misión, estructura (órgano rector, comités, administración y direcciones) y las funciones generales de éstos
- Funciones generales de los gerentes y funcionarios

2. En cuanto a la administración:

- La adquisición de bienes, obras y servicios (incluye procesos, aprobaciones, contrataciones y pagos)
- Recursos humanos (reclutamiento, régimen contractual, registros del personal, sueldos, bonificaciones, código de ética, cesación, política sobre conflictos de intereses del personal)
- Inventario (equipos menores, fungibles)
- Vehículos y materiales (condiciones de uso, reparación, combustible)
- Viajes (gastos reembolsables en caso de viajes internos y al extranjero)
- Correspondencia y otras comunicaciones (correo convencional, correo electrónico, fax, teléfono, etc.)
- Manejo de información y retención de documentos

3. Respecto a las operaciones del FFC o Fondo:

- Resumen de los roles de las principales estructuras (órgano rector, comités, administración) en los procesos operativos
- Descripción del ciclo de adjudicación de donación
- Procesos y procedimientos para la adjudicación de donación (desde su planificación hasta la firma del instrumento público)
- Procesos y procedimientos para el pago a los beneficiarios
- Monitoreo y evaluación de las donaciones en ejecución
- Terminación, evaluación final y cierre de las donaciones
- Proceso para el manejo de los asuntos contenciosos

4. En cuanto a las finanzas:

a. Contabilidad

- Principios y normas del sistema contable
- Marco de la contabilidad
- Proceso para el establecimiento de registros contables
- Instrucciones para el uso del software contable
- Codificación y archivo de los documentos de apoyo
- Ingreso de movimientos en los registros contables
- Preparación de estados financieros

b. Preparación de presupuestos

- Ciclo presupuestario
- Formato del presupuesto
- Análisis presupuestario, incluidos los principales indicadores

c. Manejo de las inversiones del FFC o Fondo

- Política de inversión
- Relaciones con el consultor financiero y/o los gerentes de inversión
- Evaluación anual del rendimiento de la cartera
- Evaluación del consultor financiero y/o los gerentes de inversión

5. Respecto a la tecnología de la información:

- Responsabilidad de apoyo técnico a los funcionarios, mantenimiento, instalación y planificación tecnológica a largo plazo
- Modo de tratar las necesidades y los problemas tecnológicos
- Estándares sobre las contraseñas (dificultad mínima, cambio de contraseñas)
- El "uso válido" de activos (lo que puede o no ser instalado en computadoras o dispositivos móviles)
- Restricciones de Internet
- Política sobre correos electrónicos
- Estándares para el acceso remoto
- Manejo remoto de los dispositivos móviles (es decir, limpiar o trabar en caso de pérdida)
- Autoridad para el acceso a correos electrónicos de los funcionarios y registro de autorizaciones
- Estándares para los empleados o usuarios dados de baja

6. Formularios importantes en los anexos del manual, con referencias cruzadas al texto

- debe comenzar con una explicación de la relevancia o importancia de los procedimientos para colocarlos en el contexto general de la institución.
- muestra la fecha inicial de liberación y, en su caso, la fecha en que se actualizó esa sección.

Administrativo

Estándar 5

El FFC adquiere los bienes, obras y servicios necesarios para llevar a cabo sus propias de actividades cotidianas a través de procesos y prácticas:

- eficientes, económicos y transparentes,
- que aseguren la adecuada calidad de dichos bienes, obras y servicios, y
- que procure obtener el mejor precio por su valor en el mercado.

Motivo del Estándar:

Los recursos limitados del FFC serán utilizados de manera prudente cuando se considere adecuadamente la calidad y el costo en la adquisición de bienes, obras y servicios.

Consideraciones prácticas:

En la solicitud del presupuesto para su aprobación por parte del órgano rector, se incluye un plan anual en el que conste el monto aproximado y la metodología para la adquisición de bienes, obras y servicios. El plan es actualizado cada vez que se presente una actualización del presupuesto.

Recuadro 8 - Proceso y procedimiento de adquisición

Se dedica una sección del manual administrativo del FFC a los procesos y procedimientos a ser seguidos en la adquisición de bienes, obras y servicios. En congruencia con las compras anticipadas por el FFC, en el manual se trata:

- los tipos de adquisición (de bienes, obras y servicios);
- los métodos de adquisición (licitación competitiva, búsqueda de opciones, contratación directa) y condiciones que los hacen precedentes;
- los umbrales de adquisición, definidos como diversos métodos para cada tipo de compra, a ser aplicados para determinado monto o rango de valores contractuales;
- la importancia atribuida a la calidad y el costo de los diversos tipos y métodos de adquisición;
- las responsabilidades del órgano rector, FFC, gerencia, funcionarios, y cualquier otro participante en la organización y administración del proceso de adquisiciones;
- el desglose de los pasos en el proceso de adquisición (preparación de documentos o propuestas de licitación, invitaciones a presentar ofertas o propuestas, evaluación de las ofertas y propuestas, adjudicación del contrato) para cada método de adquisición;
- el contenido de los documentos de licitación para bienes y servicios, y de los pedidos de propuestas para servicios;
- los tipos de contrato (de tiempo, suma alzada, etc.);
- las vinculaciones entre las funciones de adquisición, contabilidad y archivo; y
- los elementos necesarios para asegurar la transparencia, especialmente en el caso de adquisiciones mediante un proceso de licitación competitiva, como son la promoción, la apertura pública de ofertas y la publicación de la adjudicación del contrato.

Es más probable que se logre una adquisición eficiente y eficaz de bienes, obras y servicios cuando el FFC y sus donantes llegan a un acuerdo sobre los procesos y procedimientos a ser aplicados por el FFC a toda adquisición, sin importar la fuente de financiamiento.

Constancias:

Solicitud de presupuesto e informe(s) de actualización

Manual operativo o administrativo, sección sobre adquisiciones

Registros de adquisiciones



Administrativo

Estándar 6

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

Motivo del Estándar:

Las auditorías externas e independientes, realizadas según las Estándares internacionales, posibilitan al órgano rector y a los donantes un elevado nivel de seguridad de que los estados financieros del FFC sean correctos y de que cualquier problema material con la administración financiera haya sido identificado para la toma de acciones correctivas.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector aprueba los términos de referencia de la auditoría y la empresa auditora seleccionada, y firma el contrato con la misma.

Las auditorías externas e independientes se basan en términos de referencia, en los cuales se puede incluir el examen de toda operación o transacción financiera sobre la cual el órgano rector del FFC desea una seguridad específica de su precisión, cabalidad o acatamiento de los reglamentos.

Los auditores externos presentan sus informes al órgano rector del FFC o a un comité de dicho cuerpo. En los términos de referencia de los auditores externos se incluye: (i) una carta a la administración del FFC en la que se resume las mejoras, de haberlas, que deben efectuarse en los sistemas de auditoría y control externo del mismo; y (ii) su auditoría de los estados financieros preparados por el personal contable del FFC.

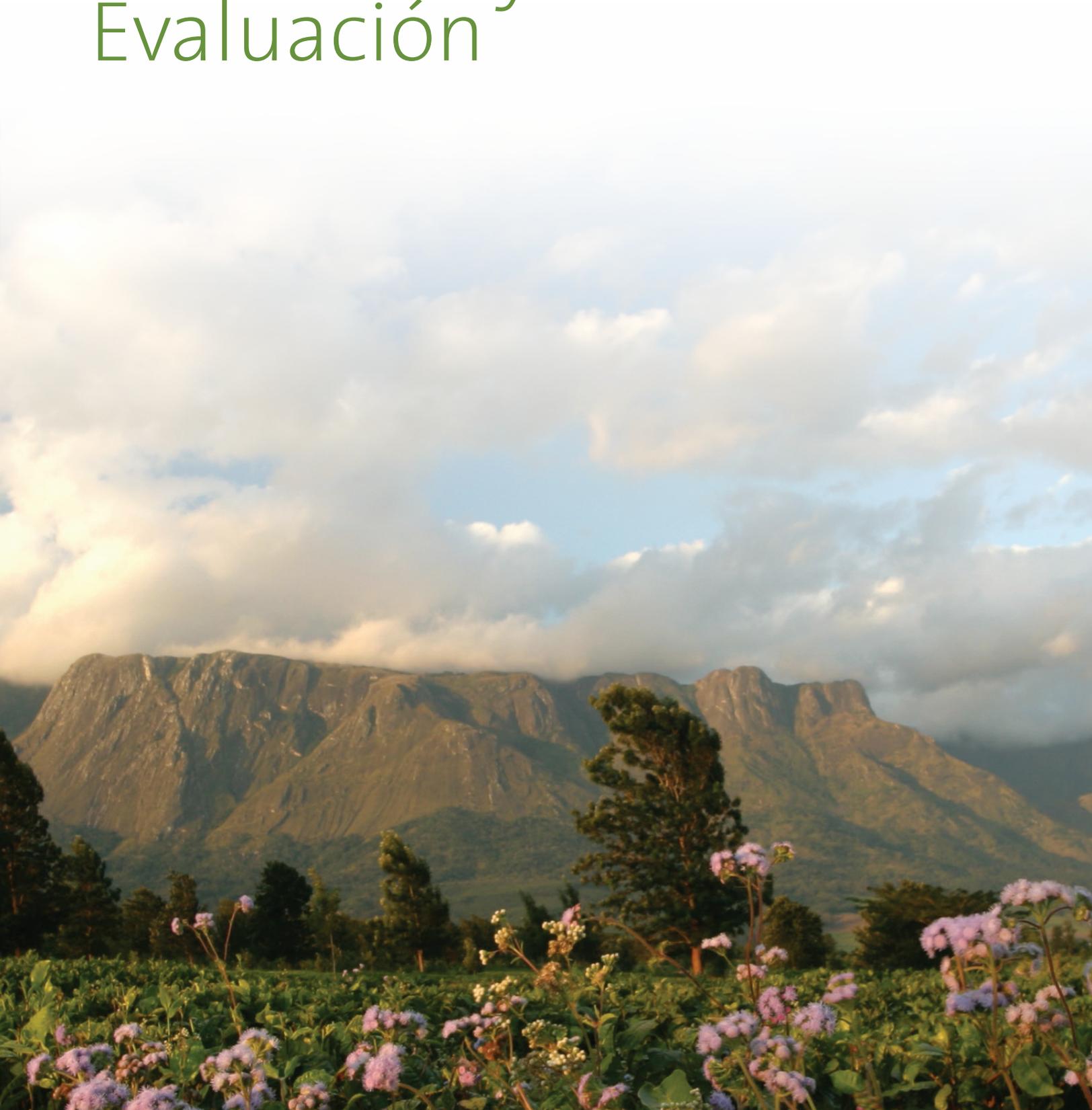
En lo posible, los auditores externos del FFC realizan su auditoría según estándares congruentes con los Estándares Internacionales de Información Financiera ("NIIF"), elaboradas para servir de pautas comunes con las cuales diversos países pueden alinear sus principios y prácticas contables.

Se requiere de una auditoría de los beneficiarios para asegurar que éstos mantengan registros apropiados y que las donaciones adjudicadas sean utilizadas únicamente en la ejecución de actividades aprobadas por el FFC. El subvencionado es responsable de mantener registros y rendir cuentas por la subvención recibida y el dinero gastado, por lo que también es su responsabilidad presentar una declaración auditada. En casos donde no es práctico esperar que cada beneficiario contrate una auditoría aparte, por ejemplo cuando existen muchas donaciones pequeñas que podrían agruparse, o cuando los subvencionados no tienen la capacidad de contratar los servicios de auditoría, el FFC asume la responsabilidad de ejecución y prepara los términos de referencia, selecciona a un auditor y supervisa el trabajo de éste. Esta auditoría es diferente a la que realiza el FFC respecto a sus propios estados financieros, ya que éste no desembolsa fondos ni mantiene registros de su utilización.

Constancias:

Términos de referencia de la auditoría
Contrato del auditor
Informe de la auditoría
Carta de los auditores a la administración

Estándares de Información, Monitoreo y Evaluación



Glosario de términos empleados:

Monitoreo:

es una función continua en la que se recopila sistemáticamente datos sobre determinados indicadores proporcionados por la administración y los principales actores interesados en una intervención de desarrollo en curso, señalando el grado de avance, el logro de los objetivos y el progreso en la ejecución de los fondos asignados.

Monitoreo del desempeño:

es la recopilación sistemática de datos sobre los cambios en los indicadores de desempeño, que indican si se han dado los resultados (productos) anticipados en el cercano plazo y si la ejecución está bien encaminada. En general, los resultados medidos se relacionan con el cumplimiento y la ejecución de los planes operativos o empresariales, las actividades del proyecto, o los planes estratégicos.

Monitoreo de resultados:

es la recopilación sistemática de datos, los cuales deben variar una vez construido y puesto en operación el proyecto, a fin de comprobar si los cambios observados se deben al proyecto o programa. En general, los resultados medidos son consecuencia indirecta, a mediano o corto plazo, de la ejecución de las actividades del proyecto o programa.

Indicadores:

miden una determinada variable, característica o dimensión de los resultados del proyecto (productos, resultados, impactos) con base en el marco del proyecto y su teoría de cambio subyacente.

Resultados:

pueden ser clasificados como productos, que son generados por las actividades

del proyecto o programa, o directamente atribuibles a las mismas, o resultados, que son los efectos a corto y mediano plazo de los productos de un proyecto o programa, o impactos, que son los efectos a largo plazo producidos o influenciados por los resultados de un proyecto o programa.

Evaluación:

es la valoración sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o completado y de su diseño, ejecución y resultados. El propósito es determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, así como su eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil, y posibilitar la incorporación de aprendizajes dentro del proceso de toma de decisiones. En su esencia, la evaluación es un concepto sencillo: 1) comparar los resultados con las expectativas; 2) identificar las motivaciones y las barreras del desempeño esperado; y 3) producir planes de acción para el mejoramiento de los programas para alcanzar el nivel anticipado.

Evaluaciones de desempeño:

tienen como propósito determinar el valor o mérito de un programa mediante información para la toma de decisiones basada en los datos, con la finalidad de mejorar los resultados. Se centran en cuestiones descriptivas y normativas: los logros de determinado proyecto o programa (ya sea en un punto intermedio de su ejecución – evaluación formativa – o al concluirse un período de ejecución – evaluación acumulativa); la metodología aplicada; su percepción y valorización; si se han producido los resultados esperados; y otros asuntos relativos a su diseño, administración y toma de decisiones

operativas. La evaluación formativa también puede ser utilizada para fines jurídicos o de acatamiento. Las evaluaciones de desempeño suelen incorporar comparaciones ex ante y ex post, pero por lo general carecen de un contrafactual rigurosamente definido.

Evaluaciones de impacto:

miden la modificación de un indicador de desarrollo atribuible a una intervención determinada. Se basan en modelos de causa y efecto, y requieren de un contrafactual confiable y rigurosamente definido para controlar los factores externos a la intervención (proyecto) que pudieran dar cuenta de la modificación observada. Las evaluaciones de impacto, en las cuales

se compara los beneficiarios asignados aleatoriamente y un grupo de tratamiento o de control, arrojan las evidencias más sólidas de una relación entre la intervención sujeta de estudio y el indicador medido. Para las evaluaciones de impacto, se requiere de estudios referenciales.

Teoría de cambio:

puede describirse como la “hipótesis de desarrollo” que expresa, para una intervención determinada, una explícita relación lógica y causal entre los componentes básicos necesarios para el logro de un resultado a largo plazo. En otras palabras, explica por qué y cómo una inversión (subvención) propuesta, con sus actividades y supuestos, ha de redundar en determinados resultados deseados.



I,M&E

Estándar 1

El FFC procura emitir informes para diversas audiencias y diferentes propósitos.

Motivo del Estándar:

Los informes no constituyen un fin en sí mismos. Por tanto, la pregunta pertinente es: ¿A quién informa el FFC, sobre qué y para qué? La respuesta a esta pregunta debe redundar en la claridad de los informes. Entre el público objetivo de los informes de un FFC, se incluyen: sus beneficiarios, su administración, su órgano rector, sus donantes y el gobierno (a menudo para fines de cumplimiento de las convenciones internacionales). En algunos casos, los informes a los diferentes públicos comparten los mismos propósitos. Por ejemplo, cuando un donante se preocupa por el cumplimiento de las obligaciones contractuales del FFC, comparte el deseo de su órgano rector por que los programas sean eficaces, eficientes, transparentes y responsables. Por lo tanto, los datos recabados en cada "nivel" de los informes, son aditivos y acumulativos conforme se asciende por la cadena de información. Por lo tanto, un FFC se preocupa por el tipo y la calidad de los datos producidos tanto por el propio FFC como por sus beneficiarios.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector del FFC es el máximo responsable del cumplimiento con los requerimientos "externos" (es decir de los donantes) en materia de informes, monitoreo y evaluación, pero además identifica sus propios requisitos "internos" para ello. La administración supervisa el establecimiento de sistemas para la recopilación de información, la realización de evaluaciones y la producción de los informes requeridos.

En su mayoría, los informes son fruto de la información obtenida del monitoreo y de la evaluación. La necesidad de información para los informes genera las preguntas de evaluación, las cuales a su vez motivan la necesidad de los datos del seguimiento, todo lo cual es modificado por la información difundida a través de los informes. Todo esto forma parte de la gestión adaptativa.

Lo más común es que los propósitos de los informes, del monitoreo y de la evaluación, así como las formas que toman, son codificados en los instrumentos normativos del FFC o sus acuerdos con los donantes, y expresados en los manuales operativos del mismo.

Muchos de los actores interesados se benefician de los informes del FFC. Pueden variar las necesidades de información entre diversos públicos objetivo, pero casi siempre incluyen informes anuales, planes operativos, estados financieros y auditorías de programas y finanzas. A menudo los acuerdos con los donantes exigen informes sobre donaciones individuales y su desempeño. Desde luego, el gobierno del país anfitrión podrá pedir informes por motivos jurídicos y normativos propios.

Constancias:

- Acuerdos de subvención entre el FFC y sus beneficiarios
- Acuerdos jurídicos entre el FFC y sus donantes
- Respectivos Estándares y formularios estandarizados del gobierno
- Manuales operativos del FFC
- Informes de los beneficiarios al FFC, de la administración al órgano rector, y del FFC a sus donantes
- Actas del órgano rector del FFC

I,M&E

Estándar 2

En los contratos de subvención entre el FFC y su donante, se establecen claramente los formatos, requerimientos de información, procedimientos y calendarios específicos para los informes técnicos y financieros.

Motivo del Estándar:

El tener claridad sobre los acuerdos respecto a la forma y esencia de la información que debe proporcionar el FFC, puede evitar demoras y gastos innecesarios a causa de malos entendidos.

Consideraciones prácticas:

En lo posible, el FFC y los donantes tratan de armonizar los informes requeridos, lo cual resulta en mayor eficiencia y menores costos para el FFC.

La Declaración de París sobre la eficacia de la asistencia al desarrollo (firmado por la casi totalidad de los principales donantes bilaterales y multilaterales) compromete a los donantes de la asistencia internacional a “Armonizar sus requerimientos del concepto de supervisión y realización de informes con los países socios,

ponerse de acuerdo sobre la extensión máxima de los formatos comunes para los informes periódicos”. Aun así, es posible que un donante insista en que el FFC utilice un sistema distinto en sus informes, con formatos particulares que posibiliten a los primeros demostrar ante sus gobiernos y actores interesados la forma como son utilizadas sus contribuciones a la asistencia. Esto puede aumentar los gastos administrativos de un FFC y constituir una fuente de ineficiencia. El órgano rector de un FFC puede apelar a la eficiencia para involucrar a los donantes desde un inicio en un esfuerzo por armonizar los formatos de los informes.

Constancias:

Actas de las negociaciones
Acuerdos con los donantes



I, M & E

Estándar 3

El FFC mantiene regularmente actualizada una lista de verificación y un calendario para cada informe exigido por los organismos gubernamentales del país donde se encuentra registrado jurídicamente y en aquellos países donde opera o mantiene inversiones.

Motivo del Estándar:

Se puede facilitar el cumplimiento de las obligaciones mediante la aplicación de una lista de verificación. En algunos casos, el no presentar los informes requeridos por la legislación, puede resultar en multas, sanciones, pérdidas de capital, pérdida o suspensión de privilegios tributarios, o incluso la anulación del registro legal del FFC.

Consideraciones prácticas:

El director ejecutivo y los funcionarios son responsables de asegurar la actualización de la lista de verificación, la preparación de los informes y, donde sea pertinente, su aprobación por parte del órgano rector.

En los presentes estándares se incluye (sin limitación) la presentación de los informes financieros requeridos por las autoridades gubernamentales responsables de fiscalizar a las organizaciones de beneficencia y las empresas o fundaciones sin ánimo de lucro, así como los informes financieros que deben ser presentados a las autoridades financieras nacionales. Por lo general, tales informes requieren de la enumeración del conjunto de donaciones adjudicadas por un FFC, las donaciones recibidas por éste, el total de sus gastos operativos y los resultados anuales de sus inversiones, así como una lista de los miembros actuales de su órgano rector y principales gerentes.

Es posible que el FFC tenga que preparar y presentar informes financieros en diversas divisas, según los requisitos jurídicos del país o los países donde opera o se encuentra legalmente registrado (que pueden ser diferentes), así como las exigencias de los donantes al mismo. Ya que pueden fluctuar significativamente en el tiempo el valor relativo de las divisas, esto puede incidir fuertemente a la hora de determinar si han sido alcanzados los objetivos y otros requisitos financieros.

Constancias:

Lista de verificación de obligaciones y plazos

I, M & E

Estándar 4

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

Motivo del Estándar:

El éxito de un FFC depende de la eficacia de su aporte a la agenda mayor de conservación en el ámbito nacional, la cual también puede tener vinculación con los objetivos o las metas de las convenciones internacionales. La percepción de pertinencia del FFC en el contexto nacional, puede abrir oportunidades para su mayor participación, apoyo político y recaudación de fondos.

Consideraciones prácticas:

Como base sobre la cual medir el logro de sus objetivos y metas, el órgano rector aprueba planes bien elaborados, particularmente estratégicos y de conservación, con relaciones lógicas de causa y efecto. Se requiere de este marco de planificación para la evaluación de desempeño e impacto y para la gestión adaptativa.

Muchos países tienen indicadores, objetivos y estrategias nacionales de conservación, vinculados con sus compromisos bajo convenciones internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas o los Objetivos de Conservación Aichi de la Convención sobre Diversidad Biológica de la ONU. Como resultado, muchos FFC adoptan indicadores y objetivos similares en sus propios planes estratégicos.

Cuando resulte apropiado y factible, los FFC aprovechan la información existente de los sistemas de áreas protegidas o de datos científicos, en vez de elaborar sus propios sistemas costosos de monitoreo.

Los FFC se benefician de una evaluación amplia e independiente al menos una vez cada tres a cuatro años y aprovechan los resultados para modificar sus planes según corresponda.

Constancias:

Informes de evaluaciones internas e independientes del FFC
Planes estratégicos

I, M & E

Estándar 5

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

Motivos del Estándar:

Ya sea que el FFC haya sido diseñado como institución sostenible que otorga financiamiento para la conservación a largo plazo, u organización para un tiempo limitado, el órgano rector y la gerencia debe procurar su excelencia administrativa y la eficacia y eficiencia de sus programas. Para ello, el órgano rector debe ser capaz de asegurar el acatamiento, la revisión de su progreso y la toma de decisiones bien fundamentadas, en base a planes, presupuestos e informes financieros bien elaborados por parte de la gerencia y el personal del FFC. Esta competencia demostrada puede dar confianza a los nuevos donantes respecto a la calidad de la administración del mismo.

Consideraciones prácticas:

Cuando la gerencia y el personal del FFC preparan informes internos, su contenido y oportunidad deben responder a las necesidades del órgano rector.

Muchos FFC adoptan la “Gerencia por Desempeño” (es decir, la administración basada en resultados), que consiste del proceso sistemático de monitorear la ejecución de las actividades programáticas, la recopilación y el análisis de información sobre el desempeño para monitorear el progreso hacia los resultados proyectados, el uso de la información y las evaluaciones de desempeño para influir en la toma de decisiones y la asignación de recursos, y la comunicación de resultados para adelantar el aprendizaje en la organización y los actores interesadas.

Recuadro 9 - Informes Internos

Por lo general, los informes periódicos incluyen:

- Programa operativo y comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado, en forma trimestral o semestral;
- Programa operativo de fin de año y comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado, en apoyo al presupuesto solicitado para el siguiente año;
- Avance del programa de donación (financiero y técnico); y
- Estados financieros interinos (generalmente a la mitad del año financiero).

Los informes comparativos entre lo presupuestado y lo ejecutado incluyen:

- Cuadros claramente presentados de los gastos administrativos;
- Cuadros claramente presentados de los desembolsos para proyectos y donaciones;
- Explicaciones y análisis de apoyo;
- Relaciones e indicadores en las que se compara el desempeño actual con las proyecciones iniciales o enmendadas; y
- Prospectivas elaboradas por la gerencia del FFC para indicar el rendimiento esperado de las inversiones y la disponibilidad de efectivo para lo que queda del año.

Constancias:

Informes internos de planificación, presupuestación y finanzas
Actas de las reuniones del órgano rector del FFC
Planes estratégicos
Planes de conservación

³ En el contexto de este estándar, la “gestión financiera” hace referencia específica a las transacciones relacionadas con la administración y las operaciones de la institución (contabilidad, presupuestos, adjudicación de donación, etc.).

I, M & E

Estándar 6

El personal del FFC y a menudo el propio beneficiario, monitorean las donaciones empleando indicadores y medidas acordadas en el contrato de subvención entre el FFC y el subvencionado, o su plan obligatorio de monitoreo.

Motivo del Estándar:

En algún momento se evalúa la información monitoreada. Las preguntas de evaluación motivan las necesidades de información a partir del plan de monitoreo. Mediante la inclusión de indicadores explícitos en el plan de seguimiento, los beneficiarios entienden mejor los fundamentos sobre los cuales se mide el desempeño del mismo. El personal del FFC utiliza la información recopilada de los informes escritos por parte del subvencionado, pero es posible que se requiera de preguntas y análisis adicionales para asegurar que el proyecto haya alcanzado su propósito y que éste sigue siendo pertinente para la misión y los planes estratégicos del FFC.

Consideraciones prácticas:

Aunque el mismo beneficiario puede estar monitoreando la ejecución del proyecto en congruencia con su contrato con el FFC y con el plan de monitoreo exigido en el mismo, es responsabilidad del personal del FFC asegurar la adecuada selección y aplicación de los indicadores.

La selección de indicadores debe basarse en la teoría de cambio del proyecto, pero se debe considerar el propósito de cada uno de los indicadores seleccionados. Por lo general, el seguimiento por parte del FFC puede definirse como **monitoreo del desempeño** o **monitoreo de los resultados**. Por lo general, el monitoreo de desempeño de los beneficiarios tiene que ver con su cumplimiento de los planes operativos, su ejecución de las actividades y su entrega de los productos. El monitoreo de los resultados se centra más en los impactos alcanzados mediante el cumplimiento, por parte de los

subvencionados, de los planes operativos y las actividades del proyecto. Se requiere de un equilibrio entre ambos tipos de indicadores para determinar si el proyecto está bien encaminado y si el proyecto en realidad logra los resultados previstos.

Existen buenas prácticas para el uso de indicadores (es decir, su número y selección). Por ejemplo, se considera una buena práctica no tener demasiados indicadores, pero éstos deben ser específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y oportunos (SMART). Cuando sea posible, los indicadores deben ser cuantificables, diferenciados y pertinentes para el proceso que pretenden medir. La frecuencia de la recopilación de datos sobre los indicadores definidos, el nivel de esfuerzo de muestreo requerido para ello y el alcance de dichos esfuerzos, deben ser definidos en el plan de monitoreo.

El monitoreo debe ser económico y practicable. En proyectos relacionados con las áreas protegidas, con frecuencia los FFC colaboran con otras instituciones del país que ya monitorean indicadores de conservación de la biodiversidad. Se debe considerar la adopción de un conjunto de medidas a nivel de Fondo, que se aplique a todos los proyectos, sin importar el contexto en el cual éstos son ejecutados. Esto posibilita que los Fondos entiendan el impacto y la eficacia cumulativos de sus inversiones. Mediante la armonización de los indicadores, se puede comparar información de escala mayor.

Constancias:

Contrato entre el FFC y el beneficiario
Informes de evaluación de las donaciones individuales por parte del FFC

I, M & E

Estándar 7

El FFC diseña el monitoreo y la evaluación como apoyo para emitir informes basados en las evidencias sobre los impactos en la conservación.

Motivo del Estándar:

Si ha de ser exitoso y, por tanto, atraer apoyo político, financiero y de aliados, un FFC debe demostrar evidencias de sus resultados en la conservación.

Consideraciones prácticas:

En el plan estratégico y financiero de un FFC, habrá algunos objetivos, metas, actividades, etc. relativos a los resultados de conservación proyectados. En el plan se identificará un conjunto de acciones a ser tomadas por el FFC y sus supuestos, a fin de alcanzar los resultados de conservación especificados en el mismo. Un plan estratégico y financiero puede utilizar marcos de causa y efecto (por ejemplo, de resultados) en su estrategia y para comunicación de esta **teoría de cambio**. Los planes pueden servir de cimientos sobre los cuales construir un sistema de medidas que evidencien los resultados del FFC en materia de conservación.

Se realiza un estudio referencial para cada uno de los indicadores en el plan estratégico y financiero, con base al cual se ha de medir los cambios en la conservación y que más adelante han de fundamentar las evaluaciones de desempeño del FFC o las evaluaciones más rigurosas de impacto. Puede ser largo el proceso de recopilar los datos para el estudio referencial, pero es mucho más confiable y menos costoso que recrear dicha referencia una vez iniciado el proyecto. Los FFC y sus beneficiarios pueden tratar de utilizar datos referenciales ya recopilados por otros o identificar indicadores “proxy” de monitoreo más fácil.

En el contrato de subvención entre el FFC y su beneficiario, además de identificar los informes administrativos y financieros requeridos, también se establece la demanda de reportes, monitoreo y evaluaciones de los impactos en la conservación. Es esencial seleccionar un número manejable de indicadores principales (véase el Estándar 8 de I,M&E).

Constancias:

Instrucciones a los beneficiarios sobre la presentación de propuestas
Propuestas de subvención aprobadas
Contrato de subvención entre el FFC y sus beneficiarios
Planes estratégicos y financieros

I, M & E

Estándar 8

El FFC ayuda a sus beneficiarios con claras plantillas, marcos y requisitos de información para sus informes de monitoreo y evaluación del desempeño de la subvención para el logro de los resultados y productos proyectados.

Motivo del Estándar:

Es más fácil determinar el avance hacia el logro de los objetivos declarados de un proyecto y el cumplimiento de las condiciones de la subvención por parte del beneficiario, cuando sus actividades, resultados, productos e indicadores clave son presentados en una plantilla. Para este fin, por lo general se utiliza un marco lógico sencillo. Esta disciplina desarrolla la capacidad del subvencionado y promueve su rendición de cuentas y autorreflexión, elementos esenciales para su gestión adaptativa e independencia. También posibilita que el mismo FFC maneje de manera más eficiente y eficaz una cartera diversa de donaciones para diferentes organizaciones en varios sitios, y facilita la información, el monitoreo y la evaluación de la totalidad de dicha cartera.

Consideraciones prácticas:

Los requerimientos son reforzados mediante la especificación, en el contrato de subvención, de plantillas estandarizadas, marcos y otros mecanismos de captación de información para los fines de monitoreo y evaluación del desempeño de la subvención según se exija a los beneficiarios.

A los FFC les preocupa principalmente la capacidad del beneficiario, como institución, para cumplir con las condiciones establecidas en el acuerdo de la subvención, así como su habilidad para alcanzar los objetivos de la misma (impactos en la conservación). Por

tanto, el FFC se cerciora de que en los informes, monitoreos y evaluaciones del beneficiario, se cubran estos dos propósitos.

La autoevaluación por parte del beneficiario aporta a la función del FFC de supervisar la subvención, pero por sí sola no basta para satisfacer su deber de monitorearla. Los requisitos de monitoreo deben quedar explícitos y claramente comunicados al subvencionado en el acuerdo de subvención. Los resultados presentados en los informes correspondientes, deben ser verificados (por los funcionarios del FFC o por servicios contratados), o verificables (mediante documentos de apoyo) con las visitas de campo o reuniones de seguimiento, a fin de asegurar la calidad y precisión de los mismos.

Cuando sea necesario, los FFC proporcionan a los beneficiarios capacitación y otra asistencia técnica, a fin de ayudarles a cumplir la autoinformación, el automonitoreo y la autoevaluación. Dicha asistencia técnica y capacitación pueden ofrecer los funcionarios del FFC, los servicios contratados (como consultores u ONG), u otros subvencionados más experimentados del FFC.

Constancias:

Instrucciones a los beneficiarios
Manuales operativos del FFC
Contrato de subvención entre el FFC y sus beneficiarios
Informes de los beneficiarios al FFC

I, M & E

Estándar 9

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

Motivos del Estándar:

Los FFC tienen la responsabilidad de conocer y reportar sobre el grado al cual han sido alcanzados sus objetivos. El monitoreo es más confiable cuando éste se realiza mediante la observación de primera mano de los avances del beneficiario hacia la ejecución del proyecto. A través de sus actividades de seguimiento, el FFC tiene además la oportunidad de ayudar a los subvencionados en el logro de los productos y resultados proyectados, mediante la aplicación de los principios de la gestión adaptativa.

Consideraciones prácticas:

La debida diligencia requiere de funcionarios especializados en el FFC, que revisen los informes técnicos y financieros periódicos de los beneficiarios, realicen entrevistas con éstos y con otros actores pertinentes, y efectúen visitas al campo.

El FFC y sus beneficiarios deben contar con los recursos humanos y presupuestarios necesarios para monitorear los aspectos técnicos, administrativos y financieros de una subvención y preparar informes sobre los resultados de ese seguimiento que sirvan para informar al órgano rector del FFC.

El monitoreo por parte del FFC incluye una comparación entre los gastos del beneficiario y la ejecución física de las actividades del proyecto, a fin de determinar si los fondos fueron empleados para los fines proyectados y lograr una adecuada gestión adaptativa.

En los informes de los beneficiarios del FFC se rastrea los gastos y avances físicos en comparación con los objetivos y cronogramas de planificación establecidos en las propuestas y los planes del proyecto.

Estos informes son sometidos a un ciclo de revisión. Un director del programa y un funcionario financiero del FFC, revisan los informes oportunamente y emiten una opinión inicial a los beneficiarios. Éstos realizan las correspondientes reformas al informe a la brevedad posible. El FFC podrá postergar futura financiación mientras los informes del subvencionado no sean satisfactorios para el FFC. Dicho ciclo de revisión debe ser aplicado de tal manera que fortalezca las capacidades del beneficiario.

El FFC pide a los beneficiarios señalar en sus informes técnicos toda novedad fuera de lo común, o que presente informes adicionales. En el contrato de subvención entre el FFC y los subvencionados, se bosqueja un calendario específico de informes, y el personal del FFC emite recordatorios por escrito a los beneficiarios varias semanas antes de cumplirse del plazo para su entrega. Además de los alcances técnicos, el subvencionado presenta un informe financiero que incluye copias de los recibos, un informe de actividades y otro sobre la adquisición de bienes, servicios y obras.

Cuando un proyecto se encuentra bien encaminado y con un avance satisfactorio, el FFC notifica del particular al beneficiario por escrito. En caso de que una visita al sitio revelara un progreso insuficiente, el personal del FFC notifica al subvencionado en forma escrita y solicita una explicación y las acciones propuestas para la corrección de tal situación. El beneficiario responde dentro del plazo fijado por el FFC en su notificación.

El personal del FFC determina si son justificables las demoras en un proyecto o su cumplimiento de los objetivos acordados, así

como la factibilidad de las acciones correctivas propuestas por el beneficiario. Si la respuesta de un subvencionado es inaceptable, se le informa que la situación del proyecto será presentada al órgano rector del FFC, el cual determina si debe suspender o dar por terminada la subvención.

Constancias:

Informes, evaluaciones y apuntes de campo por parte del personal del FFC
Correspondencia entre el FFC y el beneficiario
Plantillas y marcos lógicos para los informes



I, M & E

Estándar 10

El FFC prepara un informe anual, el cual es distribuido entre los donantes y principales actores interesados, y se pone a disposición del público general.

Motivo del Estándar:

Un informe anual sirve de herramienta para informar a los principales actores interesados sobre la misión, actividades, administración y situación financiera del FFC. También se puede emplear como herramienta de mercadeo para atraer a nuevos donantes.

Consideraciones prácticas:

Un informe anual constituye un análisis conciso pero completo de las actividades del FFC durante el año anterior. Incluye una descripción de las actividades financiadas o donaciones otorgadas y un estado financiero en el cual constan los activos, pasivos, ingresos (de inversiones o donaciones) y gastos operativos del FFC, así como el total de donaciones adjudicadas o desembolsadas.

La manera más económica de difundir públicamente el informe anual es su publicación en el sitio Web del FFC.

En el informe anual del FFC (impreso y/o en el sitio Web), se incluye además una descripción de su misión y plan estratégico, un resumen de los avances obtenidos y los desafíos enfrentados durante el año, en cumplimiento de los objetivos institucionales y de conservación de la biodiversidad por parte del FFC.

En el informe anual y en el sitio Web del FFC se incluye, además los nombres de los miembros del órgano rector y de sus principales gerentes una lista de donantes al FFC.

Constancia:

Informe anual

Estándares para la Gestión de Activos



Glosario de términos empleados:

Subcuenta:

Un conjunto separado de inversiones que comparten una estrategia común. Un mismo fondo puede consistir de una o más subcuentas.

Fondo patrimonial:

Un monto de dinero destinado a existir en perpetuidad o preservar su capital a largo plazo. El capital de un fondo patrimonial es invertido con un horizonte amplio y normalmente sólo se gastan los ingresos resultantes de su inversión, a fin de financiar determinadas donaciones y actividades.

Fondo de amortización:

Un conjunto de dinero cuyo capital es gastado dentro de un período predeterminado (5, 10, 20 años). La totalidad del capital y los ingresos resultantes de las inversiones, son desembolsados durante un período relativamente prolongado, hasta que su saldo llegue a cero.

Capital patrimonial:

Dinero invertido para generar un flujo constante de ingresos durante un periodo prolongado. El comité del FFC encargado de supervisar la gestión de las inversiones, define el “capital” de manera tal que posibilite al FFC lograr su misión y cumplir sus obligaciones frente a los donantes.

Horizontes de inversión:

El periodo total durante el cual el inversionista anticipa mantener unos valores o una cartera para que alcance determinado objetivo de inversión. El horizonte de inversión es utilizado para determinar las necesidades de ingresos del inversionista y el nivel deseado de exposición al riesgo, los cuales a su vez son empleados para identificar la composición de la cartera de inversiones.

Riesgo:

En el contexto general de las inversiones, son de amplia aplicación tres definiciones de riesgo: 1) la posibilidad que el rendimiento de una inversión sea diferente al esperado; 2) la probabilidad que un inversionista pierda todo o parte de sus inversiones; y 3) la “desviación estándar” o varianza de la rentabilidad de una inversión referencial o el promedio histórico de una categoría de inversión determinada. La “desviación estándar” es la medida de riesgo más común entre los inversionistas profesionales.

Para los FFC, un tipo de riesgo es el de no alcanzar el rendimiento proyectado que ofrecería un constante flujo de ingresos y, en muchos casos, mantendría el poder adquisitivo de los valores patrimoniales.

Tolerancia al riesgo:

En el contexto general de las inversiones, la tolerancia al riesgo hace referencia a la capacidad de un inversionista para aceptar la volatilidad de precios y la posibilidad de una disminución de valor o pérdida de su capital.

Para los FFC, la tolerancia al riesgo hace referencia además a la disposición del FFC para aceptar, conjuntamente con los rendimientos positivos de sus inversiones, que el flujo de ingresos generado por dichas inversiones también pueda ser reducido o incluso llegar a cero por un número determinado de años durante el período del horizonte de inversión.

Para los fines del Estándar 4, **condiciones económicas generales** significa aquellas que incidirán en los mercados e instituciones financieras donde han de ser invertidos los activos. Entre dichas condiciones se toma en cuenta las políticas nacionales o regionales que tendrían un impacto sustantivo en las tasas de interés y la existencia de dinero, los reglamentos bancarios y la disponibilidad

de créditos, así como los cambios en las obligaciones empresariales o en el entorno de negocios.

El principio del **deber de diligencia** requiere que toda persona responsable del manejo y la inversión de los fondos de una institución, proceda de buena fe y con el cuidado que ejercería una persona medianamente prudente en una posición semejante y bajo circunstancias similares.

Consultor en gestión de inversiones:

Un asesor bajo un contrato de servicio, quien opera según un acuerdo no discrecional y puede dar orientaciones sobre la teoría de carteras, la asignación de valores, la búsqueda y selección de gerentes, las políticas de inversión y la medición del desempeño. El rol del consultor en gestión de inversiones es el de prestar un servicio independiente; y su responsabilidad principal es para con su cliente. Un consultor en gestión de inversiones puede ayudar con el análisis del desempeño de los gerentes de inversión relativo a los objetivos del cliente y asesorar a éste sobre la contratación y el despido de los gerentes de inversión.

Asesor financiero:

Un asesor financiero es un agente o corredor de ventas certificado, quien trabaja con una sociedad de valores.

Gerentes de inversión:

Especialistas en la gestión de carteras o inversiones en un tipo específico de valores, tales como los bonos empresariales de mediana calidad, los valores con techos elevados y las deudas gubernamentales en mercados emergentes. Los ejemplos incluyen los administradores de fondos mutuos, los gerentes de carteras y los gestores de fondos de protección. Los gerentes de inversión actúan en forma discrecional en la compra y venta de inversiones o la contratación de otros administradores de valores, dentro de los parámetros especificados en los lineamientos para inversiones.

Custodio:

Un custodio mantiene los valores de propiedad del FFC, recauda los dividendos e intereses, cobra los valores vencidos y maneja la entrega-recepción de valores tras su compra-venta. Además, el custodio puede realizar la contabilidad regular de los valores obtenidos, comprados o vendidos, así como el movimiento de valores dentro y fuera de las cuentas de inversión del FFC.

Inversor Profesional:

Para los fines de las presentes Estándares de Práctica, se refiere un consultor en gestión de inversiones, asesor financiero o gerente de inversiones, ya sea por separado o conjuntamente, en arreglo con el FFC.

Discrecional:

En el contexto del asesoramiento sobre inversiones, discrecional se refiere a un arreglo según el cual el inversor profesional es autorizado para tomar decisiones a nombre del cliente empleando su propio buen juicio, pero dentro de los lineamientos establecidos por el cliente (es decir, los lineamientos de inversión aprobados por un órgano rector o comité de inversiones). Un arreglo no discrecional requiere que el inversor profesional obtenga la aprobación del cliente a la hora de tomar alguna decisión.

Evaluación sustantiva de desempeño:

Una evaluación a profundidad del desempeño de un consultor en gestión de inversiones, asesor financiero o gerente de inversiones, la cual se realiza al menos una vez cada cinco años e incluye los siguientes elementos:

1. **Evaluación organizacional:** Un examen de la capacidad de los individuos y la empresa que presta(n) la consultoría o gestión de inversiones.
2. **Evaluación documental:** Un análisis de la documentación proporcionada por los inversores profesionales, incluidos:
 - informes trimestrales resumidos;
 - información y asesoría económica;
 - informes del rendimiento de las inversiones;

- búsqueda, perfil y evaluación de un gerente de inversión (ya que la evaluación sustantiva es de un consultor en gestión de inversiones);
 - informes de custodia, incluido el flujo de caja; e
 - informes de acatamiento de las políticas de inversión.
3. **Evaluación del rendimiento:** Un examen del rendimiento trimestral y anual de los últimos cinco años. Debe comparar el rendimiento una vez deducidos los gastos en relación con:
- el objetivo en términos de un porcentaje absoluto de rentabilidad; y
 - la referencia compuesta pertinente.

La evaluación sustantiva de desempeño puede ser realizada internamente o contratada con un consultor independiente. Normalmente los resultados son reportados y analizados en detalle con el comité del órgano rector a cargo de la gestión de inversiones. El resultado de la evaluación sirve de base para la recomendación, por parte de dicho comité, de renovar el contrato con el inversor profesional o de proceder con un nuevo proceso competitivo de selección.

Protección del poder adquisitivo:

Se logra mediante la preservación del capital de un fondo patrimonial y el logro de un crecimiento igual o mayor a la tasa de inflación en la divisa en el cual se invierten los activos.

Dato referencial:

Un estándar con el cual se puede medir el desempeño de los valores, de una clase de activos o de un gerente de inversión. A menudo se emplea para este fin índices generales o segmentados del mercado de acciones y bonos.

Estándar de gasto:

Una fórmula en la que generalmente se toma en cuenta las utilidades, los gastos de gestión de inversiones y la inflación para llegar a un monto neto que el FFC puede distribuir para cubrir sus gastos

administrativos y programas de donación. Si un FFC cuenta con una estrategia para acrecentar su capital, también se toma en cuenta el crecimiento deseado. El uso de un promedio progresivo a tres o cinco años a la hora de calcular una normas de gasto, nivelará los altos y bajos y resultará en un monto más estable de distribución.

Diversificación:

Una estrategia para la reducción de riesgos, en la cual se reparte las inversiones entre varios instrumentos financieros, sectores, mercados, etc. en base al supuesto de que las diversas inversiones en estas categorías no reaccionarán de la misma manera ante un mismo evento o ante las tendencias a largo plazo.

La diversificación genera una cartera de inversiones que en su conjunto tienen menos riesgo que una sola inversión individual.

Liquidez:

La liquidez de un activo indica la facilidad de su conversión a efectivo. A nivel de cartera, la liquidez se logra manteniendo un porcentaje del porfolio en efectivo o en instrumentos equivalentes, a fin de responder ante los requerimientos imprevistos de dinero o evitar la pérdida de valor en la venta obligada de valores para satisfacer los requisitos de distribución.

La Conservation Trust Investment Survey

(CTIS – encuesta sobre la inversión de los fideicomisos para la conservación) rastrea el rendimiento financiero de las estrategias de inversión en los FFC de África, Asia, Europa Oriental, Oceanía, América Latina y el Caribe. La información reportada en este estudio se basa en diversas inversiones denominadas en moneda local del país anfitrión del FFC y en divisas internacionales como el dólar y el euro. Las inversiones varían desde las que se mantienen en los bancos locales o depósitos a plazo fijo, hasta las carteras más complejas, manejadas por empresas internacionales de inversión. La CTIS es publicada anualmente en el sitio Web del *Conservation Finance Alliance* (CFA).

Gestión de Activos

Estándar 1

En una política clara y completa de inversiones, se establece los principios centrales que aplica un FFC en el manejo de sus activos.

Motivos del Estándar:

Mediante una política clara y completa de inversiones, se asegura que el órgano rector pueda ejercer adecuadamente su función fiduciaria. Mediante la aplicación de la política, se confirma que el órgano rector se encuentra cumpliendo dicha función.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector, siendo responsable de la gestión de los activos, aprueba formalmente la política de inversión relacionada con los mismos.

El órgano rector o el comité al cual se delega la responsabilidad de supervisar el manejo de las inversiones, puede buscar el asesoramiento de un profesional en el campo a la hora de preparar o revisar su política correspondiente.

En los instrumentos normativos del FFC, se puede especificar los elementos a ser abordados en una política de inversiones.

La política de inversiones de un FFC se alinea con la misión y los objetivos de éste.

Un FFC puede tener: (i) una sola política general de inversión con artículos en los que se establecen estrategias específicas para fondos individuales o subcuentas que tengan objetivos distintos; o (ii) políticas de inversión separadas para cada fondo o subcuenta individual.

A fin de establecer para todas las partes involucradas un entendimiento tan claro y completo como sea posible de los objetivos para la inversión de los activos del FFC, por lo general en la política de inversión se ha de:

- Definir y asignar las responsabilidades de cada una de las partes involucradas en las decisiones sobre la inversión de los activos del FFC. Dichas partes podrán incluir, sin limitación, el órgano rector, el comité de inversión y cualquiera de los siguientes que tenga el FFC: **consultor en gestión de inversiones, asesor financiero, gerente de inversión y custodio.**
- Señalar los elementos que el órgano rector considera parte de su ejercicio en la toma de decisiones prudentes (véase la Estándar 3 para la Gestión de Activos)
- Establecer el respectivo **horizonte de inversión** al cual serán manejados los activos del fondo.
- Señalar los objetivos y las metas de inversión.
- Definir el **riesgo** y la **tolerancia de riesgo** que tenga el FFC.
- Definir las **normas de gastos** que determine los ingresos que pueden ser distribuidos anualmente para fines de financiación del presupuesto y programas de donación del FFC.

- Emitir claras orientaciones y restricciones a los inversores profesionales para la inversión de los activos del FFC.
- Establecer los fundamentos para la evaluación del desempeño de los inversores, así como los eventos que señalan la necesidad del órgano rector para considerar un cambio de consultores en gestión de inversiones, asesores financieros o gerentes de inversión.
- Definir los fundamentos y requisitos para la emisión de informes por parte del consultor en gestión de inversiones y/o el gerente de inversión.
- Señalar el enfoque para el tratamiento de las consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza.
- Asegurar la revisión periódica de la política de inversión, al menos cada semestre, así como evaluaciones extraordinarias cuando sean necesarias a causa de importantes eventos institucionales o en el mercado financiero.

El objetivo comúnmente aceptado de la inversión del capital patrimonial, es el de posibilitar un flujo relativamente constante de ingresos y proteger el poder adquisitivo, a fin de afrontar un flujo de gastos a largo plazo. El objetivo general al invertir los fondos no patrimoniales, es el de asegurar una liquidez adecuada para cubrir los gastos del proyecto o programa a corto y mediano plazo.

Por lo general, el desempeño de las inversiones se mide tomando en consideración (i) los rendimientos reales comparados con los anticipados y (ii) el desempeño de las diversas clases de activos en comparación con los **puntos de referencia (benchmarks)** adecuados. En la política de inversión se enuncia los principios a ser aplicados, los cuales han

de ser elaborados en mayor detalle en los lineamientos de inversión, en las que se señala la rentabilidad proyectada y los puntos de referencia pertinentes (véase en el Estándar 2 para la Gestión de Activos).

El desempeño del consultor en gestión de inversiones, asesor financiero o gerente de inversiones, debe ser monitoreado cuidadosamente mediante **evaluaciones sustantivas** cada cinco años como mínimo, o con mayor frecuencia cuando sea necesario a causa de alguno de los siguientes: un continuo desempeño deficiente en relación con el benchmark y/o con el rendimiento proyectado, una justificación inaceptable del bajo rendimiento, cambios cualitativos y significativos en la organización de la gestión de las inversiones, o el hecho de no acatar algún aspecto de las políticas o los lineamientos de inversión, que haya resultado en consecuencias negativas materiales.

Los enfoques para la incorporación de consideraciones ambientales, sociales o de gobernanza, pueden incluir: (i) filtros negativos para eliminar a aquellas empresas cuyas prácticas o productos no se conformen con los Estándares éticos o la misión ambiental del FFC; (ii) filtros positivos basados en un reconocido desempeño positivo en lo ambiental y/o social; (iii) inversiones temáticas o focalizadas mediante la identificación de empresas que demuestren logros sociales y ambientales acordes con la misión del FFC.

Constancias:

Política de inversión adoptada por el órgano rector
 Actas del órgano rector o comité responsable de supervisar el manejo de las inversiones, relativas a la aprobación de la política de inversión y las evaluaciones del desempeño de los inversores profesionales

Gestión de Activos

Estándar 2

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

Motivo del Estándar:

Los lineamientos de inversión convierten los principios generales de la política en transacciones a ser realizadas por los asesores financieros o gerentes de inversión, a fin de generar las utilidades necesarias para que el FFC pueda alcanzar sus objetivos de inversión. En tales directrices se establece además los fundamentos para la medición del logro de dichos objetivos. La aprobación de orientaciones congruentes con la política de inversión, constituye una prueba adicional del cumplimiento adecuado de las obligaciones fiduciarias.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector o un comité del mismo, responsable de supervisar el manejo de las inversiones, prepara los lineamientos de inversión en colaboración con un consultor en gestión de inversiones o con uno o más gerentes de inversión, ya que éstos tendrán la obligación jurídica de actuar en concordancia con los mismos.

El órgano rector aprueba formalmente los lineamientos de inversión.

Los lineamientos de inversión serán completamente congruentes con la política de inversión, a fin de asegurar que contribuyan al logro de los objetivos de inversión del FFC.

Los lineamientos de inversión son revisados al menos una vez por año con el consultor

Recuadro 10 - Lineamientos de Inversión

Por lo general, los lineamientos de inversión incluyen, sin limitación:

- Asignación estratégica de los activos
- Obligaciones del gerente de inversión para con la **diversificación**
- Lineamientos específicos para los diversos tipos de activos
- El retorno proyectado
- Estrategias a ser aplicadas a la gestión de riesgos
- Clasificación de las clases de activos permisibles
- Clasificación de las clases de activos prohibidos
- Límites porcentuales para cada clase de activos, sector o inversión individual
- **Liquidez** de los activos
- Puntos de referencia respecto a los cuales se medirá anualmente el desempeño del gerente de inversiones y el rendimiento general de las inversiones
- Enfoque elegido para la consideración de los factores ambientales, sociales y de gobernanza
- Informes requeridos

en gestión de inversiones y/o el gerente de inversiones. En esta evaluación se determina el cumplimiento con la política de inversión y se recomienda las modificaciones necesarias.

Generalmente el rendimiento proyectado se basa en la rentabilidad total (ingresos más aumentos de capital) que se consideran

necesarios para poder cubrir: (i) la distribución proyectada de las utilidades del FFC para cubrir sus gastos administrativos y adjudicación de donación (según lo establecido en la política de gastos); (ii) una compensación por concepto de inflación; (iii) los honorarios de los consultores y/o gerentes de inversión; y (iv) aportaciones opcionales a un fondo de reserva, en caso de ser legalmente posible (véase el Estándar 4 para la Gestión de Activos).

Una vez identificado el rendimiento proyectado del FFC, se procura desarrollar una cartera de inversiones que optimice la probabilidad de obtener dicha rentabilidad y minimizar el riesgo de la pérdida del capital.

Los puntos de referencia deben ser congruentes con las clases de valores y los mercados financieros en los cuales se negocian los activos.

Los parámetros específicos de los lineamientos de inversión, sólo podrán ser determinados una vez establecido un compromiso firme respecto a los montos de capital que estarán disponibles para su inversión.

Se exige que los consultores en gestión de inversiones o gerentes de inversión proporcionen: (i) un informe mensual o trimestral del rendimiento de las inversiones, la vigilancia de los riesgos y el acatamiento de los lineamientos de inversión; y (ii) un informe anual en el que se divulgan todos los costos, incluidos los de gestión de las inversiones y los honorarios del custodio, así como todo costo de negociación, administración y mercadeo, pagados a los gerentes o empresas de inversión, especialmente aquellos que provean fondos mutuos, fondos negociados en el mercado de valores o de otros tipos que normativamente no se ven obligados a divulgar dichos costos.

Aquellos FFC que seleccionan y monitorean sus propias inversiones, cuentan con un sistema para el monitoreo de compras, ventas, plazos, amortizaciones, etc. en lugar de informes presentados por los inversores profesionales, y emiten informes trimestrales sobre el desempeño para el órgano rector o comité responsable de las inversiones.

Constancias:

Lineamientos de inversión adoptados por el órgano rector

Política de inversión

Contratos con los consultores financieros y/o gerentes de inversión

Actas del órgano rector o comité responsable de supervisar la gestión de las inversiones

Informes del consultor en gestión de inversiones y/o gerente de inversión, o

informes trimestrales producidos por el propio sistema de monitoreo del FFC

Gestión de Activos

Estándar 3

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

Motivo del Estándar:

Una adecuada **obligación de diligencia** en la gestión e inversión de los fondos patrimoniales o no patrimoniales, exige que los miembros del órgano rector actúen como inversores prudentes.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector podrá nombrar a un comité que, entre sus responsabilidades para la supervisión de la gestión de inversiones, se encargue de analizar los factores económicos generales y de inversiones específicas del FFC, a fin de que resulte en decisiones prudentes y bien fundamentadas. El comité presentará al órgano rector los resultados de su análisis.

En su revisión de dichos factores, el órgano rector o comité designado podrá buscar y confiar en los informes de un consultor en gestión de inversiones, gerente de inversión u otro profesional certificado como asesor en materia de inversiones.

Entre los factores de aceptación general a ser considerados, se incluyen:

- **condiciones económicas generales;**
- posible efecto de la inflación o deflación;
- factores del tipo de cambio;
- consecuencias tributarias, de haberlas, anticipadas como resultado de las decisiones o estrategias de inversión;

- rol de cada inversión en la cartera general del fondo;
- rendimiento total anticipado de los ingresos y la revalorización de las inversiones;
- otros recursos de la institución; y
- relación o valor especial de un activo, en su caso, para un FFC que apoya actividades sostenibles en materia de desarrollo y recursos naturales.

Los factores a ser tomados en cuenta serán documentados en la política de inversión del FFC.

Entre los factores de tipo de cambio, se debe tomar en cuenta la relación entre la divisa en la cual se invierten los activos y la divisa en la que realiza sus gastos el FFC.

Constancias:

Términos de referencia del comité de inversiones o finanzas
Actas del comité de inversiones o finanzas
Actas de las reuniones del órgano rector
Contenido de las reuniones con un consultor en gestión de inversiones, gerente de inversión u otro profesional certificado como asesor en inversiones
Contenido de la política de inversión

Gestión de Activos

Estándar 4

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

Motivo del Estándar:

En períodos de declinación del mercado, o como resultado de eventos imprevistos que limitan a las utilidades, el FFC podrá verse obligado a escoger entre reducir considerablemente la distribución de las utilidades de sus operaciones o gastar de una porción de su capital patrimonial. Mientras mayor el número de medidas que puede tomar para disminuir el riesgo del desgaste de su capital, menor la probabilidad de que tenga que aceptar un sacrificio que afecte su eficacia percibida o real.

Recuadro 11 - Equilibrar la preservación del capital con el logro del retorno proyectado

Con la finalidad de asegurar que las medidas tomadas para preservar el capital no sean tan restrictivas que obstaculicen el logro del retorno proyectado en el largo plazo, el FFC podrá:

- considerar detenidamente las compensaciones entre el riesgo y el retorno a largo plazo: una asignación más conservadora de los activos puede disminuir el riesgo de pérdidas en el mercado y de la depreciación del capital del FFC en un año determinado, pero también puede reducir las probabilidades de obtener el retorno necesario para alcanzar sus objetivos programáticos en el largo plazo;
- pedir a sus inversores profesionales realizar un análisis de probabilidades orientado a lograr un equilibrio adecuado entre los dos objetivos de inversión;
- practicar la diversificación mediante la inversión en diversas clases de activos poco correlacionados, con el propósito de constituir una cartera de inversiones que en su conjunto tenga menor riesgo que una inversión individual.

Consideraciones prácticas:

Las condiciones expresas impuestas por un donante sobre su contribución a un fondo patrimonial, pueden obligar a que un FFC preserve el capital del mismo.

Los FFC pueden incorporar estrategias generales en sus políticas y lineamientos de inversión, a fin de disminuir el riesgo de tener que gastar su capital para satisfacer las necesidades de distribución, lo cual resultaría en menores flujos de ingresos a futuro. Entre las estrategias, se podría incluir:

Mantener una política de gastos realista -

Una política de gastos desactualizada que mantenga un nivel de desembolsos superior a las utilidades, resultará en la invasión del capital patrimonial.

Establecer un fondo de reserva -

aun fondo de reserva igual a seis meses de gastos operativos, debe ser adecuado para hacer frente a la mayoría de descensos en el mercado de capitales. Se puede crear un fondo de reserva por medio de la asignación de las utilidades en años cuando la cartera invertida supera los rendimientos previstos, o mediante la constante asignación de una pequeña proporción de las utilidades de capital. Las fuentes de las asignaciones a un fondo de reserva, pueden verse restringidas en algunos países por leyes que rijan los fondos patrimoniales o fiduciarios y limiten el gasto de los ingresos.

Obtener algunos capitales en forma de fondos de amortización -

La posibilidad de ir gastando un fondo de amortización en cumplimiento de las obligaciones de distribución, puede ayudar a mantener o incluso aumentar el capital patrimonial.

Investigar mecanismos para disminuir los gastos de inversión - En algunos casos la legislación no exige la declaración de algunos gastos de inversión. Entre los informes requeridos, los inversores profesionales deben tener la obligación de emitir un informe con plena divulgación de los costos; el órgano rector o su comité responsable de la inversión, puede investigar dichos costos y buscar posibles economías.

Entre las estrategias para los nuevos FFC que acumulan sus utilidades, se puede incluir las de:

Establecer un fondo de amortización para su uso después de la creación del fondo patrimonial

- Un fondo de amortización posibilita el crecimiento del fondo patrimonial durante al menos tres años en caso de verse obligado el órgano rector a gastar una porción de su capital durante un período de declinación en el mercado.

Iniciar la inversión de un fondo patrimonial con una "asignación por fases" - una inversión que comienza con una asignación menor de activos de mayor riesgo (baja tolerancia al riesgo) y avanza hacia una asignación más tolerante al riesgo en el largo plazo, durante un período de 18 a 24 meses. Mediante este enfoque, se puede mitigar las pérdidas en caso de un declive en el mercado de capitales durante los años iniciales de su inversión.

Constancias:

Política de inversión

Lineamientos de inversión

Informes de inversión



Gestión de Activos

Estándar 5

El órgano rector puede delegar a un comité o inversor profesional ciertas responsabilidades relativas a la inversión de los valores del FFC, pero el propio órgano rector debe revisar y aprobar las políticas y los lineamientos de inversión, el proceso de selección de un consultor en gestión de inversiones y/o gerente de inversión, y los informes del desempeño de dichos inversores profesionales.

Motivo del Estándar:

La responsabilidad fiduciaria es ejercida colectivamente por los miembros del órgano rector, quienes se aseguran de tener o adquirir los conocimientos necesarios para el desempeño de dicha responsabilidad.

Consideraciones prácticas:

Entre las responsabilidades de un comité de inversión, se puede incluir la redacción y actualización de las políticas y los lineamientos de inversión, la evaluación de los aspirantes los puestos de consultor en gestión de inversiones y gerente de inversión, y una evaluación, análisis y examen detallado del rendimiento de la cartera.

Mediante una combinación de los conocimientos de su órgano rector (o el comité de éste), sus funcionarios y asesores contratados, los FFC se cercioran de tener la capacidad para: (i) elaborar una política de inversión que refleje sus objetivos estratégicos; (ii) traducir la política en lineamientos de inversión; (iii) seleccionar administradores para tales inversiones; (iv) comparar las condiciones de los contratos con los proveedores de servicios para llegar a un acuerdo que mejor se ajuste a sus intereses; (v) evaluar el desempeño de los gerentes; (vi) asegurar que las decisiones de inversión y su

rendimiento sean congruentes con la política de inversión; y (vii) reevaluar la política de inversión a la luz de los cambios en la estrategia del FFC, en el ambiente de inversión o en las condiciones del mercado, y realizar las enmiendas que correspondan.

Resulta útil transferir los conocimientos de un consultor en gestión de inversiones o gerente de inversión al órgano rector del FFC, su comité de inversiones y un funcionario de mayor antigüedad, para su incorporación dentro del proceso de preparación y revisión de la política y los lineamientos de inversión y los informes del rendimiento de las inversiones.

Constancias:

Actas de las reuniones del órgano rector
Actas del comité de inversiones o finanzas

Gestión de Activos

Estándar 6

Con el propósito de llevar a cabo sus propias responsabilidades en la gestión de inversiones, el órgano rector (i) cuenta con al menos un director profesional conocedor y experimentado en uno o más de los campos de finanzas, negocios o economía y (ii) asegura que cada uno de sus miembros recibe una capacitación focalizada en los principales conceptos requeridos para la toma de decisiones bien fundamentadas en el desempeño de sus responsabilidades.

Motivo del Estándar:

Cada miembro del órgano rector es personalmente responsable de ejercer su obligación fiduciaria, por lo que no se considera que haya ejercido ese deber si depende únicamente del juicio de otros, aun cuando tales 'otros' son directores experimentados del órgano rector. Los individuos de mayor experiencia pueden ayudar al órgano rector en su tratamiento de los asuntos complejos, pero se requiere de un mínimo de entendimiento por parte de cada miembro del órgano rector para poder cumplir adecuadamente con la obligación fiduciaria.

Consideraciones prácticas:

Los FFC intercambian conocimientos y aprenden del ejemplo de las mejores prácticas en otros FFC mediante su participación anual en el **Conservation Trust Investment Survey**.

La capacitación focalizada es impartida por un profesional que domina el tema y posee experiencia en la transmisión de conocimientos sobre las inversiones institucionales. Los profesionales que imparten la capacitación en inversiones, deben ser objetivos e imparciales, a fin de no favorecer los productos o promover el enfoque de una empresa en particular.

Constancias:

Hojas de vida de los miembros del órgano rector
Materiales de capacitación en presentaciones o seminarios



Gestión de Activos

Estándar 7

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

Motivo del Estándar:

El FFC contrata a determinado tipo de profesional en función de su capacidad interna, los recursos disponibles y sus objetivos de inversión. Por lo general se acepta un proceso competitivo como mecanismo para obtener los servicios de mayor calidad al menor precio.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector es el responsable de aprobar el proceso de selección, así como de la elección del inversor profesional.

El órgano rector o su comité de inversión, podrá buscar la orientación de inversores profesionales calificados a la hora de preparar los documentos de selección, evaluar las propuestas y contratar los servicios de gestión de inversiones.

Además, durante la ejecución del proceso de selección se puede buscar la guía de otros FFC que tengan objetivos y metas similares.

El FFC contrata a un determinado tipo de inversor profesional, en función de las habilidades, conocimientos y experiencias de los miembros del órgano rector (o comité de inversión) y de los funcionarios, y en función de su tamaño y recursos.

La consolidación de los activos de inversión, podrá ser de beneficio para los FFC menores, si con esto se reduce los honorarios de los inversores profesionales y los FFC pueden intercambiar su experticia en la gestión de inversiones. En tales casos, cada FFC mantiene la responsabilidad de asegurar el acatamiento a su propia política de inversión.

Se establece claramente que las competencias y pericias buscadas en los aspirantes a proveedores de los servicios de gestión de inversiones, son las correspondientes a las inversiones de entidades cuyas necesidades se asemejan a las del FFC que procura tales servicios.

El proceso competitivo aplicado dependerá del sitio en el cual se han de invertir los activos: (i) se realiza una búsqueda competitiva internacional para inversiones en los principales mercados financieros del extranjero; (ii) se realiza una búsqueda competitiva nacional para inversiones en el país donde tiene sus operaciones el FFC.

La existencia de numerosas empresas candidatas en el sector de inversiones, justifica el uso de un proceso en dos fases, en el que inicialmente se califica a un número reducido de empresas y posteriormente se pide que éstas presenten sus solicitudes de propuestas (RFP) completas.

- En el proceso de calificación, se suele pedir una descripción básica de la empresa y del servicio que ésta puede prestar (individuos a ser designados, gerentes de activos a ser contratados, estilos de inversión a ser aplicados, proceso de asignación de activos en función del monto del capital del FFC, y proceso general para la revisión de las inversiones y presentación de los informes correspondientes). Mediante un claro enunciado de las necesidades de inversión del FFC, se asegura que la cartera sea asignada a la unidad más adecuada por parte del proveedor del servicio. En este punto del proceso, se comunica todo factor de importancia crítica a ser aplicado por el FFC en la eliminación de empresas (como por ejemplo su dominio del idioma). Mediante el proceso de calificación, se provee información crítica de manera oportuna, posibilitando así una reducción eficiente del número de empresas sin desalentar a las de calidad que de otro modo no querrían incurrir el costo elevado de preparar un RFP completo en caso de verse obligadas a competir con gran número de otras empresas.
- El RFP completo facilita a los aspirantes al proveedor del servicio mayores detalles sobre el FFC y los activos para los cuales busca los servicios de gestión, así como una copia de la política de inversión vigente. Se pedirá que las empresas calificadas presenten: (i) información detallada sobre

los servicios a ser prestados y los individuos a ser designados para ello; (ii) estrategia para la asignación de activos; (iii) reacción a los problemas surgidos de la política de inversión o de cambios contemplados en las prácticas de inversión; (iv) prácticas para la medición del desempeño (uso de puntos de referencia, otras fuentes, y contenidos y frecuencia de los informes); (v) estructura de costos y honorarios; y (vi) descripción de la manera como trabajará el proveedor con la junta o el comité de inversiones. La propuesta debe contar con el apoyo de documentos modelo.

Por lo general se acepta como parte del proceso de selección la inclusión de entrevistas y presentaciones con el consultor en gestión de inversiones o los gerentes de inversión a responsabilizarse del manejo de las inversiones del FFC.

Una consideración importante a la hora de evaluar las propuestas de los aspirantes a proveer el servicio de gestión de inversiones, son sus honorarios. Sin embargo, éstos son sopesados cuidadosamente con los servicios ofrecidos y su nivel de compromiso con los objetivos de inversión.

Constancias:

Carta de calificación

Invitación a presentar propuestas

Informe sobre la evaluación de las propuestas

Contrato

Gestión de Activos

Estándar 8

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

Motivo del Estándar:

El órgano rector debe estar totalmente satisfecho de que los acuerdos firmados para la gestión de los activos lo apoyarán plenamente en el ejercicio de sus obligaciones fiduciarias y de que los costos correspondan con los servicios a ser prestados.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector es el responsable de firmar el contrato con el inversor profesional. Este contrato es revisado por el comité del FFC responsable de la gestión de inversiones, el cual comunica sus recomendaciones al órgano rector.

Se pide contratos modelo a los posibles proveedores de servicios como parte del RFP para el servicio de asesoría de inversión (véase el Estándar 7 sobre la Gestión de Activos)

Recuadro 12 - Principales elementos de un contrato de servicios de inversión

Sin importar si los servicios son de asesoría o ejecución de transacciones, el contrato debe incluir, sin limitación, los siguientes elementos:

- Los servicios exactos a ser prestados
- El tipo de arreglo (discrecional o no discrecional)
- Los servicios serán prestados en concordancia con los objetivos y parámetros establecidos en los lineamientos de inversión (véase el Estándar 2 sobre la Gestión de Activos)
- Honorarios, gastos y/o comisiones a ser cobrados
- Acuerdos referentes a los informes (cuáles serán, su frecuencia y la disponibilidad del proveedor del servicio para discutir los mismos)
- Mecanismos a ser utilizados por el FFC para comunicar sus instrucciones (por escrito)
- Restricciones sobre los servicios como resultado de los conflictos de intereses
- Confidencialidad de los informes y otra información relacionada con el FFC
- Leyes y reglamentos aplicables en vigencia
- Derecho a dar por terminado el servicio

El FFC se reserva el derecho a dar por terminados los servicios de inversión por cualquier motivo y con poca antelación, sin sanciones.

A fin de facilitar la transición, en los contratos con los asesores financieros y gerentes de inversión, se estipula los acuerdos para la transferencia de los activos tras su terminación.

Constancias:

Oferta del proveedor de los servicios
Contrato con el proveedor de los servicios
Actas del órgano rector o comité de inversión que revisa el contrato del proveedor de los servicios



Gestión de Activos

Estándar 9

El FFC emprende evaluaciones periódicas del rendimiento de la gestión de las inversiones.

Motivo del Estándar:

El órgano rector o su comité responsable de supervisar las inversiones, debe mostrar constancias de que se encuentra supervisando regular y periódicamente la gestión de los activos del FFC.

Consideraciones prácticas:

El comité responsable de supervisar la gestión de las inversiones, realiza una evaluación del desempeño de la misma al menos una vez por trimestre y, en muchos casos, en forma mensual.

Normalmente, el FFC encarga a su inversor profesional proporcionar la información para el proceso de evaluación.

El inversor profesional podrá ser responsable de proporcionar informes y datos, pero los miembros del comité de inversiones realizan una evaluación crítica para cerciorarse de que se haya tratado toda la información necesaria y autorizado todo cambio requerido, a fin de mantener el nivel deseado de desempeño e información.

Constancias:

Agenda de cada reunión trimestral de evaluación

Documentos presentados a cada paso del proceso de evaluación

Resumen de las acciones recomendadas como resultado de la evaluación

Constancia de haberse tomado cada una de las acciones autorizadas por el comité responsable de supervisar la gestión de las inversiones



Recuadro 13 - Elementos de una evaluación del rendimiento de las inversiones

1. Instrucciones económicas:

- Comentarios sobre los principales eventos económicos
- Prospectiva económica de un economista o empresa de inversiones de reputación
- Análisis del retorno total trimestral y arrastre anual en los principales mercados e índices de inversión.

2. Vista general de las cuentas de inversiones:

- Saldo actuales de las cuentas
- Comentarios sobre los principales ingresos o desembolsos
- Análisis de la actual asignación de activos y distribución de inversiones del FFC entre los gerentes de activos

3. Evaluación del rendimiento de las inversiones:

- Informe de los retornos totales – trimestre anterior, año a la fecha, a tres años y a cinco años
- Cotejo con los principales puntos de referencia (ajustados por el riesgo) para cada periodo

4. Evaluación del gerente de inversiones:

- Evaluación del rendimiento de las cuentas de inversiones por gerente
- Gerentes con desempeño excepcional: evaluación de los retornos
- Gerentes con retornos negativos o desempeño menor a los puntos de referencia: evaluación de los retornos
- Gerentes colocados en la “lista de observación” para su eventual reemplazo

5. Evaluación de la asignación de las inversiones:

- Estado de la asignación actual de los activos
- Comparación con los objetivos actuales de asignación de la institución
- Análisis de la asignación recomendada de los activos y justificación de los cambios

- Evaluación de transferencias específicas a ser realizadas para actualizar la asignación de activos con los saldos deseados

6. Proceso ejecutivo del comité de finanzas:

- Resumen de los principales puntos de acción recomendados por el consultor de inversiones
- Diálogo con el consultor de inversiones – período de preguntas y respuestas
- Sesión de las decisiones ejecutivas del comité de finanzas
- Certificado de autorización para tomar las acciones autorizadas por el comité
- Fecha programada para la siguiente reunión de análisis trimestral

7. Seguimiento de acciones autorizadas por el comité de Inversiones:

- Las acciones autorizadas son entregadas por escrito al consultor en gestión de inversiones o gerente(s) de inversiones
- Los cambios de cartera son realizados por el consultor en gestión de inversiones y/o los gerentes de inversión, y se remite al FFC la confirmación por escrito
- El secretario del comité de inversiones elabora un resumen del proceso de evaluación trimestral y de las acciones documentadas, el cual es distribuido entre los miembros del comité de inversiones antes de la siguiente reunión

Estándares para la Movilización de Recursos



Glosario de términos empleados:

Compensación u ‘offset’ de biodiversidad:

logros medibles de conservación como resultado de las acciones diseñadas para compensar los impactos negativos residuales en la biodiversidad debido al desarrollo del proyecto, una vez tomadas las medidas adecuadas de prevención y mitigación. El propósito de las compensaciones de biodiversidad es el de lograr cero pérdidas netas y preferiblemente ganancias netas de biodiversidad sobre el terreno, respecto a composición de especies, estructura de hábitats, funciones ecosistémicas, usos populares y valores culturales asociados con la biodiversidad⁴.

Canje de deuda por naturaleza:

un acuerdo entre el gobierno de un país endeudado y uno o más de sus acreedores, según el cual éstos se comprometen a cancelar las deudas de aquél, a cambio de la promesa de utilizar una porción de los intereses anuales y/o pagos del capital (que de otro modo habrían abonado el gobierno a sus acreedores extranjeros) en proyectos de conservación que a menudo son manejados por un FFC.

Compensación ambiental:

pagos que realizan los gestores por obligación jurídica, destinados a financiar a las áreas protegidas, a fin de compensar por los impactos ambientales negativos de los proyectos nuevos.

Pagos por Servicios Ecológicos (PSE), a veces conocidos también como “Pagos por Servicios Ecosistémicos”:

pagos a los usuarios de un terreno por los servicios ambientales que éste genera o mantiene, tales como los pagos al propietario o usuario de un lote a cambio

de mantener la cobertura forestal que sirve para regular los flujos hídricos de una cuenca hidrográfica, conservar su biodiversidad, secuestrar el carbono, o traer otros beneficios a los usuarios corriente abajo y a la economía nacional. El PSE también ha sido definido como un “sistema transparente para la prestación de servicios ambientales adicionales a través de pagos condicionales a proveedores voluntarios”⁵.

REDD:

Reducción de Emisiones de la Deforestación y Degradación Forestal en los Países en Desarrollo. REDD+ va más allá de esto e incluye la conservación de la biodiversidad, el manejo sostenible de los bosques y el mejoramiento de las existencias forestales de carbono⁶.



⁴ Definición del Business and Biodiversity Offsets Program, <http://bbop.forest-trends.org/>, 2013

⁵ Tacconi, L. (2012). Redefining payments for environmental services. *Ecological Economics*, 73(1): 29–36.

⁶ Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), www.unep.org/forests/REDD/tabid/7189/Default.aspx

Mobilización de Recursos

Estándar 1

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

Motivos del Estándar:

Mediante la diversificación de las fuentes de financiamiento, se puede disminuir la dependencia del FFC respecto a un único donante u otra procedencia (como un organismo gubernamental o empresa privada). Si la financiación proviniera en su totalidad (o mayoría) de un solo donante, el FFC podría llegar a vincularse demasiado estrechamente en la mente del público con esa fuente en particular, lo cual afectaría su legitimidad política y su capacidad de influir en las políticas ambientales nacionales o de convocar a diferentes grupos de actores interesados.

La reducción simultánea o gradual de un conjunto de fuentes diversas de financiamiento, resulta menos probable que la reducción o el agotamiento de una única fuente, debido a factores como la modificación de las prioridades de un donante en particular, la reducción de su presupuesto, o la disminución de una fuente determinada de ingresos constantes como tarifas de turismo, PSE, offsets, compensaciones, o multas.

Consideraciones prácticas:

Las varias maneras de identificar, aprovechar o generar fuentes adicionales de financiamiento para un FFC, depende en gran medida del sistema jurídico, político y económico particular de cada país. Las que podrían aportar cuantiosos ingresos en un país, posiblemente carezcan de factibilidad jurídica, política o económica en un segundo país, o podrían generar sólo montos reducidos en un tercero.

Recuadro 14 - Principales fuentes de financiamiento para los FFC

- Donaciones provenientes de organismos donantes internacionales
- Donaciones provenientes de ONG, fundaciones, empresas e individuos extranjeros
- Donaciones de empresas, fundaciones e individuos nacionales
- Asignaciones en el presupuesto del gobierno nacional
- Tarifas, impuestos y multas marcadas especialmente para un FFC en la legislación
- Otros pagos voluntarios y obligatorios que pueden ser asignados a un FFC, entre ellos los pagos por servicios ecológicos (PSE), offsets de biodiversidad, compensaciones ambientales, pagos de REDD+ y donación para la adaptación al cambio climático
- Canjes bilaterales de **deuda por naturaleza**

Se encuentran numerosas publicaciones útiles sobre este tema en el sitio Web de la CFA:

www.conservationfinance.org

Los diversos tipos de movilización de recursos, suelen requerir de diferentes clases de conocimientos y experiencias especializadas. A menudo las ONG internacionales de conservación apoyan a los FFC con asesoría especializada, y a veces puede resultar económico pagar por los servicios de expertos externos para la movilización de determinadas variedades de recursos.

Los miembros del órgano rector suelen ser los más eficaces en la recaudación de fondos para su FFC, debido a sus contactos personales en los sectores privado y público; y a menudo constituye una de sus principales responsabilidades y habilidades.

A fin de atraer los aportes de donantes individuales o empresariales externos al país de origen de un FFC, algunos crean organizaciones de beneficencia aparte para gestionar fondos en países donde exista un número importante de posibles donantes (que en Estados Unidos suele llamarse una organización de tipo "Amigos de..."). Esto se hace para facilitar a los donantes individuales y empresariales el acceso a deducciones tributarias a cambio de sus aportes a un FFC bajo la legislación de otro país. La creación de este tipo de organización a menudo requiere de los servicios de un abogado tributario especializado en el país donde ha de establecerse el organismo de apoyo al FFC. Otra alternativa en Estados Unidos es el de buscar una determinación del Servicio de Rentas Internas, en el sentido de que un FFC registrado en el extranjero sea el "equivalente" a una organización de beneficencia con exención tributaria en ese país, pero esto también requiere de la asesoría y asistencia de un especialista en derecho tributario.

Constancias:

Actas del Consejo

Estrategia o plan para la movilización de recursos

Correspondencia con los posibles donantes



Mobilización de Recursos

Estándar 2

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

Motivo del Estándar:

Un enfoque proactivo, planificado y metódico en la movilización de recursos, tendrá mayores probabilidades de centrar la atención y las acciones del órgano rector del FFC y de su director ejecutivo en este propósito (y tendrá mayores probabilidades de éxito).

Consideraciones prácticas:

La Administración del FFC es responsable de supervisar la preparación de un plan o estrategia para la movilización de recursos, para lo cual podrá contratar los servicios de consultores profesionales y de miembros del órgano rector. En dicho plan o estrategia, se identifica los responsables de determinadas acciones o actividades.

El FFC asigna suficiente tiempo y presupuesto al logro de los objetivos financieros establecidos en su estrategia o plan para la movilización de recursos.

Esta estrategia o plan se fundamenta en:

- Una planeación financiera en la que se calcula el monto del financiamiento anual y de largo plazo que requiere el FFC para cumplir su misión (es decir, alcanzar los propósitos fundamentales establecidos en sus instrumentos jurídicos y en su plan estratégico más reciente), bajo un escenario de “necesidades básicas” y un presupuesto “óptimo”, para luego calcular los montos que probablemente generen sus fuentes actuales, a fin de dimensionar la brecha financiera que constituiría el objetivo a cumplir (véase el Estándar Operativo 1);
- Identificación de posibles donantes y fuentes de financiamiento, incluidos los enumerados en el Recuadro 12 que antecede;
- Investigación, entre los posibles donantes, de sus requisitos, prioridades y presupuestos disponibles para el país (o la región) donde opera el FFC y para tales temáticas transversales mundiales como la conservación de los bosques tropicales o la adaptación al cambio climático;
- Análisis de las posibilidades y metodologías de promover el FFC como vehículo o mecanismo atractivo para la ejecución de las prioridades y programas estratégicos un donante (u órgano financiero gubernamental) en particular;
- Preparación de un número suficiente de propuestas de subvención para su presentación a diferentes donantes potenciales, a fin de aumentar las probabilidades de satisfacer las necesidades o los objetivos de financiamiento del FFC, ya que gran parte de sus propuestas resultará en parte o nada del financiamiento.

Los FFC estarán mejor posicionados para atraer recursos adicionales si priorizan la movilización de recursos al inicio de su ciclo de vida, cuando suelen estar mejor capitalizados, que cuando les quedan pocos fondos.

Sus estrategias o planes para la movilización de recursos, deben ser revisados y actualizados cada 2 a 3 años, a fin de identificar nuevas fuentes posibles de financiamiento y decidir si dejar de proseguir con otras que no han producido resultados tangibles.

Constancias:

- Governing body Minutes
- Actas del órgano rector
- Estrategia o plan para la movilización de recursos
- Asignaciones presupuestarias para la ejecución de la estrategia o el plan del FFC



Mobilización de Recursos

Estándar 3

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

Motivo del Estándar:

El FFC puede decidir si rechazar donaciones de empresas que no cumplen con los criterios ambientales y sociales, ya que podrían dañar su reputación, menoscabar su misión, objetivos y programas, o disuadir a otros posibles donantes. Por los mismos motivos, el FFC puede decidir si rechazar grandes donaciones de individuos de reputación cuestionable.

Consideraciones prácticas:

Los principios de preselección pueden constar en un documento separado llamado “Política para la Aceptación de Regalos”, aprobado por el órgano rector, o ser incluidos en los instrumentos legales, estatutos o manuales operativos del FFC.

En las políticas para la aceptación de regalos o los principios de preselección, se suele especificar además el tamaño mínimo (u otros aspectos) de una subvención o donación que merecería la creación de una subcuenta aparte para un donante que lo solicita como condición para su contribución al FFC. En esta decisión no se toma en cuenta criterios ambientales o sociales, sino que se determina si tales fondos son suficientes como para justificar los costos adicionales de administrar una cuenta separada, y si conllevarían a un cambio en el enfoque estratégico del FFC. La clave es poder comunicar claramente la política o justificación ante el posible donante.

Existen implicaciones operativas a la hora de buscar aportaciones de los individuos. Específicamente, puede haber importantes obligaciones jurídicas (que implican costos de negociación significativos), tales como los costos de comunicarse directamente con muchos pequeños donantes individuales, entregar sus comprobantes tributarios y demostrar la ausencia de conflictos de intereses respecto a la aceptación de donaciones provenientes de diversos individuos.

Constancias:

Política para la Aceptación de Regalos o documento equivalente (como secciones pertinentes del manual operativo del FFC)

Movilización de Recursos

Estándar 4

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

Motivo del Estándar:

Mediante el apalancamiento, se aprovecha mejor los recursos escasos y se asegura un aumento en los fondos disponibles para la conservación.

Consideraciones prácticas:

Algunos donantes internacionales exigen que sus contribuciones al capital patrimonial de un FFC sean de contrapartida, ya sea con aportes de otros donantes internacionales, o mediante un incremento en los conceptos presupuestarios o ingresos dedicados (tales como nuevas tarifas e impuestos marcados) por el gobierno nacional, en base a una relación que típicamente varía entre 1:1 y 1:3.

Éstos requisitos de contrapartida pueden verse como desafío o problema (es decir, el de recaudar los montos adicionales requeridos), o como oportunidad, ya que el FFC puede tratar de convencer a otros posibles donantes de que sus aportes tendrían un efecto multiplicador (es decir, de apalancamiento).

Muchas beneficencias particulares en Estados Unidos emplean “campañas de desafío” para la recaudación de fondos (por ejemplo, ofertas por un donante en particular de equiparar cada aporte de los demás), como medio para la generación de mayores incentivos para los otros donantes.

Se puede aprovechar los requisitos de contrapartida para incentivar a que el gobierno nacional aumente su presupuesto para las áreas protegidas.

Constancias:

Estrategia o plan para la movilización de recursos

Correspondencia con (y propuestas remitidas a) los funcionarios gubernamentales pertinentes

Mobilización de Recursos

Estándar 5

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

Motivo del Estándar:

Estos tipos de mecanismos innovadores de financiación constituyen una fuente potencial de cuantiosos fondos futuros para la conservación de la biodiversidad y el manejo sostenible de los bosques y demás ecosistemas naturales; y los FFC se encuentran bien posicionados para manejarlos a nombre de gobiernos, empresas y donantes.

Consideraciones prácticas:

El órgano rector identifica y analiza posibles mecanismos nuevos de financiación ambiental como parte del proceso de elaborar su estrategia para la movilización de recursos, después de lo cual el director ejecutivo y los miembros del órgano rector, particularmente aquellos que tengan conexiones con el gobierno, promueven al FFC como posible administrador de dichos mecanismos.

El órgano rector y la gerencia del FFC consideran detenidamente:

- de qué manera la adición de nuevos programas basados en fuentes de financiamiento “innovadoras”, podría coincidir con los propósitos del FFC establecidos en sus instrumentos jurídicos, requerir de su ampliación, o resultar incongruente con los mismos;
- si en determinados casos la aceptación de nuevos tipos innovadores de financiamiento podría perjudicar la reputación del FFC (por ejemplo, si los beneficios de una compensación por la biodiversidad resultan mucho menores que los impactos ambientales negativos de un nuevo desarrollo, cuya determinación puede ser harto complejo y controvertido);
- hasta qué punto la actual capacidad y experticia técnica de un FFC alcanza para el desempeño de los nuevos roles propuestos en el manejo de tales fuentes de financiamiento, así como los costos estimativos en dinero y tiempo para que el FFC adquiera las nuevas capacidades requeridas (incluido el reclutamiento de nuevo personal y la capacitación de los funcionarios existentes);
- la necesidad de reformar ciertas leyes y reglamentos o de obtener aprobaciones gubernamentales de alto nivel, a fin de posibilitar al FFC desempeñar el rol de intermediario financiero de los fondos que han comprometido los

gobiernos extranjeros bajo los tratados internacionales del cambio climático, o que las empresas y los individuos tienen la obligación de pagar según la legislación nacional (como tarifas al usuario, multas, impuestos ambientales, compensaciones, etc.). A diferencia de los aportes voluntarios, en algunos países tales pagos obligatorios se consideran ingresos públicos (es decir, que pertenecen al gobierno), por lo que podría ser necesario aprobar nuevas leyes especiales para posibilitar a una organización legalmente autónoma de la sociedad civil (es decir, el FFC) recibir y desembolsar tales fondos.

Constancias:

Estrategia o plan para la movilización de recursos
Correspondencia con los posibles donantes
Análisis jurídico y de factibilidad para la implantación de nuevos mecanismos financieros



Mobilización de Recursos

Estándar 6

Los miembros del órgano rector y el director ejecutivo del FFC, coordinan con los ministerios y políticos del gobierno nacional, buscando el apoyo a la movilización de recursos financieros adicionales por parte de éste y de donantes internacionales.

Motivos del Estándar:

Muchos donantes internacionales incluyen sus aportaciones a los FFC dentro de su presupuesto anual de asistencia al desarrollo para determinado país o región, por lo que puede ser importante que el gobierno del país receptor afirme que desea que el donante internacional contribuya al FFC y que lo considera una alta prioridad política en su estrategia nacional de desarrollo (sostenible).

Los FFC se alinean con la política del gobierno nacional, no solamente para obtener financiamiento del donante, sino también porque desean apoyar los programas nacionales como parte de su misión, cosa que a menudo consta en los instrumentos normativos de los FFC.

Consideraciones prácticas:

Algunos de los ejemplos más exitosos de movilización de recursos por parte de los FFC, han incluido solicitudes al Presidente o Primer Ministro del país para que un donante internacional aporte al FFC. Algunos donantes exigen que tales pedidos de contribuciones a un FFC tenga el aval oficial del gobierno nacional.

En varias convenciones ambientales internacionales, se requiere que los proyectos locales coincidan con programas y estrategias nacionales.

Constancias:

Estrategia o plan para la movilización de recursos
Correspondencia con (y propuestas remitidas a) los funcionarios gubernamentales pertinentes

Mobilización de Recursos

Estándar 7

El FFC es capaz de demostrar a posibles donantes su rol en prestar apoyo financiero de largo plazo al sistema nacional de áreas protegidas y/o a los planes y programas de acción ambiental.

Motivos del Estándar:

En muchos casos, los donantes internacionales y gobiernos nacionales perciben a los FFC principalmente como mecanismos de financiación sostenible a largo plazo para apoyar al sistema nacional de áreas protegidas (o para una área protegida en particular), o a una parte de la estrategia nacional ambiental y de desarrollo sostenible. Para los fines de la movilización de recursos, a menudo resulta útil o necesario demostrar al posible donante y al gobierno nacional el rol que desempeña (o podría desempeñar) el FFC en cerrar las brechas financieras de las áreas protegidas (incluidas las actividades en las “zonas de amortiguamiento”), o el logro de otros objetivos ambientales. Con frecuencia, esto constituye un elemento clave en la estrategia de comunicación de un FFC.

Incluso en casos donde los donantes solamente (o principalmente) desean aportar a las actividades de conservación de las organizaciones no gubernamentales, estas actividades con frecuencia van vinculadas con el apoyo a las áreas protegidas (por ejemplo, facilitar a las comunidades locales medios de sustento sostenibles para aliviar las presiones antrópicas sobre las áreas protegidas) o a las estrategias ambientales y de desarrollo sostenible nacionales.

Consideraciones prácticas:

El personal del FFC utiliza las herramientas existentes, tales como el Cuadro de Mando Financiero del PNUD para los Sistemas Nacionales de Áreas Protegidas, para analizar sus brechas financieras y el rol eventual o actual de los FFC en cubrir tales deficiencias.

Mediante un contacto regular para intercambiar información con los donantes al margen del ciclo de gestión de los fondos, y aprovechando tales herramientas de comunicación como las cartas noticiosas y los informes anuales, los donantes pueden mantenerse al tanto de los logros del FFC.

Las actividades de monitoreo y evaluación de las actividades (o del programa) del FFC, ofrecen casos basados en las evidencias para comprobar sus impactos en la conservación ante los posibles donantes y el gobierno nacional.

Constancias:

Presupuesto del FFC y del área protegida
Cuadro de Mando Financiero del PNUD
Informe anual

Lista de verificación de Estándares a considerar en la creación de un FFC

A continuación se sugiere una lista de verificación con algunos principios que pueden servir de puntos de referencia a la hora de diseñar o crear un FFC o un Fondo. Aunque algunos de los principios, tales como los relativos al marco de gobernanza o el órgano rector, se aplicarían a la estructuración de un FFC, otros serían considerados en la identificación del programa operativo y las habilidades requeridas como apoyo a las operaciones iniciales de un FFC.

Al utilizar esta lista de verificación, se debe tener presente que estos principios resaltan los elementos a ser considerados. En las secciones tituladas “Consideraciones Prácticas” de los Detalles de los Estándares, se trata en mayor detalle estos elementos y otras consideraciones.

Marco de gobernanza e instrumentos normativos:

Principio: El FFC se establece bajo los Estándares de un país que asegura la autonomía del mismo ante el gobierno, que cuenta con leyes claras y bien aplicadas respecto a las organizaciones no gubernamentales particulares (incluidas las fundaciones o los fideicomisos) y que no someta al FFC al pago de impuestos sustanciales.

Para un país donde:

- el sistema jurídico no puede asegurar la autonomía del FFC;
- falta un tejido básico de instituciones legales de confianza popular;
- existen restricciones o controles sumamente engorrosos para la transferencia de dinero dentro y fuera del país;
- los FFC pueden estar sujetas a grandes cargas tributarias; o
- en casos de un FFC regional (o internacional), si existe la preocupación de que la incorporación jurídica del mismo en uno de los países beneficiarios podría resultar en que dicho país tuviera mayor influencia o control sobre el FFC,
- entonces el FFC puede ser legalmente creado “en ultramar”, en otro país cuyo sistema jurídico asegure su autonomía y que tenga un bajo nivel tributario (o grandes exenciones tributarias) para las organizaciones de beneficencia.

Encontrado en: Estándar 10 de Gobernanza

Principio: En los instrumentos normativos, se define claramente los fines para los cuales pueden ser utilizados los activos.

Encontrado en: Estándar 1 de Gobernanza

Principio: Uno o varios manuales con políticas, procedimientos y prácticas actualizados, proporcionan los reglamentos internos que orientan la gestión cotidiana de un FFC o Fondo. Los manuales abarcan temas administrativos, financieros y operativos.

Encontrado en: Estándar Administrativo 4

Órgano rector:

Principio: En los instrumentos normativos, se define claramente la composición, atribuciones y responsabilidades de un órgano rector.

Encontrado en: Estándar 2 de Gobernanza

Principio: La composición de un órgano rector se diseña de tal manera que sus miembros tengan un elevado nivel de independencia y la representación de los actores interesados.

Encontrado en: Estándar 2 de Gobernanza

Principio: Por lo general los órganos rectores incluyen 5 a 20 miembros provenientes de diversas organizaciones, dependiendo de: 1) los requisitos jurídicos del país donde se encuentra la legalmente establecido el FFC; 2) el alcance de la misión del FFC o de uno de sus Fondos; y 3) el número de actores interesados que deben tener el derecho de asignar miembros al órgano rector.

Encontrado en: Estándar 2 de Gobernanza

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

Encontrado en: Estándar 3 de Gobernanza

Principio: Los plazos de la membresía en el órgano rector suelen ser alternados en el tiempo y de número limitado.

Encontrado en: Estándar 3 de Gobernanza

Principio: Es útil seleccionar al menos algunos miembros del órgano rector que tengan:
1) habilidad en la gestión de fondos y 2) conocimientos y experiencias en la inversión en los mercados financieros nacionales o internacionales.

Encontrado en: Estándar 3 de Gobernanza

Principio: El órgano rector de un FFC creado para un solo país, debe contar con un mínimo de tres (y preferiblemente al menos cuatro) reuniones ordinarias bien espaciadas por año, dos de las cuales deben ser presenciales.

Encontrado en: Estándar 5 de Gobernanza

Principio: Los miembros del órgano rector deben entender sus responsabilidades fiduciarias y las obligaciones jurídicas asociadas con toda omisión en el cumplimiento de las mismas.

Encontrado en: Estándar 6 de Gobernanza

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

Encontrado en: Estándar 6 sobre la Gestión de Activos

Planes estratégicos y financieros:

Principio: En un plan estratégico y financiero se traduce los enunciados generales de la visión y misión en objetivos, metas y actividades específicas.

Encontrado en: Estándar Operativo 1

Principio: Se diseña el monitoreo y la evaluación como apoyo para emitir informes basados en las evidencias sobre los impactos en la conservación.

Encontrado en: Estándar 7 sobre Informes, Monitoreo y Evaluación

Principio: Se diseñan estrategias o planes de acción para la movilización de recursos, orientados a reunir capitales de largo plazo además de fondos de más corto plazo para proyectos o programas particulares.

Encontrado en: Estándar 1 sobre la Movilización de Recursos

Donación (*principios a ser incorporados en un manual sobre la adjudicación de donación*):

Principio: Un proceso bien definido para la adjudicación de donación, orientado a seleccionar oportunamente propuestas de alta calidad a través de mecanismos competitivos.

Encontrado en: Estándar Operativo 5

Principio: Los beneficiarios son seleccionados mediante la evaluación de información relevante, por escrito, sobre la entidad o el individuo que solicita la subvención, así como preguntas directas que sirven para determinar si un subvencionado cuenta con los medios necesarios para planificar, ejecutar, monitorear e informar exitosamente las actividades financiadas por la subvención.

Encontrado en: Estándar Operativo 4

Principio: Termina el ciclo de adjudicación de las donaciones con la firma de un contrato entre el FFC y el beneficiario, en el cual consten los principales acuerdos y obligaciones relacionados con el financiamiento a ser otorgado por el FFC.

Encontrado en: Estándar Operativo 6

Principio: El personal del FFC monitorea las donaciones empleando indicadores y medidas acordadas en el contrato de la subvención o en su plan obligatorio de monitoreo.

Encontrado en: Estándar 6 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Principio: Se favorece un régimen de costos compartidos, en el cual los beneficiarios contribuyen una porción de los costos del proyecto o la actividad, o recaudan fondos de terceros.

Encontrado en: Estándar Operativo 7

Principio: Se aprueba los lineamientos para la compartición de costos, como parte del manual que trata sobre el otorgamiento de las donaciones.

Encontrado en: Estándar Operativo 7

Principio: Los beneficiarios aplican procesos y prácticas de adquisición eficaces, eficientes y transparentes, para obtener bienes, obras y servicios de calidad, a los mejores precios por su valor en un mercado determinado.

Encontrado en: Estándar Operativo 9

Principio: Se solicita información sobre las prácticas del posible beneficiario para la adquisición de bienes, obras y servicios y se determina su idoneidad en las primeras etapas del ciclo de subvención. Se confirma en el contrato de subvención el compromiso de aplicar dichas prácticas, u otras modificadas de común acuerdo.

Encontrado en: Estándar Operativo 9

Principio: El FFC ayuda a sus beneficiarios con claras plantillas, marcos y requisitos de información para la elaboración de sus informes de monitoreo y evaluación del rendimiento de la subvención en el logro de los resultados y productos proyectados.

Encontrado en: Estándar 8 de Gobernanza

Gestión y administración cotidiana:

Principio: El órgano rector recluta a un director ejecutivo o gerente de Fondo a tiempo completo, para que administre las operaciones cotidianas del FFC o Fondo.

Encontrado en: Estándar 8 de Gobernanza

Principio: El director ejecutivo es reclutado en forma competitiva en base a un enunciado claro y completo de los términos de referencia y la descripción del cargo.

Encontrado en: Estándar Administrativo 1

Principio: El director ejecutivo y los gerentes reclutan a los funcionarios del FFC en forma competitiva, en base a un enunciado claro y completo de los términos de referencia y la descripción de los cargos, consultan con el órgano rector sobre la selección de los mandos medios y mantiene a éste informado de su reclutamiento de personal.

Encontrado en: Estándar Administrativo 1

Principio: La organización y los recursos del director ejecutivo y los funcionarios del FFC, les posibilitan desempeñarse de manera eficaz y eficiente. Esto significa que tienen (1) un mandato claro respecto a sus roles y responsabilidades, (2) las habilidades necesarias para el desempeño de sus funciones designadas, y (3) un presupuesto anual adecuado para la ejecución del programa operativo.

Encontrado en: Estándar Administrativo 1

Principio: Se adquiere bienes, obras y servicios necesarios para llevar a cabo las actividades cotidianas a través de procesos y prácticas eficientes, económicos y transparentes, se asegura la calidad adecuada de dichos bienes, obras y servicios, y se procura obtener el mejor precio por su valor en el mercado.

Encontrado en: Estándar Administrativo 5

Emisión de informes:

Principio: En los contratos de subvención entre el FFC y su donante, se especifican claros formatos, información, procedimientos y cronogramas requeridos en los informes técnicos y financieros.

Encontrado en: Estándar 2 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Principio: En lo posible, el FFC y los donantes intentan armonizar los informes requeridos, ya que esto redundará en mayor eficiencia y menores costos para el FFC.

Encontrado en: Estándar 2 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Gestión de activos:

Principio: En una política clara y completa de inversiones, se establecen los principios centrales que aplica el FFC en el manejo de sus activos.

Encontrado en: Estándar 1 sobre la Gestión de Activos

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

Encontrado en: Estándar 2 sobre la Gestión de Activos

Principio: Los FFC procuran incorporar cuantas medidas sean posibles en sus políticas y lineamientos de inversión, a fin de disminuir el riesgo de tener que gastar su capital para satisfacer las necesidades de distribución, lo cual resultaría en menores flujos de ingresos a futuro.

Encontrado en: Estándar 4 sobre la Gestión de Activos

Principio: Un órgano rector puede delegar a un comité o a inversores profesionales, las funciones relativas a la inversión de los activos del FFC.

Encontrado en: Estándar 5 sobre la Gestión de Activos

Principio: El propio órgano rector debe analizar y aprobar la política y los lineamientos de inversión, el proceso de selección del consultor financiero y/o gerente de inversión, e informes sobre el desempeño del consultor financiero o de inversiones y/o el gerente de valores.

Encontrado en: Estándar 5 sobre la Gestión de Activos

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

Encontrado en: Estándar 7 sobre la Gestión de Activos

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

Encontrado en: Estándar 8 sobre la Gestión de Activos

Lista de verificación de Estándares a considerar al evaluar un FFC

Casi todas los presentes Estándares de Práctica pueden aplicarse a la evaluación de un FFC. Cada Estándar constituye una “regla adecuada” en la que se enuncia las observaciones comunes, sin pretender el establecimiento de buenas prácticas o mejores prácticas. Los gerentes, funcionarios o terceros que efectúan las evaluaciones del FFC, pueden utilizar estos Estándares para identificar los principales aspectos a evaluar, pero deben determinar no sólo si el FFC tiene las debidas características, políticas, herramientas, etc., sino además si las utiliza correctamente de acuerdo con las buenas prácticas de aceptación común en cada una de las principales áreas.

Marco e instrumentos Normativos:

Principio: Un FFC utiliza sus activos únicamente para los fines establecidos en sus instrumentos normativos.

Encontrado en: Estándar 1 de Gobernanza

Principio:

Un FFC monitorea su cumplimiento de la normatividad vigente, de sus propios instrumentos normativos y de todo acuerdo legal con sus donantes, a fin de asegurar su pleno acatamiento.

Encontrado en: Estándar 9 de Gobernanza

Principio: El FFC cuenta con una política exhaustiva sobre conflictos de intereses, que posibilite identificar, prevenir y manejar los potenciales o actuales, a fin de reducir la exposición del FFC al riesgo de reputación.

Encontrado en: Estándar 7 de Gobernanza

Órgano Rector:

Principio: Los miembros del órgano rector son designados de acuerdo con los Estándares establecidos en el instrumento rector del FFC.

Encontrado en: Estándar 1 de Gobernanza

Principio:

El órgano rector cumple las responsabilidades especificadas en el instrumento constitutivo del FFC.

Encontrado en: Estándar 1 de Gobernanza

Principio: El órgano rector funciona con un elevado nivel de autonomía, competencia, representación de las partes interesadas y compromiso con el logro de la misión del FFC.

Encontrado en: Estándar 2 de Gobernanza

Principio: El órgano rector tiene suficientes miembros como para asegurar las pericias necesarias y la representación de las partes interesadas, pero no es tan grande como para dificultar la programación de reuniones o la toma de decisiones.

Encontrado en: Estándar 2 de Gobernanza

Principio: Ninguna de las partes interesadas ejerce un poder excesivo en la toma de decisiones.

Encontrado en: Estándar 2 de Gobernanza

Principio: Existen Estándares claros para la selección de los miembros del órgano rector, las cuales son acatadas cada vez que se renueva su membresía.

Encontrado en: Estándar 3 de Gobernanza

Principio: Los plazos de la membresía en el órgano rector son alternados para asegurar la continuidad de la experiencia.

Encontrado en: Estándar 3 de Gobernanza

Principio: Hay comités especializados que asesoran al órgano rector y lo ayudan a desempeñarse de manera más eficaz y eficiente.

Encontrado en: Estándar 4 de Gobernanza

Principio: El órgano rector se reúne regularmente, con un mínimo de dos sesiones presenciales por año.

Encontrado en: Estándar 5 de Gobernanza

Principio: Se mantienen actas exactas de las reuniones, en las que se registra cada una de las decisiones.

Encontrado en: Estándar 5 de Gobernanza

Principio: Estas actas son aprobadas formalmente en una sesión posterior y firmadas por el presidente de la reunión.

Encontrado en: Estándar 5 de Gobernanza

Principio: Los miembros del órgano rector entienden sus responsabilidades fiduciarias y tienen o adquieren las competencias necesarias para cumplirlas.

Encontrado en: Estándar 6 de Gobernanza

Principio: Los miembros del órgano rector reciben la respectiva inducción, incluida su capacitación por personas con experticia en los campos jurídico, financiero y de inversiones.

Encontrado en: Estándar 6 de Gobernanza

Principio: El órgano rector (i) cuenta con por lo menos un director profesional conocedor y experimentado en uno o más de los campos de finanzas, negocios o economía y (ii) ha recibido capacitación focalizada en los principales conceptos requeridos para la toma de decisiones bien fundamentadas en el desempeño de su responsabilidad para con la gestión de las inversiones.

Encontrado en: Estándar 6 sobre la Gestión de Activos

Planificación estratégica y formación de alianzas:

Principio: Se prepara un plan con la participación del órgano rector y los funcionarios del FFC, incorporando los resultados de los diálogos con los donantes, el gobierno, los aliados (sectores privado y sin ánimo de lucro, líderes comunitarios y sector académico) y los posibles beneficiarios, según fuera apropiado.

Encontrado en: Estándar Operativo 1

Principio: El plan es realista y alcanzable, e identifica las acciones y los recursos específicos necesarios para alcanzar los objetivos y avanzar hacia la misión del FFC.

Encontrado en: Estándar Operativo 1

Principio:

El plan es revisado periódicamente y ajustado a la luz de las condiciones cambiantes.

Encontrado en: Estándar Operativo 1

Principio:

Los planes operativos, los planes anuales de trabajo y los presupuestos, son congruentes con el plan estratégico y financiero aprobado.

Encontrado en: Estándar Operativo 1

Principio:

Al final de su período de implementación, la ejecución del plan estratégico y financiero es evaluada y los aprendizajes son incorporados dentro del siguiente plan estratégico.

Encontrado en: Estándar Operativo 1

Principio: Se identifican y aprovechan oportunidades de colaboración con diversas instancias del gobierno nacional en el logro de las prioridades de conservación.

Encontrado en: Estándar Operativo 2

Principio: El gobierno local es informado e involucrado en la planificación de las actividades de desarrollo sostenible cuando se adjudican donación en apoyo a las comunidades que viven alrededor de las áreas protegidas.

Encontrado en: Estándar Operativo 2

Principio: Las alianzas nacionales o internacionales formadas con actores clave entre donantes, empresas, organizaciones no gubernamentales, comunidades, centros de investigación y universidades, arrojan resultados positivos para la conservación.

Encontrado en: Estándar Operativo 3

Principio: En los planes estratégicos y financieros se incluye el fomento de relaciones de colaboración como medio para alcanzar los propósitos del FFC.

Encontrado en: Estándar Operativo 3

Prácticas en la adjudicación de donación:

Principio: Se emplea un proceso bien definido para la adjudicación de donación, orientado a seleccionar oportunamente propuestas de alta calidad a través de mecanismos competitivos.

Encontrado en: Estándar Operativo 5

Principio: Se hacen públicos los pasos del ciclo de subvención, los criterios de idoneidad de los beneficiarios y las directrices para la presentación de las propuestas, a fin de asegurar que cada uno de los posibles subvencionados tenga acceso a la misma información.

Encontrado en: Estándar Operativo 5

Principio: El FFC ha nombrado funcionarios que responden a los solicitantes cuando surgen inquietudes durante el proceso de adjudicación de las donaciones.

Encontrado en: Estándar Operativo 5

Principio: Las preguntas de los solicitantes de las donaciones, así como las respuestas dadas por el FFC, aparecen en el sitio Web del mismo para beneficio de todos los interesados.

Encontrado en: Estándar Operativo 5

Principio: Se notifica oportunamente a cada solicitante que no recibe la financiación y se responde a cada aspirante rechazado, dando iguales oportunidades a todos.

Encontrado en: Estándar Operativo 5

Principio:

Los beneficiarios son seleccionados mediante la evaluación de información relevante, por escrito, sobre la entidad o el individuo que solicita la subvención y por medio de preguntas directas que sirven para determinar si un subvencionado tiene los medios necesarios para planificar, ejecutar, monitorear e informar con éxito las actividades financiadas por la subvención.

Encontrado en: Estándar Operativo 4

Principio: Se favorece un régimen de costos compartidos, en el cual los beneficiarios contribuyen una porción de los costos de su proyecto o actividad, o recaudan fondos de terceros.

Encontrado en: Estándar Operativo 7

Principio: En el manual sobre la adjudicación de donación, se detallan los lineamientos sobre la compartición de costos.

Encontrado en: Estándar Operativo 7

Principio: Los compromisos de compartir los costos, son monitoreados como parte de la ejecución del proyecto o la actividad y considerados a la hora de evaluar el desempeño del beneficiario.

Encontrado en: Estándar Operativo 7

Principio: Se exige que los beneficiarios apliquen procesos y prácticas de adquisición eficaces, eficientes y transparentes, para obtener bienes, obras y servicios de calidad, a los mejores precios por su valor en un mercado determinado.

Encontrado en: Estándar Operativo 9

Principio: Se solicita información sobre las prácticas del posible beneficiario en la adquisición de bienes, obras y servicios, y se determina su idoneidad en las primeras etapas del ciclo de subvención. Se confirma en el contrato de subvención el compromiso de aplicar dichas prácticas u otras modificadas de común acuerdo.

Encontrado en: Estándar Operativo 9

Principio: Termina el ciclo de adjudicación de las donaciones con la firma de un contrato entre el FFC y el beneficiario, en el cual constan los principales acuerdos y obligaciones relacionados con el financiamiento a ser entregado por el FFC.

Encontrado en: Estándar Operativo 6

Principio: Los FFC que se responsabilizan de la ejecución en la adquisición de bienes, obras o servicio, se cercioran de que los contratos con sus beneficiarios incluyan cláusulas que clarifican (i) que, una vez adquiridos los bienes o las infraestructuras por parte del FFC, el dominio de los mismos será transferido al subvencionado, y (ii) cuál de las dos partes, el FFC o el beneficiario, es responsable

de supervisar los servicios contratados durante su prestación.

Encontrado en: Estándar Operativo 6

Principio: El personal del FFC y a menudo el propio beneficiario, monitorean las donaciones empleando los indicadores y medidas acordadas en el contrato de subvención o en el plan obligatorio de monitoreo.

Encontrado en: Estándar 6 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Principio: Los indicadores aplicados son específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y oportunos (SMART). Cuando es posible, los indicadores son cuantificables, diferenciados y pertinentes para el proceso al cual pretenden medir.

Encontrado en: Estándar 6 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Principio: En los contratos de subvención se exige a los beneficiarios aplicar plantillas, marcos y requisitos de información del FFC en su monitoreo y evaluación del rendimiento de la subvención en el logro de los resultados y productos proyectados.

Encontrado en: Estándar 8 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

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

Encontrado en: Estándar 9 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Gestión y administración cotidiana:

Principio: El desempeño del director ejecutivo es supervisado por el órgano rector y evaluado anualmente.

Encontrado en: Governance Standard 8

Principio: El director ejecutivo o gerente de Fondo es responsable de contratar a otros funcionarios en base a la descripción del cargo y los presupuestos, aprobados por el órgano rector.

Encontrado en: Estándar 8 de Gobernanza

Principio: Los respectivos roles del órgano rector y director ejecutivo del FFC (o entre el órgano rector y gerente de Fondo), se especifican claramente en los instrumentos normativos y manuales operativos, a fin de minimizar la probabilidad de algún conflicto entre ellos o ineficiencia en el manejo del FFC.

Encontrado en: Estándar 8 de Gobernanza

Principio: La organización y los recursos del director ejecutivo y los funcionarios del FFC, posibilitan su desempeño eficaz y eficiente. Esto significa que tienen (1) un mandato claro respecto a sus roles y responsabilidades, (2) las habilidades necesarias para el desempeño de sus funciones designadas y (3) un presupuesto anual adecuado para la ejecución del programa operativo.

Encontrado en: Estándar Administrativo 1

Principio: El director ejecutivo y sus funcionarios, son reclutados en forma competitiva en base a un enunciado claro y completo de los términos de referencia y la descripción del cargo.

Encontrado en: Estándar Administrativo 1

Principio: La administración genera espacios para el crecimiento profesional de los principales funcionarios, apoya una remuneración razonable y competitiva en el mercado nacional y evalúa regularmente el desempeño de los funcionarios.

Encontrado en: Estándar Administrativo 1

Principio: El director ejecutivo o gerente de Fondo presenta un presupuesto propuesto o ejecutado que presenta de manera transparente los gastos administrativos, lo cual posibilita al órgano rector entender y analizar los costos de ejecución de los programas de donación y demás objetivos estratégicos.

Encontrado en: Estándar Administrativo 2

Principio: Se emplean indicadores de desempeño para vincular la utilización de los recursos con el logro de los objetivos estratégicos.

Encontrado en: Estándar Administrativo 2

Principio: Los informes, monitoreos y evaluaciones internas, que incluyen su gestión financiera, apoyan la toma de decisiones bien fundamentadas por el órgano rector del FFC, respecto a su funcionamiento como institución.

Encontrado en: Estándar 5 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Principio: Se prepara un informe anual que es distribuido entre los donantes y principales actores interesados y se pone a la disposición del público en general.

Encontrado en: Estándar 10 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Principio: El FFC cumple con todo ratio acordado para comparar los gastos administrativos con los desembolsos relacionados con el programa de donación.

Encontrado en: Estándar Administrativo 3

Principio: Se ha definido la justificación de este ratio y las bases para su cálculo.

Encontrado en: Estándar Administrativo 3

Principio: Uno o varios manuales operativos que contengan políticas, procedimientos y prácticas actualizados, orientan la gestión cotidiana del FFC o Fondo.

Encontrado en: Estándar Administrativo 4

Principio: Se adquiere los bienes, obras y servicios necesarios para llevar a cabo las actividades cotidianas a través de procesos y prácticas eficientes, económicos y transparentes, se asegura la calidad adecuada de dichos bienes, obras y servicios, y se procura obtener el mejor precio por su valor en el mercado.

Encontrado en: Estándar Administrativo 5

Principio: Un FFC que acepta la responsabilidad de ejecución, aplica los mismos Estándares al servicio prestado a los beneficiarios que a los prestados para sus propios fines.

Encontrado en: Estándar Operativo 10

Principio: Se realiza a una auditoría anual por parte de auditores independientes, quienes aplican estándares congruentes con los Estándares internacionales de auditoría.

Encontrado en: Estándar Administrativo 6

Información, monitoreo y evaluación:

Principio: En los manuales operativos del FFC se indica clara y explícitamente los diferentes tipos de informes preparados y se especifica sus públicos objetivo y propósitos.

Encontrado en: Estándar 1 sobre Informes, Monitoreo y Evaluación

Principio: El FFC sigue formatos y procedimientos específicos a cada donante en los informes técnicos y financieros acordados.

Encontrado en: Estándar 2 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Principio: Se actualiza regularmente una lista de verificación y cronograma (es decir, una "lista de acatamiento") para cada informe que debe ser presentado a los organismos gubernamentales del país donde se encuentra legalizado el FFC y en aquellos países donde tiene operaciones o inversiones.

Encontrado en: Estándar 3 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Principio: El FFC monitorea y evalúa sus programas en relación con su misión y plan estratégico y con los indicadores, objetivos y estrategias de conservación en el ámbito nacional e internacional.

Encontrado en: Estándar 4 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Principio: Cada tres a cinco años, se realiza una evaluación independiente, sus resultados son revisados por el órgano rector del FFC y éste decide la forma de aplicar sus recomendaciones.

Encontrado en: Estándar 4 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Principio: El FFC y su beneficiario monitorean las donaciones empleando los indicadores y las medidas acordadas en el contrato de subvención o en su plan obligatorio de monitoreo.

Encontrado en: Estándar 6 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Principio: Los informes, monitoreos y evaluaciones son diseñados para apoyar la toma de decisiones bien fundamentadas por parte del órgano rector respecto al funcionamiento del FFC como institución.

Encontrado en: Estándar 5 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Principio: Se cuenta con sistemas de monitoreo y evaluación para apoyar la emisión de informes basados en las evidencias sobre los impactos en la conservación.

Encontrado en: Estándar 7 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Principio: Existen instrucciones para los beneficiarios y contratos de subvención, con claras plantillas, marcos y requisitos de información para el monitoreo y la evaluación del rendimiento de las donaciones en el logro de los resultados y productos proyectados.

Encontrado en: Estándar 8 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

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

Encontrado en: Estándar 9 sobre Información, Monitoreo y Evaluación

Gestión de activos:

Principio: En una política clara y completa de inversiones, se establece los principios centrales que aplica el FFC en el manejo de sus activos.

Encontrado en: Estándar 1 sobre la Gestión de Activos

Principio: Se monitorea de cerca el desempeño de los inversores profesionales, mediante evaluaciones sustantivas cada cinco años como mínimo o más frecuentes en caso necesario.

Encontrado en: Estándar 1 sobre la Gestión de Activos

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

Encontrado en: Estándar 2 sobre la Gestión de Activos

Principio: Se revisa al menos anualmente los lineamientos de inversión con el consultor en gestión de inversiones o gerente de inversiones.

Encontrado en: Estándar 2 sobre la Gestión de Activos

Principio: El FFC que selecciona y monitorea sus propias inversiones, cuentan con un sistema para el seguimiento de sus compras, ventas, plazos, amortizaciones, etc. y emite informes trimestrales de desempeño para el órgano rector o comité responsable de las inversiones.

Encontrado en: Estándar 2 sobre la Gestión de Activos

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

Encontrado en: Estándar 3 sobre la Gestión de Activos

Principio: En la política y los lineamientos de inversión, se incorpora medidas para minimizar el riesgo de tener que gastar el capital para cumplir con los requisitos de distribución.

Encontrado en: Estándar 4 sobre la Gestión de Activos

Principio: El órgano rector analiza y aprueba la política y los lineamientos de inversión, el proceso de selección del consultor en gestión de inversiones y/o gerente de inversión, y emite informes sobre el desempeño del consultor financiero o de inversiones y/o el gerente de valores.

Encontrado en: Estándar 5 sobre la Gestión de Activos

Principio: El órgano rector, comité de inversión y director ejecutivo, se benefician de la transferencia de conocimientos del consultor en gestión de inversiones o gerente de inversión del FFC, como parte de la revisión de su política o lineamientos de inversión e informes de desempeño.

Encontrado en: Estándar 5 sobre la Gestión de Activos

Principio: El FFC selecciona sus inversores profesionales mediante un proceso competitivo de entre proveedores de servicios de reconocida calidad en el sector de las inversiones.

Encontrado en: Estándar 7 sobre la Gestión de Activos

Principio: El FFC emplea un proceso en dos fases, en el que inicialmente se califica a un número reducido de empresas y posteriormente se pide que las empresas así calificadas presenten solicitudes de propuestas completas.

Encontrado en: Estándar 7 sobre la Gestión de Activos

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

Encontrado en: Estándar 8 sobre la Gestión de Activos

Principio: Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de los gerentes de inversión.

Encontrado en: Estándar 9 sobre la Gestión de Activos

Mobilización de Recursos:

Principio: Se cuenta con una estrategia para diversificar y multiplicar las fuentes de financiamiento del FFC a corto y largo plazo.

Encontrado en: Estándar 1 sobre la Mobilización de Recursos

Principio: Existe una estrategia o un plan de acción para reunir capitales de largo plazo además de fondos de más corto plazo para proyectos o programas particulares.

Encontrado en: Estándar 2 sobre la Mobilización de Recursos

Principio: La estrategia o el plan para la movilización de recursos, es revisado o actualizado cada dos a tres años.

Encontrado en: Estándar 2 sobre la Mobilización de Recursos

Principio: El FFC cuenta con una política para la selección inicial de los donantes y la decisión de aceptar o no sus contribuciones y condiciones.

Encontrado en: Estándar 3 sobre la Mobilización de Recursos

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

Encontrado en: Estándar 4 sobre la Mobilización de Recursos

Principio: Se identifica, analiza y aprovecha espacios para que el FFC sirva de mecanismo financiero institucional para el desembolso de pagos por servicios ambientales, tarifas a usuarios, REDD+, fondos para la adaptación climática, pago de los offsets por la biodiversidad, compensaciones ambientales y multas, a fin de apoyar las actividades alineadas con la misión del FFC.

Encontrado en: Estándar 5 sobre la Mobilización de Recursos

Principio: Los miembros del órgano rector y el director ejecutivo, coordinan con los ministerios y políticos del gobierno nacional la movilización de recursos financieros adicionales de éste y de los donantes internacionales para el FFC.

Encontrado en: Estándar 6 sobre la Mobilización de Recursos

Principio: El FFC es capaz de demostrar a los posibles donantes su rol en prestar apoyo financiero de largo plazo al sistema nacional de áreas protegidas y/o a los planes y programas de acción ambiental.

Encontrado en: Estándar 7 sobre la Mobilización de Recursos

Metodología y enfoque

La guía inicial fue recibida en marzo de 2013 de un Grupo Central, cuyos miembros se encuentran enumerados en los Agradecimientos del presente documento.

El trabajo comenzó con investigaciones sobre los actuales Estándares y prácticas de los aliados, así como los procedimientos y estándares de autoevaluación entre los FFC existentes. Se consultó una larga lista de publicaciones sobre los FFC, entre Estándares existentes en los principales campos y estándares generales de desempeño ambiental, incluidos (sin limitación) los siguientes:

- **Board Source** (pautas de gobernanza)
- **UK Charity Commission** documentos de guía (principios aceptados de gobernanza, administración y recaudación de fondos)
- **UPMIFA**⁷ (Estándares para la Gestión de Activos)
- **ISO 9000** (estándares para la gestión general de las organizaciones)
- **NIIF** (Estándares Internacionales de Información Financiera)
- **Principios Equator** (Estándares ambientales para la banca)
- **Estándares BBOP** (Principios sobre Negocios y Compensaciones de Biodiversidad)
- **METT** ("Management Effectiveness Tracking Tool" para las áreas protegidas)
- **Cuadro de Mando de Sostenibilidad Financiera, PNUD** (para los sistemas nacionales de áreas protegidas)
- **Charities Review Council** (Estándares para la recaudación de fondos por parte de organizaciones de beneficencia en EE.UU.)
- **Fundraising Standards Board** (Estándares para la recaudación de fondos por parte de organizaciones de beneficencia en el Reino Unido)

- **Council on Foundations** (lineamientos para la adjudicación de donación)
- **Criterios de acreditación del FMAM para el acceso directo**
- **Criterios de acreditación del Fondo de Adaptación para el acceso directo**

Se preparó un borrador de Estándares para cinco áreas centrales. Se realizaron llamadas semanales con los participantes del Grupo Central durante un período de cinco semanas, cada una centrada en una de las principales áreas. El objetivo de las Estándares, su formato, la necesidad de un glosario y otros principios fundamentales fueron analizados en gran detalle. Se llegó a un consenso sobre varios de los principales asuntos y se identificó las áreas que requerían de más trabajo antes de llegar a un consenso.

Con base a los comentarios recibidos mediante las llamadas semanales y en forma escrita, se preparó y difundió un primer borrador de los Estándares consolidados el 21 de junio de 2013. El Grupo Central tuvo una reunión presencial auspiciada por el Banco Mundial en Washington del 27 al 28 de junio de 2013, para un análisis detallado del proyecto de Estándares. En esta sesión se resolvió algunos temas importantes que habían confrontado los consultores (entre ellos, como definir el "capital", la aplicabilidad de los Estándares a los fondos ambientales manejados por los gobiernos, los diferentes arreglos para la gobernanza de los FFC, el tratamiento de los temas tributarios, las maneras de armonizar los requisitos de los donantes, la creación de una sexta área clave de "administración") y se proporcionó orientaciones sobre los siguientes pasos.

⁷ UPMIFA es la Uniform Prudent Management of Institutional Funds Act, una ley tipo adoptada por 46 estados de Estados Unidos y acatada por bancos y gerentes de activos en ese país.

Los resultados de la reunión del grupo central en junio y de los comentarios posteriores por escrito, fueron aprovechados para preparar el primer borrador completo del informe para su distribución más amplia a la “caja de resonancia” de la gran comunidad de práctica de los FFC. El borrador de agosto de 2013 de los Estándares de Práctica para los Fondos Fiduciarios de Conservación fue circulado el 3 septiembre de 2013 entre el conjunto de FFC y miembros de la Conservation Finance Alliance, con el pedido de emitir sus comentarios por escrito y los diversos foros en los cuales tendrían lugar los diálogos.

El 10 septiembre de 2013, el KfW organizó un seminario para sus directores de proyecto y participantes de la AFD y el FFEM, orientado a recabar sus opiniones sobre la aplicabilidad y utilidad de los Estándares en dichas instituciones. El KfW presentó a los consultores un resumen parcial de este encuentro.

Los Estándares fueron presentados por FUNBIO (Camila Monteiro) y el Presidente de RedLAC (José Luis Gómez) durante la III Asamblea de CAFÉ en Madagascar el 20 septiembre de 2013. Esto dio lugar a un breve diálogo, en el cual se señaló el apoyo general de la idea subyacente en los Estándares por parte de los FFC africanos.

El 25 septiembre de 2013, un seminario Web para el conjunto de miembros de la CFA, arrojó acotaciones verbales adicionales y algunos comentarios por escrito.

Los consultores elaboraron además una lista de 15 preguntas orientadas a pedir respuestas específicas y obtener más ejemplos a ser utilizados en las Consideraciones Prácticas. Estas preguntas fueron enviadas a una muestra representativa de 9 Directores Ejecutivos de FFC, con el pedido por los consultores de entrevistar a cada uno individualmente. Se recibió pocas respuestas y se realizó sólo tres entrevistas, pero varios directores ejecutivos de los FFC participaron muy activamente en las sesiones y teleconferencias del Grupo Central y presentaron comentarios sobre Estándares específicos en forma escrita.

El 17 octubre de 2013 se realizó un seminario Web del Grupo Central, enfocado en áreas que aún carecían de un buen consenso (definición de FFC y Fondo, negocio central de los FFC, cómo incluir a los FFC “atípicos” y mejoras en las listas de verificación), y para planificar la presentación a la Asamblea de RedLAC. Se puso a la disposición de los consultores algunos comentarios adicionales en forma verbal y escrita, pero se decidió no producir una nueva versión del documento antes de la reunión de RedLAC, ya que las pocas semanas restantes no permitían suficiente tiempo para otra revisión.

Los Estándares fueron presentados a los participantes de la Asamblea RedLAC XV en Costa Rica por María José González del MAR Fund (quien dio “la perspectiva de los FFC”) y Jens Mackensen del KfW (quien dio “la perspectiva de los donantes”). Siguió un diálogo animado sobre la forma en que los FFC podrían utilizar (y ya utilizaban) estos Estándares. Los miembros del Grupo Central presentes sostuvieron una última reunión para analizar el formato de la versión definitiva y los procedimientos para su aprobación. También se decidió establecer un sistema para la recepción de comentarios de los usuarios durante un período de dos años, después de lo cual serían revisados los presentes Estándares.

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

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

Créditos de las fotografías:

Portada © Valeria Dorado
Agradecimientos © iStockphoto
Índice © Dreamstime Photo
Antecedentes © iStockphoto
Objetivos © F Nimal/FIBA & Lorenzo Rosenzweig
Utilización de los Estándares © Lorenzo Rosenzweig
Página 05 © F Nimal/FIBA
Página 06 © Palê Zuppani
Página 07 © Palê Zuppani
Página 08 © Carl Bruessow; *Cortesía Mulanje Mountain Conservation Trust (MMCT)*
Página 09 © Valeria Dorado
Página 10 © F Nimal/FIBA
Página 11 © F Nimal/FIBA
Página 15 © Ryfos
Página 19 © F Nimal/FIBA
Página 23 © Lorenzo Rosenzweig
Página 25 © F Nimal/FIBA
Página 26 © Palê Zuppani
Página 29 © Juraj Ujházy
Página 32 © F Nimal/FIBA
Página 33 © Carl Bruessow; *Cortesía Mulanje Mountain Conservation Trust (MMCT)*
Página 36 © Lorenzo Rosenzweig
Página 38 © Valeria Dorado
Página 42 © Lorenzo Rosenzweig
Página 43 © Palê Zuppani
Página 46 © F Nimal/FIBA
Página 52 © Palê Zuppani
Página 53 © Carl Bruessow; *Cortesía Mulanje Mountain Conservation Trust (MMCT)*
Página 54 © Ray Victurine
Página 58 © Ray Victurine
Página 66 © Carl Bruessow; *Cortesía Mulanje Mountain Conservation Trust (MMCT)*
Página 68 © Valeria Dorado
Página 78 © Lorenzo Rosenzweig
Página 80 © iStockphoto
Página 84 © F Nimal/FIBA
Página 85 © Du Zuppani
Página 87 © F Nimal /FIBA
Página 90 © F Nimal/FIBA
Página 91 © iStockphoto
Página 92 © Carl Bruessow; *Cortesía Mulanje Mountain Conservation Trust (MMCT)*
Página 96 © Palê Zuppani
Página 110 © Tony Djogo

