

MANUAL DE FONDOS AMBIENTALES DEL IPG

UN CUADERNO DE CONSULTA PARA EL DISEÑO Y LA OPERACIÓN DE
FONDOS AMBIENTALES

Ruth Norris, Editora

ISBN 1-888753-14-5

Publicado para IPG por Pact Publications
274 Madison Avenue
Room 1304
New York, N. Y. 10016

Traducción al español a cargo de RedLAC
Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe
Edificio CINTERMEX Local 92 PB
Av. Fundidora 501 Col. Obrera
Monterrey, México 64010

Aportaciones al manual

El Grupo de Planeación Interagencias reconoce con gratitud el excelente trabajo de Ruth Norris en la edición de este manual. Ella ha trabajado incansablemente para obtener y organizar las aportaciones para el manual. Aún más importante, ha aportado a esta tarea un conocimiento único y valioso acerca de prácticamente todos los temas relativos a la formación y operación de los fondos ambientales.

IPG también está profundamente agradecido con **Pact** por la publicación y distribución de este manual, y con America Verde Publications, The Nature Conservancy, por la edición e indexación, así como con los expertos que se dieron un tiempo en sus atareadas vidas para preparar los capítulos del manual. Sus nombres y filiaciones organizacionales aparecen en la Tabla de Contenido.

Los miembros de IPG que han contribuido con su participación en una o más asambleas del comité de revisión editorial del manual incluyen a:

Ricardo Bayon
Consultor
Email: rbayon@yahoo.com

Barbara Belding
US Agency for International
Development (USAID)
Email: bbelding@usaid.gov

Victor H. Bullen
US Agency for International
Development (USAID)
Email: vbullen@usaid.gov

Sheldon Cohen
The Nature Conservancy
Email: scohen@tnc.org

Randall K. Curtis
The Nature Conservancy
Email: rcurtis@tnc.org

María José González
Fideicomiso para la Conservación en
Guatemala (FCG)
Email: fcgua@pronet.gt

Marianne Guerin-McManus
Conservation International
Email: m.guerin-cmanus@conservation.org

Jane W. Jacqz
UNDP/GEF
Email: janejacqz@hotmail.com

Freeborn G. Jewett
World Wildlife Fund (WWF)
Email: garry.jewett@wwfus.org

Martin Krause
UNDP/GEF
Email: martin.krause@undp.org

Mary McClellan
The Nature Conservancy
Email: mmccllellan@tnc.org

Kathleen Mikitin
The World Bank/GEF
Email: kmikitin@worldbank.org

Melissa G. Moyer
Consultor
Email: mgmoyer@aol.com

Abdoulaye Ndiaye John D. and
Catherine T.
MacArthur Foundation
Email: andiaye@macfdn.org

Ruth Norris
Consultora
Email: ruthnorris@aol.com

Scott E. Smith
Secretariado GEF
Email: scott_smith6@tnc.org

Buenafe Solomon
Foundation for the Philippine
Environment (FPE)
Email: bsolomon@tnc.org

Barry Spergel
World Wildlife Fund (WWF)
Email: barry.spergel@wwfus.org

George T. Scharffenberger
Private Agencies Collaborating
Together (Pact)
Email: gscharffenberger@pacthq.org

Shari Turitz
The Synergos Institute
Email: sturitz@synergos.org

Agradecemos su apreciable consejo respecto al contenido de este manual y a la orientación referente al público a quien está dirigido.

Este manual no tiene derechos reservados, ni parcial ni totalmente, y puede ser citado libremente por organizaciones e individuos interesados en compartir el contenido con otras personas.

Jane Wilder Jacqz
Presidenta, IPG
Consultora Ejecutiva, UNDP/GEF

Contenido

Aportaciones al manual	3
I. Prefacio.....	7
<i>Jane W. Jacqz, Presidenta, IPG</i>	
II. ¿Qué es un fondo ambiental, y cuándo es la herramienta correcta para la conservación?.....	10
<i>Scott E. Smith, Responsable de Monitoreo y Evaluación, Fondo Mundial para el Medio Ambiente</i>	
III. Fondos ambientales en el contexto nacional	14
A. Los FAN y los gobiernos nacionales, procesos de planeación nacional.....	14
<i>Lorenzo Rosenzweig, Director Ejecutivo, Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza</i>	
B. Los FAN y la comunidad de ONG	18
<i>David Smith, Director Ejecutivo, Jamaica Conservation and Development Trust</i>	
IV. Estructuras legales de los fondos ambientales	22
A. Fondos fiduciarios en países de derecho consuetudinario	22
<i>Barry Spergel, Director y Asesor Jurídico para Financiamiento de Conservación, WWF-US</i>	
B. Estructuras propias de sistemas legales de código civil	26
<i>Marianne Guerin-McManus, Directora, Finanzas y Políticas de Conservación, Conservation International, con Dillon Kim</i>	
V. Gestión.....	31
<i>Bruce Moffat, The Nature Conservancy</i>	
VI. Temas operacionales	35
A. Diseño de una estrategia de programa.....	35
<i>Ruth Norris, Consultora Independiente</i>	
B. Administración y personal	39
<i>Ruth Norris, Consultora Independiente</i>	
C. Sociedades y organizaciones a nivel nacional.....	44
1. El papel de las organizaciones comunitarias	44
<i>Shari Turitz, Responsable del Programa, Instituto Synergos</i>	
2. Programa de Pequeños Subsidios del GEF	47
<i>Sarah Timpson, Directora Global, Programa de Pequeños Subsidios del GEF</i>	
D. Fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios.....	50
<i>George Scharffenberger, Vicepresidente, New Initiatives, Pact</i>	

E.	Monitoreo y evaluación	58
	<i>Scott E. Smith, Responsable de Monitoreo y Evaluación, Fondo Mundial para el Medio Ambiente, y Renée González, Directora, Programa de Áreas Protegidas, Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza</i>	
VII.	Recaudación de capital	67
A.	Diseño de una estrategia de movilización de recursos	68
	<i>Lorenzo Rosenzweig, Director Ejecutivo, Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza</i>	
B.	Fuentes multilaterales.....	70
	<i>Randall K. Curtis, Director, Finanzas y Políticas de Conservación, The Nature Conservancy, con Kari Keipi, Inter-American Development Bank</i>	
C.	Fuentes bilaterales.....	73
	<i>Victor Bullen, USAID</i>	
D.	Conversiones de deuda	77
	<i>Melissa Moye, Consultora Independiente</i>	
E.	Fundaciones internacionales	82
	<i>Ruth Norris, Consultora Independiente, y Randall K. Curtis, Director, Finanzas y Políticas de Conservación, The Nature Conservancy</i>	
F.	Movilización de recursos a nivel nacional.....	84
	<i>Barry Spergel, Director y Asesor Jurídico para Finanzas de Conservación</i>	
VIII.	Administración de activos	86
	<i>Mary McClellan, Consultora Ejecutiva para Finanzas de Conservación, The Nature Conservancy</i>	
Anexos		
	Pasos a seguir para la creación de un fondo ambiental.....	95
	Glosario.....	97
	Bibliografía	101
	Listado de Fondos Ambientales.....	106
	Miembros del IPG	130

I. Prefacio

Jane W. Jacqz

Presidenta, IPG

Consultora Ejecutiva, UNDP/GEF

Como su título lo indica, el presente es un libro de consulta para la formación y la operación de fondos ambientales nacionales (FAN). Su objetivo es compartir con un amplio público la experiencia adquirida por los directores y especialistas de fondos que han participado durante los últimos diez años en el diseño, el establecimiento, la administración, el monitoreo y la evaluación de fondos ambientales.

Los fondos ambientales son mecanismos innovadores de financiamiento que cubren los gastos recurrentes de parques y áreas protegidas, apoyan la conservación de la biodiversidad, promueven el uso sustentable de los recursos naturales como los bosques, y fortalecen las instituciones locales involucradas en la conservación y el desarrollo sustentable. Incluyen fondos fiduciarios establecidos por legislaciones especiales, fundaciones, fideicomisos de derecho consuetudinario y sociedades no lucrativas. La mayoría de los fondos ambientales incluyen en sus consejos de administración a representantes tanto del gobierno anfitrión como de organizaciones no gubernamentales (ONG). Con pocas excepciones, la mayoría de los “fondos verdes”, los cuales constituyen el enfoque de este manual, están ubicados en África, Asia y el Pacífico, y Latinoamérica y el Caribe.

Considerando la naturaleza y el propósito de los fondos ambientales, el documento del GEF la *Evaluación de la Experiencia con Fondos Fiduciarios para la Conservación*, de 1999, menciona que los fondos fiduciarios para la conservación “no son simplemente mecanismos de financiamiento, sino que deben visualizarse como instituciones que desempeñan varios papeles, además de canalizar fondos. Esto incluye participar como actores clave en el desarrollo de estrategias nacionales de conservación, actuar como expertos técnicos que pueden trabajar con agencias públicas y privadas para desarrollar enfoques de administración ágiles y efectivos, y en algunos países, desempeñarse como desarrolladores de capacidades y como apoyo para algún grupo emergente de organizaciones no gubernamentales que participe en la conservación de la biodiversidad”.

El movimiento de fondos ambientales ha crecido de manera significativa en los últimos años. Durante el Primer Foro Global sobre fondos ambientales celebrado en Bolivia en 1994, a nivel mundial solamente 21 fondos estaban operando o en proceso de establecimiento; de éstos, sólo unos cuantos habían estado funcionando por más de un año. Actualmente hay más de 100 fondos en operación, en proceso de consolidación, o en diseño.

El reciente interés en los fondos ambientales y el rápido crecimiento del movimiento ambiental sugieren que existe una amplia y creciente gama de organizaciones e instituciones que podrían beneficiarse de la experiencia adquirida hasta el momento en la formación y la administración de un fondo. Esto incluye, en primera instancia, los consejos de administración y el personal de los fondos que se encuentran actualmente en operación pero que pudiesen enfrentar nuevos problemas a medida que cambia su situación y el contexto nacional; los líderes de fondos en proceso de consolidación que deben enfrentarse a numerosas cuestiones de diseño; los gobiernos; así como las ONG y demás organizaciones de la sociedad civil, incluyendo grupos locales y ONG internacionales que proporcionan recursos financieros y apoyo técnico para la formación y la operación de los fondos ambientales.

El objetivo de este manual es cubrir estas necesidades. Se ha diseñado como una “guía de autoayuda” para proporcionar suficiente información valiosa sobre temas de relevancia de tal manera que los miembros y

los organizadores de los fondos puedan desarrollar su propio fondo con procesos consultivos locales y reducir su dependencia en expertos internacionales.

Los temas que se cubren en el manual incluyen las instancias en que se deben tratar problemas ambientales mediante la formación de un FAN; el contexto nacional dentro del cual el fondo operará; estructuras legales, mecanismos de dirección, temas operacionales, incluyendo estrategias de programa, temas de personal y administración, movilización de recursos, administración de activos, asociaciones a nivel nacional, fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios de recursos y monitoreo y evaluación. El manual contiene el mejor conocimiento disponible en la actualidad sobre cada uno de estos temas. Al aprovechar este compendio de conocimientos, el consejo y el personal, los organizadores y los colaboradores de los fondos ambientales deberán poder identificar, tratar y resolver la mayoría de los problemas y avanzar hacia la implementación exitosa de programas.

GRUPO DE PLANEACIÓN INTERAGENCIAS (IPG)

El Grupo de Planeación Interagencias, (generalmente llamado IPG por sus siglas en inglés), es un organismo informal que reúne a representantes de agencias donantes multilaterales y bilaterales, ONG ambientales internacionales, fundaciones filantrópicas, fondos ambientales (cuando es posible), y otros grupos que promueven y apoyan activamente los fondos ambientales. Actualmente, hay cerca de 32 organizaciones representadas en IPG, que generalmente se reúne en grupos de trabajo. En los anexos se incluye una lista de los participantes actuales. Hasta la fecha la Unidad de Coordinación del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas del GEF (UNDP/GEF) ha asegurado los servicios de apoyo de personal.

IPG se formó en 1993 para planear el Primer Foro Global de fondos ambientales celebrado en Bolivia. Su propósito principal desde entonces ha sido fungir como:

- Un foro para el intercambio de información entre los colaboradores de los fondos ambientales.
- Un mecanismo para la coordinación de servicios y asistencia técnica para los fondos.
- Un defensor de los fondos ambientales como un enfoque innovador para promover la conservación del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales.

Las actividades auspiciadas por IPG se han enfocado en el establecimiento de redes y en el fortalecimiento de capacidades institucionales. Éstas incluyen:

- El Primer Foro Global de fondos ambientales (1994).
- Una sesión de información sobre fondos ambientales para los miembros del Grupo de Trabajo de Apoyo al Desarrollo y Medio Ambiente de la OECD/DAC (1995).
- Una consulta regional sobre fondos ambientales en Latinoamérica y el Caribe, celebrada en Cartagena, Colombia (1996).
- El Primer Foro Asia - Pacífico sobre fondos ambientales, celebrado en Cebu, Filipinas (1997).
- Un taller regional para fortalecer las capacidades de los fondos en operación en Latinoamérica y el Caribe, celebrado en Mérida, Yucatán, México (1997).
- Tres reuniones de un comité promotor de fondos de Latinoamérica y el Caribe que condujeron a la formación de RedLAC, la nueva red regional para la comunicación y el fortalecimiento de capacidades entre fondos, celebradas en Antigua, Guatemala; Kingston, Jamaica; y Santiago de Chile (1998-1999).
- Talleres regionales sobre fortalecimiento de capacidades de los fondos de Latinoamérica y el Caribe

sobre el desarrollo de las capacidades de los beneficiarios de los fondos, y sobre monitoreo y evaluación, durante los cuales se convocó una Asamblea para constituir RedLAC, en Antigua, Guatemala (1999).

- Una evaluación de los fondos ambientales en África (1999-2000).
- Un estudio sobre las necesidades de fortalecimiento de capacidades de los FAN en Asia y el Pacífico (1999-2000).
- La preparación y distribución de este manual (1999-2000).

RECONOCIMIENTOS AL APOYO

UNDP ha ayudado a financiar muchas de las actividades enumeradas anteriormente con recursos otorgados por las fundaciones John D. and Catherine T. MacArthur Foundation, Charles Stewart Mott Foundation, y The Summit Foundation.

IPG reconoce con gratitud el apoyo proporcionado por estas fundaciones, que han hecho posible gran parte del trabajo.

IPG también quisiera agradecer a las numerosas agencias donantes que participan en IPG, a los gobiernos anfitriones, las ONG locales e internacionales, las fundaciones, y las empresas locales por sus aportaciones en apoyo a las actividades particulares auspiciadas por IPG. Esta integración de ayuda y de apoyo, que agradecemos profundamente, refleja el espíritu que ha caracterizado el trabajo de IPG desde el inicio.

8 de diciembre de 1999

II. ¿Qué es un fondo ambiental, y cuándo es la herramienta correcta para la conservación?

Scott E. Smith

Responsable de Monitoreo y Evaluación

Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF)

PUNTOS CLAVE

Los FAN son adecuados cuando los asuntos tratados son a largo y requieren de una respuesta continua a lo largo de un número de años.

Los FAN se pueden estructurar como fondos de capital, fondos extinguidos, fondos revolventes o una combinación de éstos.

Los FAN son adecuados cuando las agencias existentes no pueden manejar de manera efectiva la cantidad de fondos y las actividades necesarias para tratar el problema – cuando existe la necesidad de nuevos procedimientos o de una nueva institución que cuente con la participación de, y sea responsable ante las partes interesadas.

Debe existir una comunidad de organizaciones capaz de implementar la variedad de actividades necesarias para lograr el objetivo.

Los FAN no pueden alcanzar el éxito sin el apoyo activo del gobierno y una amplia participación de una comunidad de agencias y organizaciones que puedan trabajar juntas a pesar de sus diferencias.

Los FAN sólo pueden operar en un ambiente de riguroso control de registros, transparencia, y con sistemas confiables de contratos, bancarios y de auditoría.

TÉRMINOS CLAVE

Fondo de capital: fondo que gasta sólo el ingreso a partir de su capital, conservando el capital en sí como activo permanente.

Fondo extinguido: fondo que gasta su ingreso total del principal y de la inversión a lo largo de un periodo fijo de tiempo, que es, por lo general, relativamente largo.

Fondo revolvente: fondo que recibe nuevos ingresos sobre una base regular – tales como ganancias provenientes de impuestos especiales, cuotas de usuario, etc. – para regenerar o aumentar el capital original.

A lo largo de la década pasada se han establecido fondos ambientales en muchos países como una forma de proporcionar financiamiento a largo plazo para la conservación de la biodiversidad y otras actividades ambientales. Por lo general los fondos ambientales son creados y administrados por organizaciones privadas, y se capitalizan a través de subsidios de los gobiernos y de agencias donantes, de ganancias de

intercambios deuda-naturaleza, y con los impuestos y cuotas asignadas específicamente para la conservación. Los fondos buscan proporcionar un financiamiento más estable para los parques nacionales y otras áreas protegidas, o bien, subsidiar organizaciones privadas y grupos comunitarios, para proyectos que expandan la comprensión de la conservación y que conserven la biodiversidad utilizando recursos de manera más sustentable.

Una reciente evaluación llevada a cabo por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente, *Experiencia con los Fondos de Capital para la Conservación*, encontró que la mayoría de los FAN de éxito eran más que simples mecanismos financieros. Estos FAN tenían la capacidad de actuar como organizaciones independientes al ejercer influencia sobre su ambiente para crear programas efectivos, sensibles y enfocados. Eran el producto de amplios procesos consultivos. Presentaban estructuras reguladoras que involucraban a gente de diferentes sectores, procedimientos operacionales creíbles y transparentes, y prácticas sólidas de administración financiera. La creación de un fondo de capital de estas características requiere de una inversión importante de tiempo y recursos, además de un compromiso a largo plazo para construir una nueva institución.

Una de las preguntas formuladas con mayor frecuencia acerca de los fondos ambientales consiste en si las ventajas de crear un fondo pesan más que las ventajas de inmovilizar el capital para generar ingresos relativamente modestos por un largo periodo de tiempo. Sin embargo, la elección de los enfoques depende de lo que un programa esté tratando de lograr, por lo que no puede decidirse únicamente tomando en cuenta cuestiones financieras.

TEMAS CLAVE A TRATAR

- ¿Cuál es la naturaleza de la amenaza ambiental a tratar?
- ¿Cuál es la naturaleza y la duración, en términos de tiempo, de las actividades de conservación necesarias para tratar esta amenaza? ¿Coinciden con los programas que los FAN pueden apoyar?
- ¿En la actualidad cuáles otras organizaciones se encuentran tratando estas amenazas? ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades?
- ¿Existe la necesidad – y qué valor tendría de ser así – de crear un nuevo mecanismo para que las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales trabajen conjuntamente en temas de conservación?
- ¿Qué tan comprometidos están el gobierno y los demás participantes clave en apoyar a los FAN y participar en su trabajo?
- ¿Son confiables las prácticas legales y financieras del país, así como las instituciones de apoyo, e inspiran confianza a nivel nacional e internacional?

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los fondos ambientales son adecuados cuando las amenazas al medio ambiente en cuestión son *a largo plazo y requieran de una respuesta continua a lo largo de un número de años*. Los FAN no son la solución cuando la problemática ambiental en cuestión enfrenta amenazas importantes y urgentes que requieran de la movilización de grandes cantidades de fondos en un corto periodo de tiempo.

En términos financieros, los FAN pueden estar estructurados de tres formas. La creación de un *fondo de capital* permite que el capital sea invertido. Solamente los dividendos de dichas inversiones se usan para financiar las actividades del fondo. Los *fondos extinguidos* desembolsan su ingreso principal y de inversión

total a lo largo de un periodo fijo, por lo general relativamente largo, por ejemplo, de 10 años. Los *fondos revolventes* permiten recibir nuevos recursos sobre una base regular – tales como ganancias a partir de impuestos especiales asignados para pagar programas de conservación – que pueden regenerar o aumentar el capital original del fondo y proveer una fuente continua de dinero para actividades específicas. Cualquier fondo en particular puede combinar estas características como parte de su mezcla de recursos. Los fondos ambientales de capital pueden ser adecuados para actividades continuas tales como para cubrir costos básicos de administración de áreas protegidas. Los proyectos a corto plazo pueden ser mejores para necesidades inmediatas, como el desarrollo de infraestructura. Entre estos dos extremos, los fondos extinguidos pueden proporcionar un apoyo previsible, pero a mediano plazo, para las actividades que concluyen eventualmente, y por lo general se otorgan a organizaciones cuyas capacidades se han incrementado, o que han desarrollado otras fuentes de financiamiento recurrente.

Otra cuestión importante al considerar la creación de un FAN es identificar *si alguna agencia existente puede manejar de manera efectiva la cantidad de fondos y las actividades necesarias para tratar el problema*. Los retos ambientales a menudo requieren de nuevas instituciones que provean administración financiera a largo plazo y que promuevan enfoques participativos e incluyentes para definir las prioridades y evaluar las propuestas de proyectos. En estos casos, las estructuras públicas y privadas comúnmente adoptadas por los FAN pueden ofrecer ventajas, incluyendo la capacidad de programar los desembolsos para uso efectivo.

Otro factor a considerar consiste en determinar *si existe una comunidad de organizaciones capaz de implementar la gama de actividades necesarias* para alcanzar el objetivo ambiental que se busca. Esto incluye no sólo a organizaciones que implementan actividades a nivel campo, sino también a instituciones de apoyo que puedan llevar a cabo el monitoreo y la recopilación de datos, ayuden en la concientización, brinden educación ambiental, y ofrezcan capacitación en administración para fortalecer a los grupos locales. Los FAN han mostrado habilidad para trabajar de manera flexible en el fortalecimiento de capacidades de organizaciones asociadas. Por ejemplo, algunos fondos ayudan a organizaciones receptoras potenciales a planear mejor sus actividades y a fortalecer sus habilidades de administración interna. También colaboran con otras instituciones para mejorar la comprensión de las amenazas al medio ambiente, y expandir los esfuerzos de educación ambiental.

Es importante cuestionar *si los procedimientos operacionales existentes son los adecuados* para las actividades de conservación necesarias. Algunos FAN han sido capaces de pasar por encima de obstáculos administrativos y desarrollar alternativas para los procedimientos burocráticos que dificultan que el dinero llegue al campo de manera oportuna. En algunos casos, los sistemas gubernamentales de abastecimiento y contabilidad no son los adecuados para manejar los gastos comunes en áreas protegidas remotas, donde pueden existir muchos gastos pequeños para los que no se dan recibos formales. Los FAN que operan como instituciones privadas ofrecen la oportunidad de trabajar con un sistema más empresarial para los controles y la administración financiera, a la vez que aseguran transparencia y asumen responsabilidad ante los contribuyentes y otras partes interesadas.

Es posible que no sea necesario crear una nueva institución donde las agencias existentes ya operen de manera participativa y transparente. Sin embargo, *cuando existe la necesidad de una nueva institución* que sea responsable ante sus participantes y que incluya a líderes de diferentes sectores para la creación de mecanismos abiertos e incluyentes, un FAN puede ser un enfoque efectivo.

La evaluación del GEF concluyó que son esenciales dos condiciones para el éxito de un fondo ambiental. En primer lugar, debe existir apoyo activo por parte del gobierno – no sólo consentimiento o acuerdo – de

participar en un mecanismo combinado de los sectores público y privado, en el cual el gobierno participe activamente y la institución opere más allá del control directo de éste. Los fondos más efectivos cuentan con amplio apoyo gubernamental a todos los niveles – desde líderes políticos de alto rango hasta organismos regionales y locales, extendiéndose más allá de los departamentos de medio ambiente incluyendo a ministerios de finanzas y planeación. En segundo lugar, es importante que exista una masa crítica de diversos sectores de la sociedad – ONG, gobierno, sectores educativos y privados, y agencias donantes – que puedan trabajar en conjunto a pesar de sus diferentes enfoques hacia la conservación y el desarrollo sustentable. Es necesario una visión en común para que el FAN pueda materializar sus numerosas ventajas potenciales. El desarrollo de este apoyo y visión puede requerir de una substancial promoción a través de amplias consultas y recomendaciones, a menudo por largos períodos de tiempo. Cuando las posibilidades de cumplir con estas dos condiciones son pocas, un FAN no es la aproximación adecuada.

Los fondos ambientales pueden proporcionar una fuente constante de recursos sólo si su capital se invierte prudentemente y se administra en forma correcta. La responsabilidad ante los contribuyentes y el público requiere de métodos rigurosos de registro y de auditorías regulares e independientes. El desempeño óptimo depende de la capacidad del fondo para confiar en, y hacer cumplir los contratos celebrados con, los implementadores de los proyectos, los proveedores de asistencia técnica y otros. De esta forma, un FAN exitoso debe implementarse en un ambiente que integre sistemas bien implementados, tanto bancarios como de auditorías y contratación, incluyendo la legislación y supervisión adecuadas. Cuando estos sistemas son inexistentes o no confiables, es preferible abordar el proyecto con diferentes protecciones y condiciones.

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN

Fondo Mundial para el Medio Ambiente (1999a). *Experience with Conservation Trust Funds*. Informe de la evaluación del GEF, disponible en inglés y en español. También disponible en la página electrónica del GEF, <http://www.gefweb.org/monitor/introme.htm>.

Fondo Mundial para el Medio Ambiente (1999b). “When is Conservation Best Served by a Trust Fund?” *Notas No. 5 de las Lecciones del GEF*, enero de 1999. Disponible en inglés, español y francés. También disponible en la página electrónica del GEF, <http://www.gefweb.org/monitor/introme.htm>. En base a la evaluación del GEF, este pequeño artículo (6 páginas) resume las principales cuestiones a examinar cuando se considera la creación de un fondo ambiental. Contiene dos listas de verificación: factores importantes para la formación de un fondo de capital, y factores importantes para la operación exitosa de los fondos de capital.

Mikitin, Kathleen (1995). *Issues and Options in the Design of GEF Supported Trust Funds for Biodiversity Conservation*. Washington, DC: The World Bank, Environment Department Papers, Biodiversity Series.

III. Fondos ambientales en el contexto nacional

PUNTOS CLAVE

Los FAN desempeñan un papel clave en la definición e implementación de los procesos de planeación nacional, incluyendo la administración de áreas protegidas, las prácticas de uso sustentable para la conservación de los recursos naturales, la evaluación económica de dichos recursos y el monitoreo de su estatus.

Los atributos importantes de los FAN incluyen la continuidad y agilidad del programa, así como la colaboración entre los sectores público y privado, y la habilidad para encauzar y aplicar estratégicamente los recursos financieros.

Los FAN pueden ser particularmente importantes para las ONG y los grupos comunitarios que de otra forma probablemente no tendrían una fuente confiable para el financiamiento de sus proyectos. Ya que estos grupos suelen estar enfocados en la misión, su participación brinda un valor importante a los programas de conservación.

A menudo los FAN son una fuente importante para el fortalecimiento de capacidades, las redes de trabajo y el intercambio de información.

Los FAN podrían estar limitados por la capacidad absorbente de sus clientes, por lo que quizá necesiten desarrollar programas para enfrentar este reto.

A. LOS FAN Y LOS GOBIERNOS NACIONALES, PROCESOS DE PLANEACIÓN NACIONAL

Lorenzo Rosenzweig

Director Ejecutivo

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN)

Los países que adoptaron la Convención sobre la Diversidad Biológica (CBD) de 1992 como la principal estructura de organización internacional con respecto a la conservación y uso sustentable de la biodiversidad, se han comprometido de manera automática a diseñar e implementar estrategias de conservación a nivel nacional. Los fondos ambientales desempeñan un papel clave en la definición y ejecución de estos procesos de planeación nacional. Entre otras cosas, dichos procesos consideran temas clave tales como:

- Administración efectiva de áreas naturales protegidas
- Prácticas sustentables para la conservación de recursos naturales
- Valoración de la biodiversidad y de los servicios y funciones ambientales de los ecosistemas
- Establecimiento de información de línea base así como de indicadores de desempeño e impacto de conservación en el ámbito nacional
- Diversificación de actividades del sector primario que como tales tienen un impacto directo en los ecosistemas

TEMAS CLAVE A TRATAR

Biodiversidad, cultura, sociedad y gobierno se mezclan en un mosaico de interacciones que no favorece un enfoque estereotipado para modernizar la relación de trabajo entre los fondos ambientales y las agencias gubernamentales. Sin embargo, se pueden identificar por lo menos siete elementos clave importantes dentro de este contexto que colocan a los FAN como participantes estratégicos que:

- Dan continuidad a la política y a los programas de conservación nacionales a través de los cambios inevitables derivados de las nuevas administraciones gubernamentales
- Prueban los programas estratégicos en el campo, incluyendo la autosuficiencia financiera de las áreas naturales protegidas, la prevención de incendios forestales, la restauración de áreas impactadas y la educación ambiental. En este sentido, los FAN pueden considerarse como el brazo de investigación y desarrollo de las estrategias de conservación potencialmente exitosas.
- Sirven como una interfase entre las comunidades ONG y el gobierno, promoviendo la creación de redes y comunidades de aprendizaje que conectan los esfuerzos de las organizaciones individuales que de otra forma serían difusos
- Participan en el diseño y la ejecución de políticas y estrategias ambientales en el ámbito nacional
- Apoyan la cooperación entre países en iniciativas de conservación transnacionales
- Administran y encauzan los recursos económicos hacia los instrumentos clave del mercado para mitigar el cambio de clima, preservar los servicios de los ecosistemas, y, en general, conservar la biodiversidad
- Amplifican las iniciativas de conservación al dirigir la agenda para la conservación de la biodiversidad hacia programas gubernamentales de gran escala

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

Varios FAN han tenido éxito como actores estratégicos al cooperar con los gobiernos nacionales que adoptan una política de conservación y de uso sustentable de la biodiversidad.

El Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN) es un buen ejemplo de una institución privada que promueve la continuidad del programa de conservación oficial durante la transición de los períodos de gobierno de seis años, o “sexenios” como se conocen en México. El FMCN se constituyó en 1994 después de un extenso proceso de consulta con la participación de todos los sectores de la sociedad. Este fuerte consenso sobre cuestiones de diseño y operación, junto con el firme apoyo de un gobierno convencido de que la conservación de los recursos naturales es clave para la viabilidad económica a largo plazo de un país, fue fundamental para llevar la iniciativa desde la administración del Presidente Carlos Salinas hasta la del Presidente Ernesto Zedillo. La participación de funcionarios gubernamentales de alto nivel desde el inicio del proceso de diseño permitió al comité directivo tratar cuestiones clave que aseguraron la voluntad política y que posteriormente resultó parte fundamental para el proceso de capitalización del Fondo.

Después de casi cinco años de operación, el FMCN también ha demostrado ser muy útil en probar en el campo las iniciativas de conservación, tales como el Programa de Áreas Naturales Protegidas (FANP) y el recién creado Programa de Prevención y Restauración de Incendios Forestales (PPRIF).

Para el Programa de Áreas Naturales Protegidas, el FMCN ha ayudado a aplicar el financiamiento desde diferentes fuentes, fortaleciendo la autosuficiencia financiera de las áreas protegidas. Los logros más relevantes del programa hasta la fecha son:

- El desembolso oportuno de recursos básicos de conservación y operación para diez áreas protegidas clave
- El involucramiento con todos los sectores de la sociedad mexicana a través de las estructuras de gestión centrales y regionales del programa
- Mayor credibilidad ante donantes nacionales e internacionales por medio de la adhesión a procedimientos administrativos que son funcionales y transparentes.

Otro buen ejemplo de la prueba de campo de un programa de conservación estratégico en coordinación con el gobierno, es el PPRIF, que fue fundado con una subvención de \$5.75 millones de USAID, para ser operado como fondo extinguido durante un periodo de cinco años. Este programa forma parte de la Estrategia Nacional para la Prevención de Incendios Forestales, financiada principalmente por el gobierno. Se originó a raíz de la destructora temporada de incendios forestales de 1998 que fue particularmente intensa en México. El FMCN, a través del PPRIF, juega un papel clave en el apoyo a esta iniciativa e incorpora a las ONG locales en un esfuerzo enfocado de prevención de incendios forestales y de restauración de zonas quemadas en nueve áreas clave protegidas y en tres sitios estratégicos del país.

El papel estratégico de los FAN como agentes de vinculación entre la capacidad de la comunidad de ONG y las prioridades del gobierno puede ser apreciado de una mejor manera a través de la experiencia del Directorio Mexicano de la Conservación y del Programa de Áreas Protegidas. En ambos casos el FMCN ha promovido la creación de comunidades de aprendizaje y ha encauzado los esfuerzos de organizaciones individuales que de otra manera estarían dispersos.

Con respecto al diseño y a la implementación de una estrategia ambiental nacional, los FAN pueden y deben asumir un papel activo en el apoyo a los gobiernos nacionales y bajo los principios de la Convención sobre la Diversidad Biológica. Algunos ejemplos de este esfuerzo conjunto pueden apreciarse en México y Costa Rica.

En México, la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO) asumió la tarea de desarrollar un diagnóstico nacional de la biodiversidad (Estudio de País) y una estrategia nacional para la conservación de la biodiversidad. Este esfuerzo gubernamental, llevado a cabo por medio de un programa participativo que incluyó a todos los sectores de la sociedad involucrados, aplica los siguientes principios rectorios:

- La biodiversidad en México tiene valores estratégicos económicos, culturales, sociales, y estéticos.
- Las decisiones relativas al desarrollo económico y social del país deben tomar en cuenta la conservación y la repartición equitativa de los recursos naturales.
- Existe una riqueza de conocimiento sobre la forma de conservar nuestros ecosistemas en manos de grupos indígenas a lo largo del país.
- La conservación de la biodiversidad es una responsabilidad común para todos los sectores de la sociedad.
- La pérdida de biodiversidad y la degradación de los ecosistemas deben tratarse desde sus causas y orígenes.
- El sistema de áreas protegidas debe ser representativo a escala nacional y regional; además, al mismo

tiempo debe ser social, económica y biológicamente funcional.

- Los modelos económicos deben tomar en cuenta los costos ambientales y el valor de los servicios de los ecosistemas.
- La capacidad de todos los grupos, públicos y privados, involucrados con el uso, el estudio, la regulación, la aplicación y la conservación de la biodiversidad debe ser fortalecida y promovida de forma permanente.
- La conciencia pública y la educación ambiental se deben promocionar en todos los niveles y sectores de la sociedad.

En relación con los esfuerzos de cooperación entre los países respecto de las iniciativas de conservación transnacionales, como uno de los procesos de planeación nacional claves donde los FAN tienen un papel importante al enlazar gobiernos vecinos, las redes ambientales desempeñan un rol estratégico. La Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (REDLAC), en proceso de diseño desde 1997 y establecida en 1999, considera estos esfuerzos de cooperación como una de sus metas primordiales. REDLAC no implementará proyectos de conservación transnacionales directamente, pero trabajará en la creación de condiciones favorables, por medio de los FAN como miembros, para promover la cooperación internacional en programas de conservación que deberán incluir a las especies migratorias o los ecosistemas transnacionales.

Finalmente, debe analizarse como una experiencia valiosa la de Costa Rica a través de FONAFIFO, en lo relativo al papel de los FAN como herramientas de administración que ayudan a los gobiernos nacionales a dirigir los recursos económicos hacia instrumentos de mercado clave, tales como la implementación conjunta o la compensación de servicios ambientales.

Esta iniciativa lleva una propuesta de la teoría a la práctica sobre el fundamento de que los bosques y ecosistemas estarían mejor mantenidos si los propietarios de las tierras fueran compensados directamente por todos los servicios ambientales que proporcionan al resto de la población. FONAFIFO, responsable también de la administración de los incentivos forestales nacionales, administra y realiza los pagos a los propietarios de las tierras que participan en esta iniciativa ambiental, dando prioridad a aquellos que cuentan con una certificación de sello verde emitida por una agencia internacional de certificación, en cumplimiento con los criterios de administración forestal sustentable establecidos y aprobados por el Ministerio del Medio Ambiente de Costa Rica. Así, FONAFIFO es un buen ejemplo de un FAN que actúa como un mecanismo transparente y eficiente y que enlaza la estrategia nacional de conservación en Costa Rica con los propietarios de tierras y los individuos comprometidos con la conservación.

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN

Ver la Bibliografía para referencias generales sobre los FAN relacionados con este tema.

Página electrónica de FMCN: <http://www.fmcn.org>.

Chomitz, Kenneth et al. (1998). *Financing Environmental Services: The Costa Rican Experience and its Implications*.

Fondo Mundial para el Medio Ambiente (1999). "Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza," *Notas No. 7 de las Lecciones del GEF*. Disponible en la página electrónica del GEF <http://www.gefweb.org> (página de monitoreo y evaluación), o solicitar vía correo electrónico a geflessons@gefweb.org.

B. LOS FAN Y LA COMUNIDAD DE ONG

David Smith

Director Ejecutivo

Jamaica Conservation and Development Trust

Los fondos ambientales son útiles debido a que pueden proporcionar una fuente de financiamiento confiable para los proyectos ambientales a largo plazo. Esto puede ser particularmente importante para las ONG y los grupos comunitarios que carecen de fuentes de ingreso predecibles. Los FAN pueden actuar como agentes de subsidios, puesto que por lo general tienen acceso a mayores fuentes de fondos que las ONG individuales, y pueden manejar mayores cantidades de dinero. Estos fondos pueden ser divididos en cantidades más pequeñas y ser usados para financiar proyectos de ONG y CBO. Esto evita que las grandes organizaciones de financiamiento tengan que hacer muchos pequeños subsidios, reduciendo así los costos administrativos. Para fortalecer el papel de agente y hacerlo más eficiente, algunos FAN brindan servicios al cliente incluyendo el fortalecimiento de capacidades y el establecimiento de redes. Adicionalmente, los FAN comprenden mejor los problemas nacionales que los donantes basados en el extranjero y pueden ayudar a concebir y apoyar las soluciones que funcionan de manera efectiva dentro del contexto nacional.

Los principales beneficios de los fondos ambientales para las ONG son:

- Capacidad para financiar operaciones o costos base
- Fuentes predecibles de financiamiento
- Acceso a nuevas fuentes de financiamiento
- Fortalecimiento de capacidades
- Utilización de redes e intercambio de información.

TEMAS CLAVE A TRATAR

Las ONG presentan ventajas al llevar a cabo proyectos ambientales y de desarrollo, y en algunas áreas poseen habilidades únicas. Ya que las ONG tienden a estar más enfocadas en la misión que en la ganancia, es posible lograr un valor importante al involucrar a las ONG en la implementación y el diseño del proyecto. Los elementos de valor agregado incluyen los siguientes:

- Las ONG y CBO cuentan con mejores mecanismos para la participación comunitaria que las empresas privadas o el gobierno.
- Las ONG a menudo desarrollan soluciones innovadoras para los problemas locales.
- Los costos de las ONG pueden ser menores puesto que son no lucrativas.
- Las ONG pueden adoptar posiciones políticas neutras creíbles.
- Las ONG pueden facilitar el diálogo entre las comunidades, el gobierno y el sector privado.
- Las ONG a menudo tienen un enfoque local e intentan resolver problemas desde la raíz.

A pesar de las claras ventajas de su involucramiento, las ONG no se utilizan en todo su potencial debido a las siguientes restricciones.

- La mayoría de las ONG son organizaciones que dependen en gran medida de la participación voluntaria y de pocas fuentes de financiamiento base.
- Por lo general los recursos financieros dependen de la disponibilidad de fondos para los proyectos por

- tanto es difícil mantener un programa enfocado en la misión en vez de uno enfocado en el proyecto.
- Muchas ONG tienen una capacidad limitada para administrar los subsidios. Los costos generales requeridos (contabilidad, personal, etc.) por lo general no se toman en cuenta como una parte esencial de los costos de operación, ya que el dinero necesita emplearse en la actividad en cuestión.
 - Por lo general existen pocos foros donde la experiencia puede compartirse con otros practicantes en el campo.
 - Muchas ONG, particularmente aquellas lejos de las ciudades principales, tienen acceso limitado a las fuentes de financiamiento.
 - La capacidad de las ONG más pequeñas para aplicar y administrar subsidios de fuentes extranjeras es limitada.

Los FAN pueden incrementar la participación de las ONG en el desarrollo nacional porque pueden otorgar subsidios dentro de un periodo programado a mediano y largo plazo, y no dentro de un contexto de un ciclo de proyecto a corto plazo de tres años. Se requiere de tiempo y esfuerzo continuo para tratar los temas de desarrollo organizacional y de fortalecimiento de capacidades, así como para la solución de problemas ambientales. Los proyectos a corto plazo no han tenido mucho éxito en la creación de soluciones permanentes para problemas de desarrollo.

FORMA EN QUE LOS FAN HAN TRATADO LOS TEMAS CLAVE

Aportación de financiamiento base

La fundación Environmental Foundation of Jamaica (EFJ) es una de las pocas fuentes de fondos base en Jamaica para las ONG ambientales. El National Parks Trust Fund se estableció específicamente para apoyar los costos recurrentes de operación de los parques nacionales y otorgar subsidios a las ONG para que manejen los mismos. La capacidad de estas fuentes para proporcionar financiamiento para el personal y otros gastos de operación ha significado una importante contribución a los programas de educación ambiental y de administración en la isla. A menudo, esto ha permitido a los beneficiarios emprender proyectos que de otra manera no hubieran sido posibles. También se han proporcionado fondos base en la forma de fondos puente para las ONG con problemas de flujo de efectivo. Dichos problemas han sido causados en el pasado por factores tales como el retraso de los donantes para pagar su porción de los proyectos en proceso, incumplimiento de bancos, etc.

Desarrollo de la capacidad de los beneficiarios

Cuando se estableció el EFJ, los escépticos opinaron que una gran limitante a su capacidad de otorgar subsidios consistía en que el sector ONG era nuevo y muchas ONG no serían candidatos para los subsidios debido a su debilidad institucional. Actualmente, el fortalecimiento de la capacidad institucional sigue siendo un área programática prioritaria para el otorgamiento de subsidios en EFJ. El fortalecimiento de capacidades no está limitado a la capacitación. Los intercambios de personal y los acuerdos cooperativos entre las ONG también ayudan a desarrollar clientes potenciales y existentes. Las intervenciones pueden tener lugar en cualquier etapa, ya sea del desarrollo o de la implementación del proyecto. Recientemente, la Fundación emprendió un análisis de sus proyectos hasta el momento. Los resultados de este análisis están disponibles para que los beneficiarios potenciales puedan aprender de ellos.

Aseguramiento de costos generales realistas

Algunas veces los fondos se enfrentan al problema de que los beneficiarios potenciales no pueden dar cuentas del dinero, debido a deficiencias en los sistemas contables o en otras funciones organizacionales. Generalmente, las ONG pequeñas contratan servicios conforme los necesitan, de esta forma los subsidios deben reflejar un componente de los costos generales realistas y además, incluir suficiente financiamiento para cubrir los costos administrativos y el tiempo del personal. Los fondos deben revisar, en forma periódica, los costos generales de sus beneficiarios a fin de asegurar que las cuotas de sus proyectos sean realistas.

Mantener diálogo constante con los beneficiarios

Los fondos deben asegurar que su organismo de establecimiento de políticas esté familiarizado con los problemas locales y nacionales. Una manera de lograr esto es mediante reuniones regulares entre los beneficiarios existentes y los potenciales, para discutir cuestiones ambientales generales y estrategias para la solución de problemas. El fondo debe asegurarse de que los beneficiarios potenciales estén involucrados en el desarrollo y la revisión del plan estratégico del FAN. De no ser así, el fondo se arriesga a no poder emplear el dinero, debido a que las prioridades de sus subsidios no son un reflejo de las prioridades nacionales.

Proveer financiamiento a largo plazo para los proyectos adecuados

Por lo general, no es posible resolver un problema ambiental o de desarrollo en tres años. Muchas intervenciones para modificar la conducta y organización de las comunidades locales tienen éxito sólo después de seis a doce años de esfuerzo constante. Los FAN deben desarrollar subsidios basados en programas a mediano y largo plazo (de siete a quince años). El EFJ actualmente se encuentra desarrollando un acuerdo de cooperación con el National Parks Trust Fund para asegurar el apoyo a mediano plazo para el sistema de parques nacionales de Jamaica. Esto incluirá un acuerdo de cooperación y aportaciones anuales durante varios años. El programa ayudará a incrementar los recursos base disponibles para un sistema de parques en expansión.

Creación de foros para el diálogo entre practicantes PARTE 2

El National Parks Trust Fund ha auspiciado y apoyado una serie de reuniones entre directores de áreas protegidas y representantes del gobierno para tratar acerca de temas referentes a la administración de áreas protegidas. Las reuniones han permitido a los directores de las ONG de áreas protegidas desarrollar varias posturas y una estrategia de cabildeo para ejercer influencia sobre el gobierno y lograr mayor apoyo para sus operaciones. Se ha llevado a cabo un intercambio útil de experiencias en la administración y se han desarrollado soluciones para problemas comunes.

LECCIONES APRENDIDAS

El EFJ aún se encuentra limitado por la capacidad absorbente de sus clientes. Con frecuencia se ha enfatizado la necesidad de fortalecer la capacidad, y esto representa un área importante del programa de subsidios. A pesar de llevar siete años en operación, solamente algunas ONG pueden manejar subsidios grandes. A su vez, el deterioro económico ha perjudicado en gran medida al sector de las ONG en Jamaica. Aunque varias ONG ya pueden apuntar hacia el crecimiento y un incremento de su capacidad, pasarán varios años antes de ver cambios importantes en la capacidad del sector en su conjunto.

El EFJ es una organización de membresía y debe dar cuenta del éxito de su programa de subsidios a los donantes y miembros en una reunión anual. Durante dicha junta, los miembros también hacen nominaciones para el Consejo de Administración. Los miembros se reúnen varias veces al año, lo cual representa una excelente oportunidad para la revisión del programa, además de proporcionar una guía para la dirección estratégica del fondo.

IV. Estructuras legales de los fondos ambientales

PUNTOS CLAVE

La estructura legal de un FAN depende del sistema jurídico del país en cuestión.

En los países cuyos sistemas legales están basados en el derecho consuetudinario inglés, el fideicomiso – ya sea un fondo de donaciones perpetuo o un fondo extinguido – se establece mediante una escritura de fideicomiso o escritura constitutiva. Los fiduciarios que tienen autoridad sobre el uso del fideicomiso pueden ser individuos, un grupo de individuos, una empresa establecida para tal propósito, u otra organización designada, como una ONG.

En los países de derecho civil generalmente no existe fundamento legal para establecer un fondo fiduciario en sí; sin embargo, las fundaciones o asociaciones pueden administrar los FAN, y se pueden formar fideicomisos mediante decreto gubernamental.

El presente capítulo describe ejemplos de FAN establecidos bajo los diferentes regímenes y directrices para redactar documentos legales.

En general, existen dos sistemas fundamentales de derecho que actualmente rigen en la mayoría de los países. Los **sistemas de derecho consuetudinario** rigen en la mayoría de los países de lengua inglesa, y se derivan de la tradición de derecho consuetudinario inglés de crear y modificar la ley en los tribunales, con base en el precedente establecido por las sentencias judiciales. Los **sistemas de derecho civil** se basan principalmente en la legislación, es decir, en la codificación de la ley por medio de estatutos llamados *códigos civiles*, y no reconocen el concepto del derecho establecido por el juez. En los sistemas de derecho consuetudinario, la “ley de fideicomisos” se creó después de siglos de decisiones judiciales. Los sistemas de derecho civil generalmente utilizan el concepto estatutario de una “fundación”, “asociación”, o “fideicomiso” (en los países de habla hispana) para lograr resultados similares.

A. LOS FONDOS FIDUCIARIOS EN LOS PAÍSES DE DERECHO CONSUETUDINARIO

Barry Spergel

Director y Asesor Jurídico de Finanzas de Conservación

WWF-US

TÉRMINOS CLAVE

Fondo fiduciario (también llamado “fideicomiso”): una estructura legal mediante la cual se guarda, se invierte y se utiliza dinero o cualquier otra propiedad por un consejo directivo o consejo de administración, exclusivamente con un fin específico de beneficencia, según se define en una escritura constitutiva o escritura de fideicomiso. Nota: en los países de derecho consuetudinario, los

fondos fiduciarios también se pueden establecer para beneficiarios individuales específicos, y se pueden administrar por un fiduciario individual, en lugar de un consejo directivo. En este sentido general, un fondo fiduciario puede adoptar una de entre varias formas legales, dependiendo del sistema jurídico del país en cuestión.

Fiduciario: la(s) persona(s) nombrada(s) (de acuerdo a los términos de una Escritura de Fideicomiso o Escritura) para administrar un fideicomiso. El fiduciario puede ser un individuo, un Consejo Directivo, o una Compañía Fiduciaria (tal es el caso de los FAN en Jamaica, Uganda, y Papua Nueva Guinea, que se han constituido como compañías bajo la Ley de Sociedades de sus respectivos países para fungir como fiduciarios del Fondo).

Responsabilidad fiduciaria: es la responsabilidad de un fiduciario administrar y salvaguardar los bienes de un fideicomiso escrupulosamente, de buena fe y de manera imparcial. Esto incluye la responsabilidad de realizar inversiones prudentes de los activos del fideicomiso, la responsabilidad de siempre mantener separados los activos del fideicomiso de los activos del fiduciario y de los activos de cualquier otro fideicomiso administrados por el fiduciario, la prohibición de beneficiarse de forma personal al fungir como fiduciario (a excepción de los honorarios anuales previamente acordados), y la responsabilidad de revelar en su totalidad todas las inversiones de los activos del fideicomiso ante los probables beneficiarios así como ante las correspondientes autoridades gubernamentales de supervisión, además de revelar en su totalidad cualquier conflicto de interés potencial.

Escritura de Fideicomiso: es un documento legal que transfiere la propiedad de una cantidad de dinero, o cualquier otra propiedad, del donante al fiduciario con la finalidad de que el fiduciario administre la misma para algún propósito específico, o para el beneficio de un individuo designado. La Escritura del Fideicomiso generalmente especifica los propósitos exactos para los que se invertirá el dinero, las responsabilidades específicas del o de los fiduciarios, y lo que ocurriría con el dinero en caso de que el propósito para el cual se estableció el fideicomiso se vuelva imposible de lograr.

Acta Constitutiva: es un documento legal que establece los propósitos para los cuales se constituye una sociedad o asociación no lucrativa (o una sociedad lucrativa); su estructura de gestión, los derechos y obligaciones de sus funcionarios, directivos, y (si fuese el caso) accionistas o “miembros”; las fuentes de las cuales puede aceptar dinero, las actividades y objetivos para los que puede gastar el dinero, las formas en las que puede invertir el dinero, y las condiciones bajo las cuales se pudiese disolver la organización. El que dicho documento legal se llame Escritura, Escritura Constitutiva, Estatutos o Acta Constitutiva, dependerá del sistema jurídico de cada país, y de la forma legal específica de la entidad que se establece (es decir, si se trata de una asociación, una fundación, una sociedad no lucrativa, un fideicomiso de derecho consuetudinario, etc.).

Charter: es un documento legal similar al Acta Constitutiva o a la Escritura de Fideicomiso, pero se usa específicamente en el caso de una entidad que se establece mediante un acto legislativo del país o por algún decreto ejecutivo de su presidente, rey, etc. (a diferencia de una entidad establecida únicamente por individuos o grupos de la iniciativa privada en la sociedad civil).

Estatutos: Reglas y reglamentos detallados que tratan sobre cuestiones que no están previstas en el documento legal básico (la Escritura Constitutiva, el Acta Constitutiva, o la Escritura de Fideicomiso). Los Estatutos por lo general se adoptan después de que la entidad se ha constituido

legalmente, y por lo general pueden ser modificados en cualquier momento por el voto del Consejo Directivo o Consejo de Administración. Los Estatutos generalmente tratan sobre cuestiones tales como el lugar y las fechas de las juntas del Consejo, las reglas para la elección de nuevos funcionarios y directores, los procedimientos para otorgar subsidios, etc. Este documento se conoce como “Constitución” o “*reglamento*” en algunos países de habla hispana.

Los fondos fiduciarios (también conocidos como “fideicomisos”) tienen una larga historia en el sistema de derecho consuetudinario inglés, y en aquellos países cuyos sistemas legales se basan en las leyes inglesas, incluyendo a los Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, India, y prácticamente todos los países de habla inglesa de África, el Caribe y el Pacífico Sur. Los fideicomisos se pueden definir como un arreglo legal en el cual una persona (o grupo de personas), llamado(s) fiduciario(s), posee y administra legalmente dinero o cualquier otra propiedad que haya sido donado (es decir, “otorgado en fideicomiso”) a la misma para el beneficio exclusivo de otras personas designadas, los *beneficiarios*, o para algún propósito de beneficio específicamente establecido, como la promoción educativa, artística, de la salud, o la conservación de la naturaleza.

El derecho consuetudinario impone una responsabilidad fiduciaria a los fiduciarios para la administración prudente del dinero del fideicomiso, y para asegurar que el dinero sea utilizado únicamente para los beneficiarios o para los propósitos designados del fideicomiso. Los beneficiarios pueden demandar a los fiduciarios ante los tribunales por no invertir prudentemente los activos del fideicomiso, o por usar los activos para propósitos distintos a los especificados en el documento legal original establecido por el fideicomiso.

En el derecho consuetudinario, un fideicomiso puede ser perpetuo – en cuyo caso sólo se gasta el interés o ingreso anuales de la inversión del capital del fideicomiso, pero no se usa parte alguna del capital mismo– o bien, un fideicomiso puede establecerse para que dure sólo por un periodo fijo de años. Al final de este periodo, los activos del fideicomiso se transferirán a la propiedad y control totales del beneficiario designado, o también podrán ser gastados por completo para los propósitos designados por el donante.

Las reglas y doctrinas del derecho consuetudinario relativas a los fideicomisos están basadas en cientos de años de decisiones tomadas por jueces en casos específicos. Estas decisiones sirven de manera colectiva como el “derecho consuetudinario de fideicomisos”. Este “derecho del caso” puede diferir ligeramente de una jurisdicción de derecho consuetudinario a otra. Muchos países de derecho consuetudinario también han promulgado leyes estatutarias relativas a los fideicomisos, que codifican o reemplazan el derecho consuetudinario de fideicomisos.

En particular, muchos países de derecho consuetudinario (incluyendo el Reino Unido, los Estados Unidos, Canadá, Australia, etc.) han promulgado leyes estatutarias que otorgan exención de impuestos a los fideicomisos de beneficencia. Si un fideicomiso cumple con requisitos específicos, estará exento del pago de impuestos sobre los ingresos que genere al invertir el dinero que le ha sido donado, y los individuos que contribuyen al fideicomiso también pueden recibir alguna forma de beneficio fiscal. Ya que los requerimientos legales para obtener el estatus de exención de impuestos a menudo son algo complicados, los fundadores de un fideicomiso de beneficencia deberán contar con la asesoría de un asesor jurídico o especialista en impuestos, antes de constituir el fondo fiduciario.

En los países de derecho consuetudinario los fideicomisos pueden constituirse jurídicamente al registrar el documento legal del fideicomiso (que puede llamarse Escritura de Fideicomiso, Escritura Constitutiva, o

Acta Constitutiva) ante la dependencia gubernamental correspondiente. En ocasiones, es necesario registrar un conjunto adicional de estatutos o reglamentos más detallados. Por lo común también se requiere del pago de una cuota de registro única o de una cuota de registro anual. Las leyes estatutarias relativas a los fideicomisos que han sido promulgadas en ciertos países de derecho consuetudinario especifican de manera exacta cómo y dónde registrar el fideicomiso. Por ejemplo, en el caso del fideicomiso Mgahinga-Bwindi Impenetrable Forest Conservation Trust (MBIFCT) de Uganda, primero fue necesario solicitar el registro como fideicomiso a la sección del Ministerio del Interior encargada de las organizaciones no gubernamentales, para después registrarse como una sociedad no lucrativa ante el Secretario de Sociedades del Ministerio de Justicia. También es posible que un fideicomiso requiera obtener aprobaciones gubernamentales adicionales, como la del Ministerio de Finanzas para que dicho fideicomiso pueda recibir y retener dinero en divisas extranjeras e invertirlas en el extranjero.

Se han establecido fondos ambientales jurídicamente como Fondos Fiduciarios en los siguientes países de derecho consuetudinario: Sudáfrica (Table Mountain Trust Fund), Uganda (MBIFCT), Belice (Protected Area Conservation Trust, establecido por una Ley del Parlamento de Belice), Sri Lanka Wildlife Trust, Bhutan Trust Fund for Environmental Conservation, Jamaica National Parks Trust, Ghana Heritage Conservation Trust, y Papua New Guinea Conservation Trust Fund.

TEMAS CLAVE A TRATAR

En el caso de fideicomisos que se forman para algún propósito de beneficencia en específico (a diferencia de aquellos fideicomisos que se forman para beneficio de individuos designados), la Escritura del Fideicomiso o Escritura Constitutiva debe definir lo siguiente:

- 1 Los propósitos para los cuales se establece el fideicomiso, la duración del fideicomiso (usualmente “a perpetuidad” o “hasta su disolución por ley o mediante votación de sus Fiduciarios”), y la ubicación de las oficinas principales del fondo fiduciario.
- 2 La composición del Consejo Directivo (que también puede denominarse Consejo de Administración) del fondo; sus poderes; los procedimientos para designar y reemplazar a los miembros del Consejo; sus responsabilidades, el plazo de su cargo, y su remuneración (si la hubiese); la frecuencia requerida para las juntas del Consejo; el número de miembros del Consejo necesarios para constituir un quórum, y el número de miembros del Consejo cuyo voto es necesario para aprobar cualquier acción propuesta.
- 3 El modo de designación y responsabilidades del director ejecutivo y demás personal del fondo fiduciario.
- 4 El modo de establecimiento y de las funciones de cualquier comité o consejo consultivo sin derecho a voto.
- 5 Las fuentes potenciales de ingreso para el fondo fiduciario (por categoría general).
- 6 Reglas sobre cómo invertir y utilizar el dinero del fondo fiduciario.
- 7 Procedimientos de contabilidad y disposiciones para auditores externos.
- 8 Las categorías de las actividades que pueden (y que no pueden) ser financiadas por el fideicomiso.

- 9 Reglas para que los miembros del Consejo y personal revelen cualquier conflicto de interés potencial.
- 10 Condiciones y procedimientos para la disolución del fideicomiso, en caso de que en algún momento fuese necesario.

Estos diez puntos son muy similares a aquéllos que se incluyen comúnmente en el “Acta Constitutiva” de un fondo ambiental en los países de derecho civil. La principal diferencia reside en que los jueces y otros funcionarios gubernamentales de los países de derecho consuetudinario posiblemente están familiarizados con muchas clases distintas de fondos fiduciarios, y por lo tanto pueden ser más flexibles al permitir diferentes propósitos de beneficencia y estructuras regidoras. Por otro lado, los países de derecho civil tienden a imponer más requisitos específicos con respecto a la estructuración de un fondo y pueden limitar sus propósitos.

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN

Contacte los fondos fiduciarios mencionados en el presente capítulo para solicitar copias de estatutos y actas constitutivas.

B. ESTRUCTURAS COMUNES DE LOS SISTEMAS JURÍDICOS DE CÓDIGO CIVIL

Marianne Guerin-McManus

Directora, Finanzas y Políticas de Conservación

Conservation International con Dillon Kim

El concepto de fondos fiduciarios en el derecho civil

Tradicionalmente, el derecho civil ha sido contrario a la idea de los fideicomisos, debido principalmente a que la separación del control sobre la propiedad se considera de alguna forma como un arreglo ilógico. Sin embargo, la idea del derecho consuetudinario con respecto a los fideicomisos para propósitos de beneficencia ha logrado un amplio reconocimiento como institución socialmente deseable. Aunque no exista un equivalente directo de fideicomiso de derecho consuetudinario en el derecho civil, la mayoría de los países de derecho civil han desarrollado instituciones similares a los fideicomisos para sus propias jurisdicciones.

Alternativas del derecho civil para los fideicomisos

Existen tres instituciones comunes en el derecho civil que toman el lugar del fideicomiso: la fundación, la asociación y el fideicomiso por decreto gubernamental. Estas instituciones de beneficencia similares a fideicomisos comparten algunas características: la membresía es voluntaria, operan para la beneficencia pública y son sin fines de lucro. La beneficencia pública se define de manera distinta en cada país, por lo general incluye a cualquier organización de asistencia social, salud pública, educación, investigación científica, actividad artística e intelectual y en algunas ocasiones religiosa.

Los gobiernos perciben de manera favorable estas instituciones de beneficencia, ya que los recursos limitados impiden a los gobiernos cumplir con todas sus obligaciones de orden público. De esta forma, al

igual que en los países de derecho consuetudinario, los países de derecho civil conceden beneficios fiscales a estas organizaciones, siempre y cuando puedan probar que su operación es para el bien público.⁴

La fundación

La institución de beneficencia similar a un fideicomiso más utilizada en los países de derecho civil es la *fundación*⁵. La fundación, en especial, es ampliamente utilizada por instituciones ambientales en los países de derecho común en Europa continental y alrededor del mundo.

Por lo general, las fundaciones se forman a través de una donación irrevocable y de la formación de un fondo, con el propósito de ofrecer servicio a objetivos de interés público general. Por lo general, la voluntad del fundador o de los fundadores se debe expresar por medio de algún documento escrito⁶. A menudo se debe redactar una carta de constitución donde se establece de manera clara el propósito del fundador y se debe presentar la misma ante la agencia gubernamental correspondiente.

Una fundación es única en el sentido de que, a diferencia de los fideicomisos de derecho consuetudinario, ésta asume una personalidad jurídica por separado y cuenta con la capacidad de poseer propiedad. El gobierno asigna a la fundación esta personalidad jurídica de forma condicional. Los activos de la fundación deben ser completamente independientes de cualquier miembro de la organización, incluyendo el fundador. Esto usualmente constituye un intento por proteger los activos de la fundación, de los acreedores.

Se puede decir que bajo el derecho civil, las fundaciones viven en un régimen de constante control por parte de las autoridades administrativas. Las fundaciones se encuentran bajo una estricta supervisión gubernamental y en algunos casos, un funcionario de gobierno puede ser parte del consejo. Las fundaciones pueden estar sujetas a una auditoría anual a fin de asegurar que sus activos se utilicen para fines no comerciales de acuerdo con sus objetivos establecidos. Las agencias gubernamentales tienen la capacidad de cambiar el objeto de la fundación en caso de que el objeto original ya no sea factible, o si se declara a través de un acto público formal que la fundación será revocada.

⁴ Carole Shelbourn George, *Introduction to International Charitable Giving: Law and Taxation* (London: Kluwer Law International, 1998), p.3

⁵ Las fundaciones reciben diferentes nombres en diferentes países del mundo. Por ejemplo: *foundation, fundación, Stiftung, stichting, nadace.*

⁶ Pierro Verrucoli, *Nonprofit Organizations (A comparative approach)* (Milano: Dott A. Giuffrè Editore, 1985), p. 82

La asociación

Otra entidad que ha sido utilizada en los países de derecho civil es la **asociación**⁷. Una asociación se crea cuando dos o más partes acuerdan perseguir un objetivo en particular de acuerdo con los procedimientos gubernamentales. Esta naturaleza colectiva de la asociación es diferente a la fundación, la cual por lo general está formada por individuos o pequeños grupos de individuos. Por el contrario, la asociación generalmente es el resultado de un esfuerzo colectivo mayor. Además, su fuerza se relaciona en gran medida con el número de sus miembros. En ocasiones, es necesario que se cuente con cierto número de personas antes de que un grupo pueda considerarse como una asociación. Por ejemplo, en República Dominicana es necesario un mínimo de 5 personas para formar una asociación, en tanto que en Argentina sólo se requiere de dos.

En algunas jurisdicciones, las asociaciones también pueden realizar actividades incidentales con fines lucrativos a fin de beneficiar a los miembros del grupo. Sin embargo, esta práctica está bajo un creciente escrutinio por parte de críticos que aseguran que las asociaciones lucrativas promueven una competencia desleal. Para contrarrestar esta crítica, algunas jurisdicciones han regulado la actividad comercial de la asociación; por ejemplo, se permiten las ganancias siempre y cuando éstas no sean distribuidas a los miembros y no alteren de manera fundamental el propósito de la asociación. Algunos países distinguen entre las diferentes asociaciones, dependiendo del objeto de su existencia. Por ejemplo, en Alemania existen *asociaciones idealistas* que tienen un interés público, y *asociaciones económicas*, con fines de lucro. A diferencia de otras organizaciones, las asociaciones de beneficencia por lo regular reciben un trato más favorable por parte del gobierno.

Decretos nacionales para establecer un fideicomiso

Otra estrategia utilizada en los países de derecho civil es la introducción del concepto de fideicomiso a través de la legislación nacional. Los países que han intentado esta estrategia son Japón, Liechtenstein, México, Panamá, Venezuela, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Nicaragua. Sin embargo, no queda claro cómo estas jurisdicciones consideran la idea de los fondos ambientales. La principal inquietud para establecer fondos ambientales consiste en estimar si el fondo sirve a un interés público. Mientras que el derecho consuetudinario cuenta con una definición más extensa de lo que es para la beneficencia, el derecho civil cuenta con directrices y definiciones más rígidas.

Fideicomisos

En algunos países de habla hispana se puede establecer un fideicomiso, que es un acuerdo o contrato a través del cual el control sobre un derecho o activo se transfiere a un agente fiduciario (generalmente un banco) de manera que el agente fiduciario es responsable del cumplimiento de los términos establecidos por el tenedor original de los activos en el acuerdo o contrato. El beneficiario nombrado puede ser el tenedor original, o bien, uno o varios beneficiarios designados.

Existen tres agentes involucrados en la transacción, el *fideicomitente* quien origina la transacción para establecer el fondo; el *fiduciario* o agente fiduciario, y el *fideicomisario* o beneficiario. El *fideicomitente* tiene el derecho de designar los objetivos del *fideicomiso*, designar a los beneficiarios y a las instituciones que llevarán a cabo los objetivos del *fideicomiso*, y establecer un comité para supervisar el uso de los fondos, incluyendo las reglas para sus poderes y funciones. En algunos países, como en el caso del FCG de

⁷ En ocasiones, a las organizaciones que son funcionalmente equivalentes a las asociaciones se les conoce como sociedades o por otros nombres. Por ejemplo, en Alemania reciben el nombre de Verein.

Guatemala, la ley no reconoce a los *fideicomisos* de organizaciones no lucrativas como fundaciones o asociaciones. Jurídicamente, son considerados como negocios y deben pagar los impuestos aplicables.

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

La mejor política para extender los fondos ambientales a los países de derecho civil consiste en identificar primero si existe una de las entidades mencionadas anteriormente o una entidad comparable en el país, en términos jurídicos. Esto facilitará cualquier discusión acerca de los fondos. Después de revisar las leyes aplicables, el siguiente paso es estar muy consciente de las leyes del país y adaptar la entidad a las mismas. Por ejemplo, en 1993 se estableció la fundación Foundation for Eastern Carpathian Biodiversity entre tres países: Polonia, República Eslovaca, y Ucrania. En Polonia existe un requerimiento legal que establece que la fundación debe tener una oficina representante en Polonia. A fin de cumplir con este requisito, la Fundación declaró que podía establecer sucursales y oficinas representantes en cualquiera de las tres naciones participantes según lo decidiera el consejo de administración o según lo requiriera la ley. De esta forma, la fundación pudo establecerse de manera legal y pudo ayudar a la preservación de este ecosistema de montañas.

En el caso de fondos ambientales establecidos en otros países que desean extenderse a países de derecho civil, todos los conflictos entre los sistemas legales se deben resolver antes de formar el fondo. A fin de evitar estos conflictos, se aconseja especificar en la escritura del fondo las leyes nacionales que determinarán la validez, administración e interpretación del fideicomiso (cláusula de selección de ley). Otra estrategia consiste en utilizar la *Convención sobre las Leyes Aplicables a Fideicomisos y su Reconocimiento* de la Haya de 1985 que facilita el reconocimiento mutuo entre los países partes.

Algunos ejemplos de fondos fiduciarios establecidos en países de derecho civil:

- 1 World Wildlife Fund, establecido en 1961 como una fundación regida por el artículo 80 del Código Civil Suizo.
- 2 Seychelles Island Foundation. Esta fundación goza de un estatus de exención de impuestos. En la actualidad opera como fondo rotatorio, basado en aportaciones anuales de Vallee de Mai National Park.
- 3 Fundación VIDA, Honduras. VIDA consiguió su estatus legal el 2 de abril de 1992, mediante Resolución Presidencial. Éste financia la implementación de proyectos ambientales por medio de organizaciones no gubernamentales hondureñas e internacionales.
- 4 The Foundation for the Philippine Environment, establecida a través de un intercambio deuda-naturaleza apoyado por una agencia de E.U. para el Desarrollo Internacional (USAID).
- 5 República Dominicana – Fondo Integrado Pro Naturaleza (Pronatura) – opera como fondo extingible. Este fondo se estableció jurídicamente como una asociación pero también por decreto.
- 6 Indonesian Biodiversity Foundation (KEHATI). Aunque no existe una definición estatutaria actual en las leyes de Indonesia para una fundación, éstas tienen un largo historial en el país y tienen la capacidad de celebrar contratos y acciones civiles.
- 7 Panamá – Fundación Natura – una asociación privada sin fines de lucro.

- 8 Costa Rica – Fondo de Herencia de la Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central.

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN

Mikitin, Kathleen (1995). *Issues and Options in the Design of GEF Supported Trust Funds for Biodiversity Conservation*. Washington, DC: Environment Department Papers, The World Bank.

Verrucoli, Piero (1985). *Nonprofit Organizations (A Comparative Approach)*. Milano: Dott. A. Giuffrè Editore

V. Gestión

Bruce Moffat

The Nature Conservancy

PUNTOS CLAVE

La mayoría de los FAN están establecidos como organizaciones privadas con consejos mixtos.

Los atributos de los consejos de FAN más exitosos incluyen:

- Miembros que actúan en su capacidad individual, comprometidos con la misión y las actividades del FAN.
- Diversidad.
- Rotación de términos y transiciones bien planeadas en la membresía.
- Buenas relaciones consejo - personal.
- Atención seria y continua al proceso de desarrollo del consejo.

Al igual que con todas las organizaciones, los mecanismos de liderazgo y de toma de decisiones de los FAN tienen mucho que ver con la efectividad futura del fondo. De hecho, se podría argumentar que constituyen los ingredientes más importantes para el éxito del fondo. La consideración detallada a varios componentes clave de la estructura de la gestión de un fondo al inicio de su desarrollo puede mejorar significativamente los prospectos del historial a largo plazo del FAN.

TEMAS CLAVE A TRATAR

- ¿Cuál es la composición ideal del consejo de administración de un FAN?
- ¿Cuál es el tamaño más adecuado para el consejo de un FAN?
- ¿En qué capacidad deben fungir los miembros del consejo del FAN?
- ¿Qué mecanismos puede utilizar un FAN para involucrar a las partes interesadas y para aprovechar áreas clave de experiencia?
- ¿Cuál es la combinación correcta de representantes públicos y privados en los cuerpos de gestión de los FAN?
- ¿Cómo puede seguir desarrollándose un consejo?

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

No existen dos fondos iguales, por lo tanto no existe una fórmula respecto a cómo estructurar y administrar un FAN. Cada fondo debe descubrir la composición correcta, el tamaño y la estructura de sus mecanismos de liderazgo para asegurar su efectividad en su nación o contexto regional particular. Sin embargo, han empezado a surgir ciertos principios y experiencias que ayudan a caracterizar a los FAN mejor regidos. Aunque indudablemente no se deben considerar como los Diez Mandamientos, estas nociones pueden

servir como directrices útiles en la estructuración – o reestructuración – de los organismos regidores de los FAN.

- *La mayoría de los FAN son organizaciones privadas con consejos mixtos.*

Generalmente, los FAN optan por obtener un estatus de organización no lucrativa y sus consejos de administración están formados por representantes de los sectores público y privado. Esto permite al fondo mantener importantes vínculos con el gobierno y a la vez mantener su distancia de los aspectos potencialmente negativos de la participación excesiva del gobierno. Por ejemplo, un FAN de Latinoamérica, presidido por un representante del gobierno y con una minoría de representantes de ONG, ha tenido dificultades para establecer un rol diferente al de fungir meramente como “libro de revisión” para el sistema de áreas nacionales protegidas. Con la finalidad de lograr un mejor balance público-privado, algunos fondos – como el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza – han optado por incluir funcionarios gubernamentales clave como miembros del consejo *ex officio*, de esta forma se benefician de sus aportaciones, sin exponer al fondo a una influencia política excesiva.

- *Los FAN efectivos desarrollan mecanismos continuos para involucrar a actores y partes interesadas.*

Los organismos tales como los comités de consejo, paneles de revisión, y comités de asesoría permiten a los fondos ampliar la propiedad y la participación de importantes comitentes en el fondo. Además, dichas entidades pueden ayudar a proporcionar aportaciones técnicas al proceso de revisión del proceso de los FAN y a aligerar la carga del personal técnico.

- *Los fondos efectivos contratan a individuos que se identifican con su misión.*

Algunos FAN no han alcanzado todo su potencial, en parte porque sus mecanismos de dirección cuentan con líderes cuya lealtad a un sector en particular pesa más que el interés en el propósito del mismo fondo. Los fondos cuyos consejos están formados básicamente y principalmente por representantes del sector (algunas veces a sugerencia de un donador) por lo regular se enfrentan a dificultades para establecer un consenso en cuanto a la misión, propósito y metas del fondo. Mientras que se refuerza la membresía del consejo a través de sus relaciones con varios sectores de la sociedad, los líderes que fungen bajo su capacidad individual han resultado identificarse más estrechamente con los propósitos de éxito y los públicos clave del fondo.

- *La diversidad en la membresía del consejo a menudo se traduce en una mayor capacidad de gestión.*

Los miembros del consejo que provienen de diferentes áreas, con diferentes antecedentes, y de diversas profesiones y sectores de la sociedad a menudo permiten al consejo cumplir con un conjunto más amplio de funciones de liderazgo. Estos consejos también aportan áreas especializadas de experiencia – por ejemplo, administración de empresas – para ayudar a cumplir con las necesidades organizacionales internas del fondo.

- *La rotación moderada del consejo es positiva.*

Por lo regular, la rotación periódica de los miembros del consejo constituye una práctica útil para el FAN y para cualquier organización ya que se generan nuevas ideas en los mecanismos de dirección y se amplía la pertenencia al fondo. Es importante tener cuidado al realizar estos cambios para asegurar una adecuada transición del liderazgo y cierta continuidad institucional. Mecanismos como el de consejero honorario pueden ofrecer a un miembro del consejo su salida, y a la vez mantener el acceso a su experiencia, ideas y contactos.

- *Las buenas relaciones entre el consejo y el personal son clave para una administración efectiva del FAN.*

El respeto mutuo entre los miembros del consejo del fondo y el personal es uno de los principios en los que se basa un FAN – o cualquier organización no lucrativa. El núcleo de estas relaciones es la que sostienen el presidente del consejo y el director ejecutivo. El fondo se beneficiará en general en la medida en que estos dos individuos establezcan una relación de trabajo productiva, donde cada uno considere al otro para el avance estratégico que él o ella aporta a la ecuación de gestión. El presidente del consejo orienta y guía la participación de los líderes externos, en tanto que el director ejecutivo aporta un importante liderazgo día con día para los programas y las operaciones del fondo.

- *La participación de organizaciones donantes puede ser un arma de dos filos.*

Un gran número de FAN se ha beneficiado de las aportaciones, y en algunos casos de las relaciones tipo mentor, creadas con organizaciones internacionales. En algunos casos estas relaciones se desarrollan con grupos de donantes, en otras ocasiones con organizaciones no gubernamentales internacionales. No obstante, si estos representantes internacionales no son donantes del fondo, surge la probabilidad de conflictos de intereses. Se deben evitar estructuras y procedimientos que permitan a las organizaciones donantes poner sus propios intereses por encima de los intereses del fondo mismo. Un acuerdo claro y mutuo sobre los roles y responsabilidades de todas las organizaciones involucradas puede ayudar a maximizar las contribuciones de cada grupo y evitar puntos potenciales de fricción. El proceso de toma de decisiones debe hacer explícito los procedimientos para aprobación de planes de trabajo anuales, presupuestos anuales y proyectos a ser financiados por el FAN. Las organizaciones externas pueden ofrecer aportaciones importantes así como experiencia al fondo, siempre y cuando no crucen la línea de la microadministración del fondo.

El proceso de desarrollo del consejo

Al igual que sucede con cualquier individuo o grupo, ningún consejo posee todos los elementos, habilidades y prácticas que se requieren para funcionar de manera óptima. Además, los consejos se enfrentan a continuos retos para adaptarse a sus contextos externos en constante cambio. Los consejos de los FAN no son la excepción. Un consejo sólido es un consejo que está consciente de sus propias capacidades y defectos, y que trabaja para mejorar en una base continua.

Por lo regular, este proceso comienza con una forma de autoevaluación. Un consejo puede calificarse a sí mismo, por ejemplo, de acuerdo a su efectividad en el desempeño de sus funciones básicas como consejo (determinar la dirección de la organización, movilizar los recursos necesarios, asegurar una administración sólida de los recursos de la organización, etc.). El consejo de un FAN también puede necesitar retroalimentación de las partes interesadas claves del fondo – en especial de los beneficiarios de la subvención – a fin de determinar las áreas de mejoramiento. El rol del consejo al monitorear y evaluar el avance e impacto general del fondo, por ejemplo, a menudo resulta ser un indicador de la efectividad del consejo.

Una vez que el consejo del fondo se ha evaluado a sí mismo, probablemente querrá involucrarse en un proceso explícito de fortalecimiento del consejo. Al establecer expectativas claras, asignar responsabilidades y determinar actividades específicas – así como sus costos relacionados – el consejo puede asegurar el avance hacia el cumplimiento de sus objetivos de desarrollo. Algunos consejos se dan cuenta que no han tenido suficiente participación activa en el desarrollo de recursos, mientras que otros

determinan que necesitan comprometerse más con el apoyo y la evaluación de desempeño del director ejecutivo del fondo. Incluso otros deciden enfatizar su rol al promover la imagen pública del FAN.

La clave para el proceso de desarrollo del consejo es la disponibilidad del consejo y del personal de alta gerencia, para evaluarse a sí mismo y para buscar constantemente formas de mejorar su desempeño. Un consejo estático – o un consejo que no acepta reconocer sus propias debilidades – es un consejo destinado a no lograr sus objetivos, o peor aún, a pasar por una crisis de liderazgo.

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN

Ingram, Richard (1996). *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

Andrigo, Robert C. y Ted W. Engstrom (1997). *Nonprofit Board Answer Book*. Washington, DC: The National Center for Nonprofit Boards.

La gestión de los consejos no lucrativos en Latinoamérica y el Caribe se trata con mayor profundidad en el manual en español:

Rumbo al éxito: Una guía para juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro. Arlington, VA: The Nature Conservancy, 1997.

Este manual fue creado en colaboración con el National Center for Nonprofit Boards (NCNB) en Washington, DC. Su contenido incluye secciones de otras responsabilidades básicas del consejo administrativo, aspectos estructurales y operacionales de los consejos, y pasos para fortalecer el desempeño del consejo.

La página electrónica del National Center for Nonprofit Boards es: <http://www.ncnb.org> y contiene publicaciones en inglés y en español, así como información de temas relevantes para el desarrollo del consejo.

VI. Temas operacionales

PUNTOS CLAVE

Un programa enfocado es esencial para lograr impacto y eficiencia en la operación.

La visión básica del fondo y su enfoque estratégico deben determinarse antes de la toma de decisiones en los asuntos de diseño.

Un enfoque demasiado amplio puede provocar que el FAN tenga más propuestas que las que realmente puede atender, ya sea por limitación de tiempo o de recursos. Además, cuando el FAN rechaza la mayoría de las propuestas se expone a conflictos con su comunidad de beneficiarios.

Los criterios claros para la selección de proyectos ayuda a evitar estos conflictos y hace que los procesos de selección sean más transparentes y equitativos.

La mayoría de los fondos son administrados por una unidad ejecutiva encabezada por un Director Ejecutivo y un responsable del Consejo. Este capítulo presenta la estructura y las responsabilidades.

Es importante distinguir entre los costos de apoyo al programa, los costos de desarrollo de la institución y los costos de operación; además es importante mantener bajos los costos de operación en relación con el apoyo del programa.

Los comités de asesores técnicos representan un mecanismo útil para proporcionar experiencia a un personal limitado.

Los FAN exitosos han forjado sólidas asociaciones con organizaciones complementarias locales e internacionales, incluyendo fundaciones comunitarias y Programas de Pequeños Subsidios del GEF.

El fortalecimiento de capacidades es una función importante de los FAN e involucra la evaluación de capacidad durante el proceso de selección, el desarrollo de una estrategia (en este capítulo se discuten varios enfoques), y el suministro de servicios a los beneficiarios de los subsidios.

El monitoreo y la evaluación son importantes tanto a nivel programa como a nivel proyecto. Los FAN que han sido más efectivos han definido un papel claro para sí mismos y han establecido indicadores medibles para el logro de los impactos identificados.

A. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE PROGRAMA

Ruth Norris

Consultora Independiente

La cantidad de dinero que los fondos ambientales pueden desembolsar para apoyar los proyectos de conservación es pequeña en relación a la magnitud de las necesidades. Los fondos que no cuentan con una

estrategia enfocada corren el riesgo de distribuir sus recursos de manera superficial, ya que financian muchos esfuerzos discretos, pero generalmente no logran ningún impacto significativo. Los fondos que establecen una estrategia enfocada y que dirigen sus programas de subsidios para lograr un impacto identificado, han tenido éxito al reducir el número de propuestas de financiamiento rechazadas. Además están más capacitados para identificar socios que ayuden a fortalecer las organizaciones y para preparar los proyectos que buscan apoyar.

TEMAS CLAVE A TRATAR: ENFOQUE DEL PROGRAMA

- ¿ Tiene el fondo amplios propósitos nacionales o intenta apoyar una cartera de actividades estratégicamente seleccionadas?
- ¿Cuál es su enfoque estratégico? ¿Temáticamente? ¿Regionalmente?
- ¿El fondo estará guiado por un proceso de planeación nacional, tendrá su propio proceso de establecimiento de prioridades, o relacionará ambos para hacer que las decisiones relativas a la misión, propósitos y actividades sean financiadas?

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

Una de las lecciones clave aprendidas de los FAN existentes es la importancia de contar con una visión básica del fondo antes de tomar decisiones relativas a los temas del diseño. Al decidir sobre el alcance del fondo, es necesario definir los problemas ambientales a tratar y después identificar qué clase de actividades se pueden financiar para responder a esos problemas. Existen muchas ventajas en explorar el alcance (metas y objetivos) a través de un proceso participativo que involucre al gobierno, a donantes, a ONG, a grupos comunitarios, a beneficiarios y a otros actores interesados. Esto incluye crear consciencia del fondo y apoyar su papel, así como aprender de la experiencia disponible entre los beneficiarios potenciales y otros.

Por lo general, los fondos que enfocan sus metas y objetivos en actividades seleccionadas para lograr un impacto estratégico, factibilidad y habilidad para desarrollarse rápidamente para crear un historial, se desenvuelven mejor que aquellos que empiezan con una política de “puertas abiertas”, reaccionando a cualquier punto propuesto. Si es necesario, el alcance se puede ampliar posteriormente. De manera alternativa, si un fondo comienza con una misión y propósito bastante amplios, puede declarar una “fase piloto” durante la cual se concentra en un área enfocada antes de comenzar a aceptar propuestas de otras áreas. Existen varias razones para esto:

- 1 Si el enfoque es demasiado amplio, el fondo puede abrumarse con más propuestas de las que en realidad puede procesar (ejemplo: MBIFCT en Uganda, que en su primera convocatoria para propuestas, tenía suficiente dinero para apoyar a aproximadamente 50 proyectos comunitarios con \$5,000 para cada uno. Recibió 4,750 solicitudes y se sintió obligado a tomarlas en consideración a cada una de ellas – un proceso que tomó varios meses y dejó 50 “ganadores” y 4,700 “perdedores” – lo cual no es una buena posición de relaciones públicas, sin mencionar la falta de eficiencia.
- 2 El personal de los FAN y el comité de asesoría técnica puede concentrarse en las áreas que el fondo decida apoyar. Se debe considerar que es extremadamente difícil conjuntar en un pequeño grupo de personal y comité de asesoría, las habilidades requeridas para procesar y revisar propuestas de muchas áreas: para la administración de cuencas colectoras, la conservación marina, la extensión de agricultura sustentable, el reciclaje de desechos sólidos, y micro-créditos para la subsistencia

alternativa.

- 3 La estrategia de recaudación de fondos del FAN será más coherente y exitosa si existe un enfoque hacia una gama limitada de áreas en las que el fondo realmente espera lograr un impacto discernible en un período de tiempo razonable.

La mayoría de los objetivos de los fondos son compatibles con las políticas nacionales, tales como una estrategia del medio ambiente a nivel nacional o un plan de acción; algunos están relacionados de manera formal. Aun y cuando se encuentre relacionado con un plan nacional, un FAN requiere de flexibilidad para enfocarse en las sub-áreas seleccionadas dentro del marco general, y para establecer sus propias prioridades. Existen casos en los que el trabajo de un fondo se ha visto afectado cuando se cambia o se vuelve a redactar un plan nacional.

Cuando ya existe una suma de dinero en torno a la cual están compitiendo varios comitentes, es más adecuado y menos controversial llevar a cabo una discusión vigorosa sobre el alcance potencial y las implicaciones de estos temas durante el proceso de diseño, y no hacerlo después del proceso. El invertir tiempo y esfuerzo en la etapa de diseño puede ayudar a lograr un consenso que durará varios años. El involucrar a los donantes en la discusión permite que los diseñadores del fondo tengan conciencia de sus intereses en el financiamiento de actividades específicamente determinadas.

TEMAS CLAVE A TRATAR: CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL PROYECTO

- ¿A qué organizaciones, agencias e individuos apoyará el fondo?
- ¿Qué actividades serán elegibles para financiamiento?
- ¿El fondo debe buscar ofrecer pequeños subsidios a muchas organizaciones, o concentrar sus recursos en subsidios más sustanciales que se otorgarán a pocas organizaciones? (¿quién entonces puede ofrecer pequeños subsidios a organizaciones locales más pequeñas?)
- ¿Qué se espera de las organizaciones que proponen, por ejemplo, financiamiento de contrapartes?

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

Es importante distinguir entre pagar costos recurrentes (por ejemplo, costos de administración continuos de las áreas protegidas) y apoyar proyectos (actividades con un período de financiamiento específico y de los cuales se espera que se conviertan en independientes, o para los cuales concluye el financiamiento). Algunos FAN se han comprometido a largo plazo con costos recurrentes, como los salarios del personal de las áreas protegidas, sin embargo por lo regular incluyen condiciones (tales como el mantenimiento o incremento por parte del gobierno del apoyo anual a actividades de protección básicas). Es más común para los FAN apoyar costos “adicionales” o “incrementales” como los de equipo especial, capacitación, gastos únicos como los de procesos iniciales de planeación, o especificación de límites.

La mayoría de los FAN apoyan proyectos propuestos por las ONG y las organizaciones comunitarias; otros permiten que individuos e incluso negocios privados presenten solicitudes, bajo ciertas condiciones. Se espera que los proyectos con potencial de desarrollo o de generación de ingresos se independicen después de una fase de ayuda económica inicial. Los proyectos de educación, de fortalecimiento de capacidades, etc., pueden requerir de períodos más extensos de apoyo, o pueden estar diseñados para un período fijo después del cual terminará el financiamiento. A menudo los FAN se encuentran bajo presión para presentar resultados o éxito en un período corto. Una forma de lograr esto es buscar proyectos, organizaciones, e

innovaciones actualmente exitosos o prometedores, en lugar de aventurarse de inmediato en un territorio desconocido.

Muy pocos FAN pueden operar sólo como un mecanismo financiero. Por lo general, los FAN tienen que apoyar a organizaciones que solicitan ayuda para entrenamiento y fortalecimiento de capacidades, a menos que el país disponga de una comunidad sólida de ONG con acceso a fuentes externas que apoyen estos temas. Algunos logran esto de manera directa (es decir, su propio personal ofrece capacitación y asistencia técnica) y otros de manera indirecta (al otorgar subsidios a organizaciones intermediarias que proporcionan capacitación y asistencia técnica para los implementadores/beneficiarios finales).

En general, el índice de éxito de los proyectos es más alto cuando existe un requerimiento de contribuciones de contrapartes, que puede ser en especie. Incluso las comunidades más necesitadas pueden contribuir con mano de obra, por ejemplo, si se pagan los materiales.

Muchos FAN están interesados en desarrollar esquemas de créditos rotativos, en particular cuando apoyan el desarrollo de actividades de subsistencia alternativa que deben poder reembolsar el financiamiento inicial. Sin embargo, ningún FAN ha implementado de manera exitosa dicho programa. Esto puede deberse a que los “mundos” de otorgamiento de subsidios y de micro-créditos son muy diferentes y los FAN, hasta este punto, carecen de experiencia para proveer créditos de manera efectiva. Las asociaciones con instituciones de préstamo comercial u ONG de micro-créditos parecen ser una mejor forma de lograr los objetivos.

Historias de éxito: Cómo han desarrollado los FAN estrategias sólidas de programas

Apoyo para el establecimiento de prioridades nacionales o regionales de conservación. El Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN) proporcionó apoyo financiero y participó en un proceso nacional de planeación y establecimiento de prioridades de conservación, lo cual fue muy importante en el establecimiento de criterios para su selección de subsidios.

Uso de comités comunitarios o de asesoría técnica para identificar las prioridades en áreas temáticas o geográficas específicas. El Mgahinga-Bwindi Impenetrable Forest Conservation Trust de Uganda (MBIFCT) inicialmente recibió casi 100 veces más propuestas para pequeños subsidios de los que tenía planeado financiar, pero se apoyó en su Comité Directivo de Comunidad Local para responder a esta gran cantidad de propuestas al establecer primero prioridades más claras y después filtrar las propuestas de acuerdo con esos criterios.

Uso de una metodología de marco lógico para identificar los impactos planeados y las medidas a usar en la evaluación del avance hacia lo planeado. Algunos fondos requieren que los proyectos individuales que financian preparen marcos lógicos. El FMCN también utiliza un marco lógico a nivel programa general para identificar los impactos y los indicadores para su cartera de subsidios en su conjunto y su programa de áreas protegidas.

Identificación de innovaciones o acciones catalíticas que el fondo desea promover. El Brazilian Biodiversity Fund (FUNBIO) (Fondo Brasileño para la Biodiversidad) estableció como prioridad aquellos proyectos que involucran al sector privado (empresas o fundaciones privadas) en actividades de conservación. Esto se consideró como una forma clave de atraer aportaciones privadas para la conservación de la biodiversidad y el uso sustentable a largo plazo.

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN

Este capítulo describe las *Notas No. 6 de las Lecciones del GEF*, “Creating Program Focus in a Conservation Trust Fund” Esta publicación está disponible en la página electrónica del GEF <http://www.gefweb.org> (seleccione la página de Monitoreo y Evaluación). La publicación está disponible en inglés, francés y español y también se puede solicitar al enviar un correo electrónico a la dirección geflessons@gefweb.org.

El Consejo sobre Fundaciones cuenta con numerosas publicaciones para las organizaciones de otorgamiento de subsidios. Algunas fundaciones de países en desarrollo las consideran útiles, mientras que otras encuentran que su enfoque US limita su relevancia en el extranjero. Una publicación significativa respecto a este tema, “Principles and Practices for Effective Grantmaking” está disponible de forma gratuita. Para solicitar o ver un catálogo y las descripciones de las publicaciones, visite COF en la red en la dirección <http://www.cof.org>.

Contacto con los FAN mencionados en este capítulo:

Las direcciones, números telefónicos y nombres de directores ejecutivos aparecen en el Anexo 5, lista de los FAN.

FMCN: <http://www.fmcn.org>

FUNBIO: funbio@sede.fgv.br

MBIFCT: MBIFCT@imul.com

Materiales útiles a solicitar a otros FAN:

Declaración de metas y objetivos.

Marco lógico del programa.

Criterios para la selección y evaluación de proyectos

B. ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL

Ruth Norris

Consultora independiente

Los fondos ambientales deben prepararse para afrontar temas clave de administración:

- Establecimiento de procesos transparentes para desarrollar prioridades de programas y selección de las actividades de proyectos;
- Establecimiento de estructuras y procesos eficientes que cumplan con objetivos de administración dentro de un presupuesto limitado (generalmente un porcentaje de los activos o rendimientos del fondo);
- Desarrollo de fuentes confiables de experiencia técnica para la administración de activos, planeación

- y administración de programas, recaudación de fondos y la selección y supervisión de proyectos;
- Monitoreo del desempeño del portafolio de inversiones y de la cartera de programas, e incorporación de lecciones para mejorar la administración futura.

El último punto se discute en un capítulo por separado. Los primeros tres puntos se tratarán aquí. Subyacente a estos temas se encuentra la cuestión fundamental del *liderazgo*. En muchos casos, el éxito temprano de un FAN puede atribuirse en gran medida a un solo individuo. Por lo general este individuo es el director ejecutivo o el presidente del consejo. Bajo las mejores circunstancias, las capacidades personales de esta persona (renombre en la comunidad, influencia con los comitentes claves), y su compromiso con las metas y propósitos del FAN, hacen posible que varias partes interesadas lleguen a un acuerdo respecto al programa de acción, y que el fondo en sí ejerza disciplina para llevar a cabo el programa. Así, el asunto de administración y de personal estriba en determinar *quién* puede ejercer el estilo adecuado de liderazgo, y *qué* habilidades y disciplinas se deben enfatizar.

TEMAS CLAVE A TRATAR: ESTRUCTURA Y PERSONAL

- ¿Cuáles son las funciones clave que el FAN necesitará desempeñar?
- ¿Cuáles de estas funciones podrá realizar el Consejo, los comités, y el personal profesional? ¿Cuál es el mínimo de personal profesional que el FAN necesitará tener?
- ¿Cómo puede el FAN lograr una relación adecuada de costos de operación para el financiamiento del proyecto?

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

El manejo y la administración diaria de las actividades del fondo por lo general se llevan a cabo por una unidad de administración encabezada por un Director Ejecutivo designado por, y responsable ante el Consejo. La unidad es responsable de:

- Preparación de planes de trabajo y presupuestos anuales
- Desarrollo e implementación de sistemas para reclutar, recibir, revisar y seleccionar propuestas
- Desarrollo e implementación de sistemas para administración y manejo financiero y la supervisión de actividades de proyectos
- Identificación de necesidades para el fortalecimiento de capacidades y el desarrollo de estrategias para cubrir esas necesidades
- Auditorías y otros sistemas transparentes para la contabilidad financiera
- Presentación regular de reportes ante el Consejo relativos a la implementación de programas y proyectos
- Desarrollo e implementación (junto con el Consejo) de estrategias para la recaudación de fondos.

Por lo general, los fondos han podido reclutar personal profesional técnicamente calificado a nivel local. Distintos FAN han seguido diferentes enfoques debido a la necesidad de adoptar un balance adecuado entre pagar lo suficiente para atraer a personal calificado y crear condiciones donde su propio personal muestre dedicación y compromiso equiparables a los de sus beneficiarios. Es un balance difícil de lograr, y algunos fondos han experimentado problemas de imagen cuando los beneficiarios (organizaciones locales con problemas financieros) perciben que una gran parte de los fondos disponibles se gasta en salarios del personal de las grandes ciudades.

La mayoría de los fondos han podido mantener sus costos de operación en el 25-30 por ciento (y algunos debajo del 20 por ciento) pero esto ha repercutido en los fondos como instituciones, sobre todo en su habilidad para desarrollar experiencia técnica. En general, entre más pequeña es la donación, más difícil es mantenerse dentro de los límites de los costos de operación. Además, los fondos con criterios relativamente directos para la distribución de sus fondos (por ejemplo, los costos recurrentes de las áreas protegidas), o un rango limitado de beneficiarios / actividades elegibles, incurren en costos de administración más bajos que aquellos que dirigen programas de subsidios más abiertos y competitivos con un rango amplio de actividades potenciales. Así, es importante desarrollar programas de subsidios bien enfocados como un medio para administrar costos, así como para incrementar el impacto de la conservación.

Los donantes no han dado directrices claras y consistentes acerca del tema de los costos de operación. En diferentes fondos se han aplicado diferentes “costos tope,” así como diferentes criterios para establecer esos índices. Además, ha variado la definición de lo que se considera como costos administrativos y de operación. La siguiente directriz pertenece a la *Evaluación del GEF de la Experiencia con los Fondos Fiduciarios para la Conservación*:

- Para un fondo fiduciario, los **costos de operación** son los “costos diarios de hacer negocios”. Éstos por lo regular incluyen los costos anuales relacionados con operaciones básicas de los fondos fiduciarios: salarios del personal, reuniones del consejo, gastos de oficina, equipo y mantenimiento, costos relacionados con la administración de las donaciones y administración de programas (selección, supervisión y evaluación del proyecto). Los costos de operación también incluyen el desarrollo de comités para la conservación de la biodiversidad, la coordinación con otros fondos y proyectos de biodiversidad, la difusión de la experiencia y las lecciones aprendidas, el establecimiento de redes y la recaudación de fondos.
- Los **costos de fortalecimiento de la institución** por lo general son costos de arranque, incurridos principalmente en el primer o segundo año del fondo, aunque la capacitación y las consultas continúan a medida que el fondo crece. Estos costos incluyen la capacitación del propio personal del fondo fiduciario, la preparación de un manual de operaciones y otros documentos importantes, honorarios de abogados relacionados con las solicitudes de exención de impuestos, la orientación para los miembros del consejo y actividades similares.
- Los **costos de apoyo al programa** son los servicios proporcionados, diferentes a la supervisión directa, para el fortalecimiento de capacidades de organizaciones beneficiarias, intercambio de experiencia técnica, y apoyo de beneficiarios y beneficiarios potenciales. Cuando un fondo fiduciario decide ofrecer apoyo para incrementar las capacidades del beneficiario, por lo general lo logra a través de (a) el financiamiento de un proyecto, otorgando subsidios o celebrando contratos con otras organizaciones especializadas en esta área (un enfoque empleado por el FMCN de México) o (b) asistencia técnica directa ofrecida por el personal del fondo fiduciario, como en el caso del MBIFCT en Uganda o FPE en Filipinas.

Generalmente las unidades de administración deben mantenerse a un mínimo (director ejecutivo, director de finanzas, uno o dos funcionarios de proyectos/técnicos, secretario), ya que el porcentaje de activos disponibles para los costos de administración casi siempre es limitado. Esto a menudo lleva a la contratación de servicios de consultoría a corto plazo, y en especial, a la contratación de servicios de organizaciones nacionales expertas, en vez de desarrollar una planta de personal permanente para el Fondo. Varios fondos se han visto beneficiados al contratar a Consultores Técnicos de tiempo completo (apoyados por un donante externo) durante los primeros años de operación para ayudar a desarrollar un equipo

efectivo, implementando la selección de proyectos, supervisando el arranque y planeando la organización del personal.

La administración diaria de la unidad de administración está regulada por manuales de operación donde se establecen los procedimientos para todas las operaciones (procedimientos para convocatorias de propuestas, revisión de propuestas, selección de proyectos; procedimientos administrativos; requerimientos para reportes financieros y técnicos de beneficiarios; procedimientos de supervisión y monitoreo). Estos manuales por lo regular están disponibles para el público, y las unidades de administración deben documentar su cumplimiento con los procedimientos establecidos a fin de asegurar su total transparencia.

TEMAS CLAVE A TRATAR: COMITÉS DE ASESORÍA TÉCNICA

- ¿Qué experiencia técnica se requiere para determinar el enfoque estratégico del fondo y para evaluar las propuestas para financiamiento?
- ¿Puede el FAN reclutar especialistas dispuestos a cooperar de forma voluntaria? ¿De qué organizaciones?
- ¿Cuánto tiempo puede un FAN esperar de manera razonable que estos individuos trabajen en el fondo, y de qué manera puede emplearse este tiempo más efectivamente?

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

La mayoría de los FAN han establecido un comité técnico para ayudar en la revisión y selección de propuestas, así como en la supervisión de proyectos (y otras funciones para las cuales el Consejo o la unidad de administración requiere experiencia técnica no disponible entre su propio personal). Se puede conferir autoridad para contratar estos comités ad-hoc ya sea a su unidad de administración o al Consejo.

Algunos FAN usan sus comités de asesoría como un “panel de expertos” que proporcionan asesoría individualmente, mientras otros esperan que el comité de asesoría se reúna periódicamente y trate sobre temas importantes del fondo, o vote como grupo sobre la selección de una lista de proyectos.

Los consultores y los comités de asesoría técnica son la principal herramienta a través de la cual la unidad de administración puede ejercer una adecuada revisión técnica y financiera de las propuestas y proyectos, con consultas y revisiones extensas, sin contar con un personal numeroso y permanente (con los consiguientes altos costos generales). La mayoría de los fondos nacionales que dependen de comités voluntarios han visto que éstos no pueden cubrir todas sus necesidades. No obstante, han podido obtener mucha ayuda de los comités de asesoría apoyados por contratos de consultoría temporales. El desarrollar “bases de consultores” también ayudará al FAN a proporcionar servicios de referencia a las organizaciones que ofrecen propuestas y que requieren de asistencia técnica para cumplir con los requerimientos de financiamiento de los proyectos.

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN SOBRE TEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL

Recientemente, el Council on Foundations lanzó la novena edición de su publicación “Foundation Management Series” de cuatro volúmenes. El Volumen III está dedicado a recursos de personal y a temas de programas, políticas de programas de otorgamiento de fondos y temas de administración. Esto está dirigido principalmente a las fundaciones que operan en los E.U. y está disponible sólo en inglés. El juego de volúmenes I-III se vende en \$20 para miembros del COF, y en \$45 para quienes no son miembros.

Resources for Success de The Nature Conservancy contiene capítulos que tratan sobre la administración de recursos humanos (incluyendo preparación de descripciones de trabajo, reclutamiento, objetivos y evaluación de desempeño). Comuníquese con la oficina de desarrollo organizacional, programas internacionales. La dirección de la página electrónica de The Nature Conservancy es <http://www.tnc.org>.

Solicite copias de manuales de operación de otros fondos. Los fondos que cuentan con copias electrónicas disponibles por correo electrónico incluyen el FMCN (México), FUNBIO (Brasil), Nepal Trust for Biodiversity Conservation, y Conservation Trust Fund of Papua New Guinea.

C. SOCIEDADES Y ORGANIZACIONES A NIVEL NACIONAL

1. EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

Shari Turitz

Responsable del Programa

Instituto Synergos

Una fundación comunitaria es una organización filantrópica exenta de impuestos, independiente y apoyada públicamente, que opera como una colección permanente de fondos para el beneficio de un área geográfica determinada. Una fundación comunitaria funciona principalmente como una institución de otorgamiento de subsidios y apoya una gama de actividades de beneficencia dirigidas a las necesidades comunitarias del área geográfica donde presta el servicio. Las fundaciones comunitarias también son conocidas como fideicomisos o fondos comunitarios, que transmiten la idea de un fondo de donaciones para apoyar sus actividades. Gran parte de sus recursos proviene de aportaciones de una gran variedad de donantes, generalmente de la región geográfica en la cual la fundación enfoca su trabajo⁸.

Las fundaciones comunitarias fungen como facilitadores y elementos de concientización acerca de los problemas importantes de la comunidad. También crean un puente entre organizaciones de la sociedad civil, el gobierno y el sector privado.

Otras fundaciones u organizaciones parecidas que se pueden encontrar en países en desarrollo incluyen:

- **Fundaciones que combinan el financiamiento con un programa operativo.** En algunos casos, las fundaciones comienzan como ONG operativas y después incluyen una función de otorgamiento de subsidios. Algunas fundaciones otorgan subsidios a organizaciones seleccionadas y también operan sus propios programas relacionados con su misión y objetivo.
- **Asociación de membresía.** Algunas fundaciones cuentan con miembros. Estos miembros pueden tomar parte en las actividades de la fundación y pagan cuotas.
- **Fideicomisos de beneficencia.** Es un fideicomiso de beneficencia que se forma con una Escritura de Fideicomiso. El fiduciario tiene la obligación de asegurar que los activos (efectivo, valores o propiedad) se utilicen de la manera especificada por los beneficiarios.
- **Fundación corporativa.** Una fundación establecida por una sociedad para profesionalizar su alcance de otorgamiento de subsidios y comunitario. Por lo general, la sociedad, más que la donación, determina el presupuesto anualmente.
- **Fundación familiar.** Una fundación que es administrada por el donante original, por los miembros de la familia donante, o que recibe una fuerte influencia por parte de éstos. Muchas fundaciones familiares son administradas por miembros de la familia (en ocasiones dos o tres generaciones después del donante original) que pueden fungir como fiduciarios o directores, por lo general voluntariamente.
- **Fundaciones Independientes/Privadas.** Una fundación financiada por una persona, a menudo por petición, y administrada por personal profesional. Las fundaciones privadas otorgan subsidios a otras organizaciones a fin de lograr sus propósitos de beneficencia.

⁸ Esta descripción refleja las características de las fundaciones comunitarias tal como existen en los Estados Unidos. Se basa en las definiciones de The Council on Foundations y de Council of Michigan Foundations.

- **Fondos sociales.** Los fondos sociales generalmente se establecen como instituciones autónomas, con políticas transparentes y flexibles de financiamiento, recaudación y desembolso. Responden a solicitudes de apoyo generadas por las organizaciones locales (grupos comunitarios, ONG y gobierno local). No implementan proyectos, pero se enfocan en la supervisión de la implementación y en el monitoreo de la efectividad de los proyectos.

Forma en que las fundaciones pueden establecer asociaciones entre sectores

Las fundaciones pueden jugar un papel muy importante en la creación de oportunidades para que las organizaciones de la sociedad civil mejoren sus comunicaciones con el gobierno y con el sector privado y para que trabajen en conjunto en sus programas afines. Dos formas de crear vínculos entre sectores son:

- Juntar a personas que trabajan con temas similares dentro de y en varios sectores, por medio del patrocinio de reuniones, talleres, grupos de trabajo y otros foros.
- Crear asociaciones – relaciones entre individuos y grupos alrededor de la cooperación y la responsabilidad para lograr una meta mutua – que producirán un mayor impacto con respecto a una meta social o económica.

Los vínculos entre sectores se logran establecer en niveles donde no existían previamente. Estas conexiones, a su vez, requieren de nuevos recursos, crean nuevas iniciativas de políticas y mejoran el intercambio de información y habilidades.

- **Las fundaciones pueden jugar un papel muy importante en la formación de vínculos de colaboración entre las organizaciones de la sociedad civil y los gobiernos.** Esto puede ser tanto a nivel nacional como local. La colaboración trae múltiples beneficios. Primero, sirve para llevar ideas y habilidades innovadoras a las agencias de gobierno, tanto en el diseño de la política social como en la prestación de los servicios al público. Segundo, hace posible que las organizaciones de la sociedad civil tengan acceso a información y recursos que incrementan su efectividad. Tercero, asegura que las instituciones públicas y privadas trabajen en conjunto hacia las metas en común, evitando así la duplicación de esfuerzos y asegurando un impacto mayor.
- **Las fundaciones, en particular las fundaciones corporativas, se encuentran bien situadas para facilitar la cooperación entre las organizaciones de la sociedad civil y el sector empresarial.** Dicha cooperación puede beneficiar a la sociedad civil al aportar habilidades y recursos adicionales a áreas como la administración financiera, administración de créditos y mercadeo. El sector empresarial se beneficia de la asesoría de las ONG en el fortalecimiento del impacto de sus programas a escala comunitaria.

La membresía en el Consejo puede ser un factor importante para facilitar el desarrollo de asociaciones con otros sectores. Las fundaciones cuyos consejos incluyen representantes líderes de diferentes sectores de la comunidad están en una posición de ventaja al intentar desarrollar colaboraciones y asociaciones entre sectores. Pueden aprovechar una gran variedad de contactos personales para abrirse oportunidades y crear confianza y seguridad.

Ejemplos prácticos de la creación de vínculos entre sectores

Fundación Esquel de Ecuador (FEE)

La Fundación Esquel de Ecuador se constituyó jurídicamente en 1990 para fungir como agente de cambio social, apoyar iniciativas entre los sectores menos privilegiados de la sociedad ecuatoriana, resolver sus problemas, cambiar las condiciones que restringen su desarrollo y para tratar la injusticia social. En sus nueve años de trabajo y más allá de sus actividades de otorgamiento de subsidios, el FEE ha reunido al gobierno, al sector empresarial y a líderes de la sociedad civil para discutir los principales problemas que enfrenta la nación y llegar a una solución conjunta en diferentes áreas. En 1997, dentro del marco de su Programa de Educación Cívica, el FEE patrocinó los Diálogos entre Ciudadanos, una serie de foros de discusión y análisis que pretendían motivar la construcción de una cultura de diálogo y consenso en Ecuador, con lo cual se fortalecería la democracia y se acabaría con los viejos esquemas de la política tradicional. Estos diálogos promovieron la participación de mujeres, grupos indígenas, jóvenes y otros sectores sociales, así como de funcionarios de gobierno y políticos, y sirvieron como un puente entre la sociedad y la clase política. Más de 500 personas participaron de manera directa en estos diálogos. Algunos diálogos derivaron en un consenso para la reforma Constitucional. Asimismo, se presentaron puntos de discusión a la Asamblea Nacional para un futuro debate.

El FEE también ha patrocinado diálogos con el sector privado a través de Conferencias sobre Responsabilidad Social y Ciudadanía. La primera conferencia se llevó a cabo en 1997 y asistieron más de 200 personas, incluyendo representantes del sector empresarial, cámaras de producción, los medios, el gobierno, universidades, la Iglesia y organizaciones no gubernamentales.

Puerto Rico Community Foundation (PRCF)

Durante sus 14 años de historia, la fundación Puerto Rico Community Foundation ha reunido a los sectores empresarial, gubernamental y de la sociedad civil en numerosas ocasiones a fin de abordar los problemas sociales y económicos que enfrenta Puerto Rico. Un enfoque que ha utilizado con éxito ha sido la creación de comisiones que reúnen a representantes de diferentes sectores de la comunidad para enfocar sus habilidades y recursos en el desarrollo de nuevas estrategias para abordar problemas específicos.

Un ejemplo es el papel que jugó el PRCF en proponer la Iniciativa de Renovación de Escuelas de Educación Media a través del trabajo de la Comisión para la Educación de los Adolescentes, que creó en 1992. Esta Comisión, formada por once educadores de gran experiencia, se dio a la tarea de presentar recomendaciones acerca de cómo cubrir las necesidades de educación de los jóvenes entre la edad de once y quince años. La Comisión concluyó que la tarea exigía la participación de un mayor número de sectores de la comunidad de los que se creía originalmente, incluyendo agencias oficiales, profesores, administradores escolares, estudiantes, padres de familia, vecinos, la comunidad empresarial, y muchos otros.

La importancia de la colaboración entre fundaciones y fondos ambientales

Al trabajar en conjunto, las fundaciones y los fondos ambientales pueden acceder a información y recursos nuevos para incrementar sus impactos:

- A menudo las fundaciones comunitarias cuentan con un historial más largo de otorgamiento de subsidios y tienen mucho que compartir en términos de habilidades, contactos e información.
- Muchas fundaciones, al menos parcialmente, se enfocan en el medio ambiente y por lo tanto pueden interesarse en el co-financiamiento.
- Las fundaciones comunitarias podrían aprender de los fondos ambientales, fortaleciendo sus subsidios a los proyectos ambientales.

- Puesto que las fundaciones son instituciones que generalmente tienen más tiempo de existir, pueden ofrecer contactos importantes para los fondos ambientales.
- Las fundaciones y los fondos ambientales pueden colaborar en el desarrollo de políticas nacionales.

2. PROGRAMA DE PEQUEÑOS SUBSIDIOS DEL GEF

Sarah Timpson

Administradora Global

Programa de Pequeños Subsidios del GEF

Cada vez más fondos ambientales forman asociaciones nacionales con programas importantes de pequeños subsidios. Un buen ejemplo de esto es el Programa de Pequeños Subsidios de Global Environmental Fund (GEF/SGP). En 1992, el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP) lanzó el GEF/SGP. El programa otorga subsidios de hasta \$50,000, principalmente para actividades basadas en la comunidad de las ONG y organizaciones comunitarias (CBO) que ayudan a conservar el medio ambiente global, relacionando el interés por el medio ambiente con el interés por la sustentabilidad. El SGP ha financiado más de 1,200 proyectos en 46 países, incluyendo muchos países con fondos ambientales.

La colaboración entre los fondos ambientales y los programas nacionales de SGP ha considerado proyectos de co-financiamiento, intercambio de información y experiencia, cooperación en la implementación de programas, relaciones institucionales y diálogos de política. Algunos ejemplos de estas asociaciones son:

- En **Belice**, la cooperación entre el fideicomiso Protected Areas Conservation Trust (PACT) y el SGP han incluido:
 - Representación del director ejecutivo de PACT en el Comité Directivo Nacional del SGP.
 - Adopción por parte de PACT de los formatos del SGP para la propuesta de proyectos, selección de solicitudes de subsidios y monitoreo de proyectos a través de visitas de campo.
 - Intercambios de información con relación a solicitudes de subsidios para evitar la duplicación y promocionar la sinergia.
 - Visitas conjuntas de campo para proyectos de interés mutuo.
 - Subsidios complementarios a ONG; exploración de co-financiamiento de proyectos.
 - Implementación por PACT de un proyecto GEF de tamaño mediano para desarrollar un sistema comunitario de parques co-administrados en Belice; esto representa una oportunidad para que el GEF/SGP extienda su influencia al cooperar con PACT en un proyecto de mayor envergadura que involucre a las comunidades en cuatro áreas protegidas.
- En la **República Dominicana**, el SGP está instalado en el FAN PRONATURA. Esto ha resultado en:
 - Beneficios para el SGP, incluyendo una fuerte base institucional, apoyo del gobierno y de las ONG, vinculación con las comunidades y difusión de la experiencia del SGP.
 - Beneficios para PRONATURA, incluyendo un mayor campo de acción sustantivo y geográfico, personal técnico más capacitado, y más recursos para los proyectos a ser realizados por el SGP.
- Se contempla la posibilidad de instalar el Programa de Pequeños Subsidios en Perú en un fondo ambiental, PROFONANPE, el Fondo de Áreas Protegidas por el Estado. La relación es de beneficio mutuo porque:

- Tanto PROFONANPE como el SGP están comprometidos con la conservación de la biodiversidad.
 - PROFONANPE trabaja exclusivamente dentro de áreas protegidas, pero el SGP puede apoyar proyectos en zonas de amortiguamiento que rodean las áreas protegidas.
 - Las actividades de co-financiamiento permiten a PROFONANPE cubrir los componentes de subsistencia de actividades que buscan conservar la biodiversidad global con financiamiento del SGP.
 - Permite que PROFONANPE y SGP desarrollen un amplio campo para otras asociaciones y movilicen mayor financiamiento a partir de los recursos nacionales, contribuyendo a incrementar la sustentabilidad de los programas y proyectos.
- La colaboración en **Filipinas** entre la fundación Foundation for the Philippine Environment (FPE) y el Programa de Pequeños Subsidios ha incluido:
 - Co-financiamiento por FPE de proyectos apoyados por SGP.
 - Patrocinio e implementación conjunta de actividades de fortalecimiento de capacidades para beneficiarios basados en las comunidades.
 - Enfoques complementarios al monitoreo y evaluación de los proyectos (MyE).
 - Creación de Communities for Global Environment Foundation, Inc. (CGEF), una fundación que promueve la conservación de la biodiversidad, la energía renovable y el desarrollo sustentable en las Filipinas.
 - Creación de una asociación formal entre FPE y SGP/CGEF para apoyar actividades basadas en la comunidad en seis provincias de Filipinas.

Otras colaboraciones en Latinoamérica

El GEF/SGP opera en 12 países de Latinoamérica y el Caribe, 10 de los cuales cuentan con uno o más fondos ambientales. UNDP ha promovido la colaboración a nivel nacional de la forma descrita anteriormente en todos los países con ambos mecanismos. Se puede esperar una colaboración aún más estrecha entre los fondos ambientales y el GEF/SGP en esta región, puesto que recientemente el SGP se ha convertido en un miembro fundador de REDLAC, la nueva red regional de fondos ambientales para la comunicación y el fortalecimiento de capacidades. Al igual que otros miembros, el SGP participará de lleno en las iniciativas de intercambio de información y experiencia en las actividades de otorgamiento de subsidios a nivel comunitario.

Se planearon los pasos para promover una mayor cooperación entre los fondos ambientales, el SGP, y el proyecto Mesoamerican Biological Corridor (MBC) de GEF en una junta en Antigua, Guatemala, en octubre de 1999, donde participaron el SGP y los coordinadores nacionales de MBC de Belice, Costa Rica, Guatemala y México, y varios miembros del Comité Ejecutivo de REDLAC. Los participantes acordaron que el MBC ofrece un marco de planeación útil para las actividades principales de los fondos ambientales y el SGP.

Proyecto UNF

El Programa de Pequeños Subsidios cuenta con un nuevo proyecto, el SGP Community Management of Protected Areas Conservation (COMPACT), en seis u ocho Sitios de Patrimonio Natural Mundial y arrecifes de coral globalmente relevantes. Bajo esta iniciativa de tres años, el SGP otorgará subsidios de

hasta \$50,000 para actividades de subsistencia sustentable que reduzcan las amenazas a las áreas protegidas. Los sitios seleccionados hasta la fecha incluyen los siguientes:

- Sistema de Reserva de Arrecife de Belice y Sitio de Patrimonio Mundial, Belice.
- Morne Trois Pitons National Park y Sitio de Patrimonio Mundial, República Dominicana.
- Reserva de la Biosfera Sian Ka'an y Sitio de Patrimonio Mundial, México.
- St. Pauls' Subterranean River National Park, Palawan, Filipinas.

Dos o cuatro sitios más están en proceso de selección en África al sur del Sahara, África del Norte, y en Asia. El proyecto COMPACT es financiado por una subvención al UNDP de la United Nations Foundation (UNF).

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN

Se puede obtener información acerca del Programa de Pequeños Subsidios del GEF y de los proyectos apoyados por el SGP al:

- Contactar la Oficina UNDP del País en cada uno de los 46 países que ofrecen el SGP.
- Accesar la página electrónica de UNDP/GEF: vaya a <http://www.undp.org/gef> y hacer click en "Small Grants Programme."
- Enviar un correo electrónico a marie.khan.kakou@undp.org.

Se puede obtener información adicional acerca de las fundaciones en la página electrónica de Council on Foundations <http://www.cof.org> y en la página electrónica del Instituto Synergos, <http://www.synergos.org>.

También vea: **The Synergos Institute: Case Study Series on Foundation Building y Series on Collaboration and Partnership Building.**

En la bibliografía encontrará una lista detallada de las publicaciones disponibles en estas dos series.

Se puede encontrar información general acerca de filantropía, voluntariado y el sector no lucrativo en:

- International Center for Non Profit Law (<http://www.icnl.org>)
- International Association of Grantmakers (<http://www.imag.org>)
- CIVICUS (<http://www.civicus.org>)
- The Foundation Center (<http://www.fdncenter.org>)
- Independent Sector (<http://www.indeosec.org>)
- National Committee for Responsive Philanthropy (<http://www.ncrp.org>)

Información de contacto de las fundaciones mencionadas en este capítulo:

Fundación Esquel – Ecuador (FEE)

Av. Colón #1346, mezzanine, Of. 12, Quito, Ecuador

Tel (593-2) 520-001 / 526-931 / 526-951

Fax (593-2) 554-029

Email fesquel3@hoy.net

Página electrónica <http://www.esquel.org.ec>

Contacto: Boris Cornejo, Director de Desarrollo

Puerto Rico Community Foundation (PRCF)

Edif. Torre de la Reina, 450 Ponce de León Ave. Suite 203, Puerta de Tierra, San Juan, P.R.

Tel (787) 721-1037

Fax (787) 721-1673

Correo electrónico nicolon@coqui.net

Página electrónica <http://www.fcpr.org/ireieng.htm>

Contacto: Nelson I. Colón, Presidente

D. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LOS BENEFICIARIOS

George Scharffenberger

Vicepresidente de Nuevas Iniciativas, PACT

Los FAN y otras fundaciones de otorgamiento de subsidios se esfuerzan por lograr ambiciosos objetivos sociales y económicos por medio de las actividades financiadas. Por lo tanto, su éxito está directamente relacionado con el éxito de las organizaciones, agencias e individuos que apoyan. La selección de las organizaciones e individuos a financiar es tan importante (y se podría argumentar que más importante aún) como la selección de las actividades por apoyar. Al seleccionar las organizaciones a financiar, es fundamental realizar una evaluación objetiva de sus capacidades.

Capacidad es un concepto amplio que se resume en la habilidad de una organización o individuo para hacer lo propuesto. Incluye elementos cuantitativos y cualitativos. ¿Cuenta la organización con suficiente personal, infraestructura, herramientas y recursos financieros para realizar la tarea? ¿Son las personas, la infraestructura y las herramientas “adecuadas”? ¿Los recursos financieros se usan de manera óptima? ¿La organización (o el individuo) cuenta con el conocimiento, las habilidades, las relaciones, los sistemas de administración y las estrategias de sustentabilidad necesarias? E incluso si la respuesta a todas las preguntas anteriores es “sí”, ¿tiene la organización la habilidad para reunir todas esas piezas de una forma efectiva, eficiente y transparente?

Dada la definición de capacidad, es probable que existan pocas circunstancias en las que las ideas de buenos proyectos coincidan con una capacidad absoluta para llevarlas a cabo. ¡Si coincidieran, no habría necesidad del apoyo de un fondo ambiental! Los FAN identifican y se centran en las deficiencias de la capacidad de sus beneficiarios. Históricamente, los FAN se han enfocado principalmente en la capacidad financiera, de infraestructura y de equipo de los beneficiarios, más que en los aspectos menos tangibles. En el mejor de los casos, los FAN se han enfocado en las habilidades técnicas y en la experiencia para realizar el trabajo. Los fondos ambientales han aprendido lo que otras organizaciones de financiamiento y de apoyo han aprendido – que un enfoque más holístico respecto de la capacidad, y en especial la inclusión de temas de administración y de sustentabilidad, pueden incrementar la probabilidad del éxito de las actividades financiadas por subsidios, así como el impacto continuo a largo plazo de su programa de subsidios.

Se requieren estrategias tanto previas como posteriores al financiamiento para tratar los temas de capacidad. Antes del financiamiento, una evaluación de la capacidad holística incrementa la probabilidad de éxito ya que proporciona una base realista para la evaluación del nivel relativo de riesgo de varias propuestas de proyecto. Además de ayudar en la selección de los proyectos, dicha evaluación puede también servir como una base para las estrategias de administración de riesgo posteriores al financiamiento y para el desarrollo de una serie de enfoques y estrategias para apoyar el desarrollo de capacidades entre los

beneficiarios. En particular, en el caso de subsidios que se otorgan a organizaciones comunitarias u ONG locales, la evaluación generalmente identificará las áreas que pueden ser reforzadas a fin de incrementar la eficiencia y efectividad organizacional para lograr los objetivos. Éstas incluyen áreas de administración interna, como contabilidad y habilidades de redacción de informes, así como habilidades para crear vínculos con otros sectores y para desarrollar fuentes de financiamiento. El fondo ambiental puede asumir un papel activo en el fortalecimiento de capacidades o bien puede estar más distante. En cualquier caso, puede proporcionar servicios de fortalecimiento de capacidades específicas o puede proporcionar, permitir o motivar a los beneficiarios a utilizar otros recursos disponibles.

TEMAS CLAVE A TRATAR: EVALUACIÓN DE CAPACIDADES DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN

- ¿Cómo se pueden incluir nociones más holísticas de capacidad en el proceso de solicitud y selección?
- ¿Qué áreas de capacidad son los indicadores más importantes del éxito? ¿Cómo pueden medirse de la manera más precisa y rentable?
- ¿De qué manera puede usarse el análisis del desempeño pasado como una base objetiva para evaluar la capacidad y predecir el éxito futuro?
- Si la apertura y la confianza entre el fondo ambiental y las organizaciones y los individuos que apoya son consideradas como elementos esenciales del éxito después del financiamiento (ver abajo), ¿cómo puede convertirse la evaluación inicial de la capacidad (que a menudo se percibe como una intromisión) en una oportunidad para iniciar una relación de confianza?
- ¿Qué nivel de riesgo está dispuesto a tomar el fondo ambiental con las organizaciones que cuentan con buenas ideas y un alto potencial para el impacto, pero con niveles relativamente bajos de capacidad actual?

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS EN LA EVALUACIÓN DE CAPACIDAD PREVIA AL FINANCIAMIENTO

Hasta la fecha, los FAN han utilizado las siguientes prácticas para evaluar las capacidades de los beneficiarios potenciales:

- Estudios de “capacidad de absorción”, usualmente realizados por consultores externos, a menudo con financiamientos directos de los donantes de los FAN, durante el proceso de diseño.
- Vínculos con redes de ONG que trabajan con sus miembros para identificar las fuerzas y debilidades organizacionales y las necesidades de fortalecimiento de capacidades.
- Políticas para motivar las asociaciones entre beneficiarios potenciales y organizaciones terceras (como ONG internacionales) que proporcionan asistencia en la evaluación de capacidades y estrategias de fortalecimiento organizacional.
- Mantenimiento de registros o bases de datos de ONG nacionales y otros implementadores potenciales, incluyendo datos sobre capacidades organizacionales.
- Incluir la evaluación de la capacidad como una parte del proceso de selección. Los elementos han incluido el uso de indicadores de capacidad como parte del proceso de revisión de entidades pares, auto-evaluación de solicitantes y revisiones de consultores externos.
- Fases de preparación de financiamiento que incluyen la evaluación de las capacidades y planes de fortalecimiento organizacional, si es necesario.

Ninguna de estas prácticas, por sí sola, ha resultado ser suficiente para garantizar que los subsidios se otorguen siempre a las mejores organizaciones, o para evitar los riesgos en los que se ven involucrados los beneficiarios con poca experiencia. En muchos países – particularmente en áreas donde las organizaciones de la sociedad civil comienzan apenas a desarrollarse – el FAN necesariamente realiza inversiones de mayor riesgo en organizaciones que inician, o ve su propio rol como el de una entidad que fortalece y prepara a las organizaciones para lograr impactos en la conservación en una segunda o tercera generación de financiamiento. Sin embargo, los FAN y otras organizaciones que financian a organizaciones nuevas, emergentes o pequeñas organizaciones basadas en la comunidad, por lo general han visto que es mejor involucrarse en las relaciones de financiamiento en fases, y asegurar la culminación exitosa de los componentes de planeación, de análisis de factibilidad y del fortalecimiento de capacidades antes de comprometerse a proporcionar apoyo continuo a un mayor nivel.

TEMAS CLAVE A TRATAR: ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

- ¿Qué aproximación debe asumir el fondo respecto al fortalecimiento de capacidades de sus beneficiarios?
- ¿Qué papel debe asumir el fondo al proporcionar servicios de fortalecimiento de capacidades?

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

Aproximación del fondo

Los FAN y otras organizaciones involucradas en proporcionar apoyo para el fortalecimiento de capacidades asumen diferentes aproximaciones:

1. *Imparcial*: El fondo presenta al beneficiario sus conclusiones/inquietudes respecto al fortalecimiento de capacidades durante las negociaciones del subsidio. El fondo y el beneficiario acuerdan estrategias o metas. El beneficiario es responsable de dar seguimiento con evaluaciones periódicas por parte del fondo, para monitorear el avance. El fortalecimiento de capacidades puede financiarse utilizando recursos del fondo, pero a menudo debe capitalizarse con los propios fondos del beneficiario. El seguimiento exitoso puede ser una condición previa para continuar con el financiamiento o subsidios posteriores. **Ventajas**: Bajo costo mientras que se mantiene una máxima objetividad y “espacio para maniobrar” por parte del fondo. El beneficiario es exclusivamente “responsable” de los resultados con el consiguiente incentivo adicional (en algunos casos). **Desventajas**: Algunos beneficiarios pueden no tener la habilidad para dar un seguimiento adecuado sin apoyo. El beneficiario puede estar menos dispuesto a ser abierto/transparente con el fondo, temiendo un impacto negativo en el financiamiento.
2. *Socio/Mentor*: El fondo y el beneficiario colaboran de forma más cercana en la evaluación inicial. Crean estrategias conjuntamente y a menudo el fondo financia (o co-financian). El fondo está más activamente involucrado en proporcionar o localizar servicios de fortalecimiento de capacidades. La evaluación periódica conjunta se usa para medir el avance, más para refinar la estrategia que lo relacionados con las decisiones de financiamiento. **Ventajas**: Proporciona el apoyo requerido por algunas organizaciones para dar un seguimiento efectivo a las estrategias de fortalecimiento de capacidades. La idea de “propiedad” por parte del beneficiario puede reflejarse en un mayor éxito del esfuerzo de fortalecimiento de capacidades. **Desventajas**: Puede limitarse la capacidad de maniobrar del fondo. Requiere de una mayor inversión de los propios recursos humanos y financieros del fondo. Existe el riesgo de crear dependencia. El nivel de confianza para una relación socio/mentor puede ser

difícil de lograr debido a la relación desigual de poder entre la entidad que financia y sus beneficiarios.

Estos dos roles idealizados son polos opuestos con un continuo de roles entre los mismos. Una decisión clave de política para un fondo ambiental es decidir cuál será su papel en el fortalecimiento de capacidades. Algunos fondos intentan adaptar su enfoque a las circunstancias y necesidades de los beneficiarios individuales. Sin embargo, en este caso, es necesario que los criterios y el enfoque de evaluación se encuentren claramente definidos para orientar al fondo en la determinación del papel específico que se debe asumir en cada circunstancia.

Rol del fondo al proporcionar servicios.

- ***Mínimo:*** El FAN no proporciona servicios en sí, sino que permite al beneficiario localizar y pagar los servicios de proveedores terceros. Dichos servicios podrán pagarse con fondos del subsidio o con los propios recursos del beneficiario. Como parte de un subsidio a una organización, las fundaciones pueden incluir financiamiento para que el socio obtenga asistencia técnica en áreas como la planeación estratégica, desarrollo de personal, recaudación de fondos o desarrollo de programas; para realizar visitas a otras organizaciones, asistir a cursos de capacitación o conferencias o participar en prácticas. **Ventajas:** Es la forma de proveer servicios menos costosa para el fondo; hay menos “responsabilidad” respecto a la calidad de los servicios ofrecidos. La mayor responsabilidad del éxito se atribuye a los beneficiarios. Existe mayor potencial para desarrollar relaciones continuas entre beneficiarios y proveedores de servicios. Los costos del programa de fortalecimiento de capacidades son claramente parte de la cartera de “subsidios” del FAN, y no de sus costos generales. **Desventajas:** Existe poco control de calidad, excepto después del hecho. Hay menor probabilidad de desarrollo a partir de las experiencias de aprendizaje de otros.
- ***Certificador:*** Se incluyen en el subsidio fondos para el fortalecimiento de capacidades. El fondo evalúa y “certifica” un número limitado de proveedores de servicios de fortalecimiento de capacidades que el beneficiario puede utilizar. **Ventajas:** Los costos son relativamente bajos para el fondo en cuanto a organización, pero los servicios en sí pueden ser costosos. Hay mayor control de calidad. Hay mayor posibilidad para las economías de escala y para beneficiarse del aprendizaje a partir de fuentes diversas. **Desventajas:** La evaluación de la calidad de los proveedores de servicios puede ser difícil. La calidad de los servicios individuales puede variar pese a la alta calidad general del proveedor certificado. Hay mayor responsabilidad por parte del fondo respecto de los resultados.
- ***Proveedor de servicio:*** El fondo mismo proporciona asistencia técnica, capacitación o facilita una amplia gama de programas de aprendizaje entre organizaciones pares, ya sea directamente o a través de la contratación de individuos u organizaciones independientes o a los cuales subsidia. Esta clase de servicios de fortalecimiento de capacidades está relacionada con el programa de subsidios pero no está financiada por los subsidios individuales. **Ventajas:** Hay más control de calidad. Existe un alto potencial para las economías de escala y el aprendizaje a partir de fuentes diversas. **Desventajas:** El costo más alto (puede representar un problema especialmente si se considera como parte de los gastos generales de operación). Existe mayor “responsabilidad” respecto a los resultados. El fortalecimiento de capacidades es una profesión especializada. Es difícil justificar el desarrollo de un programa de fortalecimiento de capacidades dentro de la organización, a menos que exista falta de proveedores externos apropiados o suficiente demanda. Existe el riesgo de dependencia y un bajo potencial para que los beneficiarios desarrollen relaciones con los proveedores de servicios.

- *Facilitador de red.* El fondo mismo (o a través de terceros) promueve el desarrollo de un “sistema de aprendizaje en red” en el cual se invita a los beneficiarios a compartir experiencias, lecciones aprendidas y mejores prácticas. Mientras que cada vez se usa más el Internet como “anfitrión” de dichas redes, éstas también pueden establecerse de una forma más convencional, no electrónica. Este rol no es exclusivo y puede complementar a cualquiera de las demás estrategias. **Ventajas:** Se incrementa el aprendizaje continuo de diversas fuentes que no dependen del fondo. El aprendizaje se basa en experiencias reales. **Desventajas:** Un alto costo potencial de arranque. El éxito depende de las “nuevas” habilidades relacionadas con los sistemas de aprendizaje en red.

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS ACERCA DE LAS ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

La mayoría de las lecciones aprendidas acerca del fortalecimiento de capacidades de beneficiarios se resumen detalladamente en la lista de “Ventajas” y “Desventajas” de los diferentes enfoques y métodos discutidos anteriormente. Los fondos ambientales también pueden aprender de la experiencia de otros fondos que en muchos casos han tratado los temas de fortalecimiento de capacidades durante la década pasada.

El caso de The Abrinq Foundation for Children’s Rights (Brasil)

The Abrinq Foundation for Children’s Rights fue creada en 1990 para hacer de la atención a los niños y jóvenes una prioridad, y para promover y dar a conocer las experiencias exitosas, las políticas y las acciones que pueden ser multiplicadas. En el curso de la evaluación de sus esfuerzos, la Fundación se dio cuenta que su “Programa Nuestros Niños,” un programa de otorgamiento de subsidios para ofrecer apoyo a organizaciones dedicadas al cuidado de los niños en el estado de São Paulo, no estaba logrando el nivel de impacto esperado. Abrinq decidió complementar sus subsidios con el fortalecimiento de capacidades para ayudar a los beneficiarios a mejorar la calidad de los programas. Creó un nuevo programa llamado Programa de Fortalecimiento de Capacidades para la Administración Técnica que pretendía incrementar la calidad del cuidado proporcionado por 43 de sus beneficiarios.

Durante el primer año, Abrinq se enfocó en aumentar la conciencia de sus beneficiarios respecto a las necesidades para mejorar la calidad del cuidado que proporcionaban. El “enfoque de calidad” se centró en áreas como planeación estratégica, administración, comunicaciones, mercadeo y recaudación de fondos. En el segundo año el enfoque se centró en mejorar las habilidades de administración del personal y en ofrecer al personal de guarderías, albergues y centros juveniles acceso a recursos técnicos y pedagógicos. Abrinq patrocinó seminarios, reuniones de educadores y talleres de servicio dentro del fondo, cursos relacionados con el cuidado de niños de 10 a 18 años de edad y cursos de desarrollo de habilidades de administración para organizaciones de atención a los niños. Abrinq contrató a consultores para organizar los eventos (seminarios, cursos, talleres, etc.). El equipo técnico del “Programa Nuestros Niños” de Abrinq, el personal y los beneficiarios eligieron los temas. En respuesta a las necesidades identificadas durante el primer año del programa, se formaron grupos de trabajo de practicantes de las organizaciones de beneficiarios alrededor de cuatro temas:

- Trabajo y educación de niños y adolescentes;
- La responsabilidad social de organizaciones de servicio para el niño y el adolescente: un enfoque técnico-legal;
- La organización como un negocio social: el reto de las organizaciones no lucrativas; y
- El albergue para niños como protección especial: sus relaciones con la comunidad y el sistema

jurídico.

Abrinq contrató a un consultor para que evaluara el impacto del programa de fortalecimiento de capacidades. El consultor recopiló datos acerca de las organizaciones antes y después de la participación en el programa. Primero el consultor evaluó a cada organización con base en los informes del personal de Abrinq, antes del inicio del programa. En una segunda fase, el consultor participó en eventos del programa. En la tercera etapa, después del término del programa, el consultor visitó organizaciones en el campo para evaluar el cambio en la capacidad organizacional. El resultado final fue un informe individual de cada organización y un informe final de seguimiento del Programa de Fortalecimiento de Capacidades Técnicas y de Administración.

Se seleccionaron cuatro aspectos del desarrollo organizacional como indicadores de evaluación:

- Administración
- Instalaciones físicas
- Recursos humanos
- Servicios

Abrinq monitoreó el avance de las organizaciones participantes con respecto a estos aspectos a fin de determinar los efectos del programa. La evaluación concluyó que:

En términos generales, los participantes lograron avances importantes. Trataron muchos temas que hasta entonces no habían dado suficiente atención. Se mostraron dispuestos a poner en práctica los nuevos conceptos que acababan de aprender, aplicando medidas concretas para mejorar sus servicios y trabajar hacia el logro de sus metas. Todo el proceso de fortalecimiento de capacidades y sus resultados transformaron la relación de la asociación con Abrinq en una mayor independencia financiera y permitieron que Abrinq liberara recursos para nuevas afiliaciones.

The Abrinq Foundation for Children's Rights tiene proyectado publicar cuadernos de trabajo que reunirán los resultados de cada grupo de trabajo, pues considera que este material contribuirá a sus esfuerzos dentro del marco del "Proyecto Nuestros Niños" para crear un movimiento que mejore los servicios que se brindan a niños y a adolescentes.

LECCIONES APRENDIDAS DE LA EXPERIENCIA DEL INSTITUTO SYNERGOS

- **El fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil (en especial las organizaciones comunitarias y las ONG) es esencial para la misión de muchas fundaciones y por lo tanto representa una parte importante de sus programas de subsidios.**

Esto se puede lograr de muchas maneras, desde la asistencia técnica y la capacitación directas por parte del personal de la fundación, hasta la aportación de subsidios a las ONG que se especializan en brindar apoyo técnico al sector no lucrativo. Una opción a la que se recurre con mayor frecuencia es incluir en los subsidios aquellos fondos que permitan a las organizaciones contratar servicios de consultoría de organizaciones más afines a sus necesidades. Por lo general las organizaciones de la sociedad civil tienen dificultad para recaudar fondos para desarrollar sus propios recursos humanos, por lo que el apoyo de las fundaciones es de importancia crítica.

- **Las necesidades de capacitación suelen ser muy variadas.**

Van desde aptitudes generales de desarrollo organizacional y administrativo, hasta otras más específicas relacionadas con el área problemática que trata la organización beneficiario/socio. Se pueden utilizar distintos enfoques para cada nivel de capacitación.

- **Generalmente se recomienda a las fundaciones delegar la función de fortalecimiento de capacidades a una o más organizaciones especializadas.**

Por lo general se recomienda a las fundaciones aprovechar la capacidad de entrenamiento de otras organizaciones nacionales en lugar de desarrollar un programa integral interno de capacitación y asistencia técnica. Sin embargo, es común que la capacitación que es específica a la administración del programa/proyecto de la fundación, como la redacción de informes, el monitoreo y la evaluación, sea impartida por los responsables del programa de la fundación.

- **El aprendizaje entre organizaciones pares por lo general es un elemento clave en el fortalecimiento de capacidades del sector no lucrativo.**

Las fundaciones pueden ofrecer oportunidades para socios y beneficiarios que trabajan en programas relacionados para conjuntar experiencia y desarrollar nuevos enfoques que fortalezcan sus propias organizaciones e incrementen el impacto del programa. Este aprendizaje entre organizaciones pares puede ser impartido por el personal de la fundación, consultores independientes o por una organización de apoyo a beneficiarios.

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN

Indicadores y herramientas de la capacidad institucional

Pact, Inc. ha desarrollado una variedad de herramientas para evaluar las capacidades organizacionales para el fortalecimiento de capacidades de múltiples sectores. Pact ha diseñado las siguientes herramientas. Para mayor información, comuníquese con la división de Iniciativas de Fortalecimiento de Capacidades Institucionales de Pact al 202-466-5666. La página electrónica de Pact es: <http://www.pactworld.org>. La dirección de Pact es 1901 Pennsylvania Ave. NW, Suite 501, Washington, DC 20006.

1. **Discussion Oriented Organizational Assessment (DOSA):** Es una herramienta diseñada por Pact y el Centro de Desarrollo Educativo (EDC) con financiamiento para USAID/PVC con la finalidad de evaluar las capacidades organizacionales de más de 20 organizaciones internacionales de desarrollo. Esta herramienta mide el desempeño en seis capacidades principales: Relaciones Externas, Administración de Recursos Financieros, Administración de Recursos Humanos, Aprendizaje Organizacional, Entrega de Servicio y Administración Estratégica; además, se han creado trece sub-escalas de desempeño, incluyendo Calidad del Programa, Sustentabilidad Financiera, Eficiencia en la Recaudación de Fondos y Evaluación y Monitoreo.
2. **Indonesia Advocacy Tool:** Es una herramienta diseñada por 18 organizaciones de apoyo a Indonesia para ayudarles a medir sus capacidades. La herramienta cuenta con 102 indicadores y mide cinco capacidades: Desarrollo de Recursos Humanos, Administración Organizacional, Administración Financiera, Programas de Apoyo y Documentación/Información.
3. **POET – Participatory Organization Evaluation Tool, *Measuring the Capacity of Civil Society***

Organizations to Support Sustainable Human Development: Es una herramienta diseñada para las oficinas EDC y Pact de UNDP, para medir la disponibilidad de las organizaciones de la sociedad civil para implementar programas. La herramienta cuenta con 100 indicadores y mide siete áreas de capacidad: Administración de Recursos Financieros, Administración de Recursos Humanos, Participación Equitativa, Sustentabilidad de Beneficios del Programa, Creación de Asociaciones, Aprendizaje Organizacional, Gestión y Administración Estratégica.

4. **MicroAssess:** Una herramienta diseñada para evaluar las instituciones de micro financiamiento con 2,000 a 15,000 prestatarios. Algunas de las áreas de capacidad que se miden con esta herramienta incluyen: Disciplina de Ahorro y Crédito, Servicio a Clientes, Administración Financiera, Manejo de Información, Desarrollo de Personal, Diseño de Ahorro y Crédito, Administración de Recursos Humanos, Relaciones Externas, Impacto Socioeconómico y Planeación de Programas.
5. **NGO Networks for Health Organization Assessment Tool:** Es una herramienta de evaluación por módulos diseñada por Pact y el Centro de Desarrollo Educativo (EDC) para organizaciones que cuentan con programas de supervivencia infantil, planeación familiar y salud reproductiva. Algunas de las áreas de capacidad que se miden en esta herramienta incluyen: Contratación de Personal, Aprendizaje Organizacional e Intercambio de Conocimientos, Asociaciones y Búsqueda de Servicios Profesionales, Compromiso Organizacional con el Paquete Técnico y Administración General.
6. **MOST/MSH:** Esta herramienta desarrollada por Management Science for Health (MSH) contiene enunciados generales (criterios de referencia) acerca de las características de la organización para 12 componentes esenciales de administración. Los 12 componentes se dividen en cuatro elementos básicos de administración: misión (conocimiento y aplicación), plan estratégico (mercadeo y relación con la misión), estructura de la organización (asignación de responsabilidad, delegación de autoridad) y sistemas (recopilación y manejo de información, fuentes de fondos, administración financiera). Para mayor información, comuníquese con MSH al 617-524-7799.
7. **PRIME/INTRAH:** Esta herramienta mide el avance hacia la sustentabilidad por medio de un Índice del Fortalecimiento de Capacidades que se compone de 21 indicadores para medir 13 componentes del fortalecimiento de capacidades. Para mayor información comuníquese con INTRAH al 919-966-5636.

PUBLICACIONES ÚTILES SOBRE TEMAS DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard, Editores (1997). *The Organization of the Future*. Jossey-Bass Publishers.

Weisbord, Marvin R. y Sandra Janoff (1995). *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. Berrett-Kohler Publishers Inc., 415-288-0260, <http://www.bkpub.com>.

Rothwell, William, Roland Sullivan y Gary N. McLean (1995). *Practicing Organization Development: A Guide for Consultants*. Jossey-Bass/Pfeiffer, 1-800-274-4434.

Emery, Merrelyn y Ronald E. Purser (1996). *The Search Conference: A Powerful Method for Planning Organizational Change and Community Action*. Jossey-Bass Publishers, 1-888-378-2537.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS ÚTILES

1. **New Directions in Organizational Capacity-Building:** <http://www.edc.org/INT/CapDev/dosapage.htm>
2. **Gateway on Capacity-Building:** <http://www.capacity.org>
3. **Organizational Development Network:** <http://www.odnet.org>
4. **Change Management Toolbox:** <http://www.snafu.de/~h.nauheimer/intro.htm>
5. **Organizational Performance Management Resources:** <http://www.mapnp.org/library/orgperf/orgperf.htm#anchor4293124641>

E. MONITOREO Y EVALUACIÓN

Scott E. Smith

Responsable de Monitoreo y Evaluación

Global Environmental Facility y

Renée González

Directora, Programa de Áreas Naturales Protegidas

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza

Cada vez con mayor frecuencia los consejos de administración y los principales contribuyentes solicitan a los fondos ambientales presentar informes, no sólo relacionados con el número de proyectos que apoyan o el monto que han gastado, sino con su desempeño y resultados. Es más probable que aquellos FAN que conocen los logros de sus programas –y entienden lo que está funcionando, lo que no y porqué– tengan más éxito en la recaudación de fondos y logren los objetivos de los proyectos relacionados con el medio ambiente.

El monitoreo y la evaluación son dos herramientas de administración diferentes pero muy relacionadas entre sí que permiten a los FAN medir el desempeño y evaluar el impacto de sus actividades. Además, proporcionan una estructura para que los FAN y sus socios puedan aprender de la experiencia y utilicen dicho conocimiento para mejorar los proyectos y programas que apoyan.

1. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS CLAVE

Puesto que diferentes personas recurren a los mismos términos para referirse a conceptos diferentes, resulta de gran utilidad incluir al inicio de este capítulo las definiciones de los términos clave que se utilizarán en este manual cuando se hable de monitoreo y evaluación.

- (a) El **monitoreo** es un proceso continuo de recopilación y análisis de información para medir el avance de un proyecto o programa con respecto a los resultados esperados. El monitoreo proporciona a los administradores y participantes una retroalimentación constante que ayuda a determinar si el proyecto o programa avanza de acuerdo al plan. Para realizar un monitoreo efectivo es necesario definir claramente los objetivos, contar con indicadores de desempeño y de impacto, y con fuentes de información sobre estas medidas (incluyendo datos de línea base), informes regulares y un mecanismo de retroalimentación para incluir la información de monitoreo en la toma de decisiones.
- (b) Las **evaluaciones** son valoraciones periódicas que responden a preguntas acerca del porqué se logran o no los objetivos, cuáles pueden ser las consecuencias imprevistas de un proyecto y cuáles son las

lecciones que se aprenden de la experiencia. Las evaluaciones también pueden examinar si las **suposiciones** siguen siendo válidas o si las relaciones causales resultan ser correctas.

- (c) Un **plan estratégico** establece el propósito organizacional del FAN, sus **objetivos** a largo plazo (por lo general de 5 a 8 años) y los medios para lograrlos. Lo ideal es que los planes estratégicos surjan de una amplia consulta con las partes interesadas. Los objetivos identificados en un plan estratégico representan la base para el monitoreo y evaluación a nivel programa.
- (d) El **marco lógico** es una herramienta utilizada por muchos FAN y otras organizaciones de desarrollo para regir el diseño, el monitoreo y la evaluación de proyectos y programas. Por lo regular, un marco lógico identificará la **meta** general de un proyecto o programa, el **objetivo** específico que persigue, los **resultados** que se requieren para alcanzar este propósito y las **aportaciones** del proyecto o programa para producir dichos resultados. Para cada nivel, el marco lógico identifica los **indicadores**, las fuentes de información, la forma en que estos indicadores se medirán y las **suposiciones** que se hacen para relacionar un nivel del marco con el siguiente. El marco lógico generalmente se presenta en forma de matriz. Lo ideal sería que fuese el producto de un proceso participativo de análisis de problemas y de discusión de las alternativas para lograr los objetivos deseados. Un enfoque participativo asegura que las estrategias identificadas para lograr las metas sean realistas.
- (e) Una **meta** es un enunciado de un cambio general y a largo plazo al que contribuye un proyecto o programa (junto con otras actividades). Es la razón por la cual existe un proyecto o programa, y refleja el estado ideal en respuesta a un problema.
- (f) El **objetivo** es un resultado específico que persigue un proyecto o programa. Define la estrategia para alcanzar la meta. (A este nivel de la jerarquía del marco lógico a veces se le llama “propósito.”)
- (g) Los **elementos resultantes** son los productos (por ejemplo, personas capacitadas, planes de manejo de áreas protegidas, cambios de política) que son necesarios para alcanzar el objetivo. (A este nivel de la jerarquía del marco lógico a veces se le llama “resultado.”)
- (h) Los **elementos aportados** son los recursos o actividades (por ejemplo, cursos de capacitación, financiamiento para estudios de políticas, fondos crediticios para fuentes alternativas de ingresos, asistencia técnica, computadoras y vehículos) proporcionados por el proyecto o programa que son necesarios para producir los elementos resultantes. (A este nivel de la jerarquía del marco lógico a veces se le llama “actividades.”)
- (i) Los **indicadores** son mediciones de los resultados de varios niveles de un marco lógico. Los indicadores son fenómenos observables que deben ser “objetivamente verificables”, es decir, que varias personas que examinan la misma información lleguen a la misma conclusión. Los **indicadores de desempeño** miden la implementación de las actividades. Los **indicadores de impacto** miden los cambios, el estado o las tendencias que los proyectos o programas buscan afectar, por ejemplo, fragmentación de hábitat, población que vive cerca de las áreas protegidas, sustentabilidad financiera de una organización. De manera ideal, los avances en los indicadores de desempeño llevan a avances en los indicadores de impacto bajo suposiciones identificadas. En la medida de lo posible, los indicadores deben ser medidas precisas y directas de los resultados esperados y deben ser prácticos (por ejemplo, los datos están disponibles o se pueden generar cuando sea necesario a un precio razonable). Deben mostrar cantidad, hacer referencia a la calidad y corresponder a un marco de

tiempo específico.

- (j) Las **suposiciones** son acciones o eventos que van más allá de la influencia de un proyecto o programa y que son necesarias para que los elementos aportados produzcan elementos resultantes y éstos últimos lleven a alcanzar los objetivos, y que éstos a su vez contribuyan a la meta. También son condiciones o riesgos importantes que pueden poner en peligro el éxito de un proyecto o programa.

2. MONITOREO Y EVALUACIÓN A DIFERENTES NIVELES

Los FAN han aprendido que es importante monitorear y evaluar sus actividades tanto a nivel **programa** como a nivel proyecto. El monitoreo y la evaluación a nivel programa permite que los FAN comprendan su desempeño general y sus resultados como instituciones. Algunos FAN también conforman grupos de actividades similares diseñados para lograr un mayor impacto; por ejemplo, el FMCN en México y la PROFONANPE en Perú buscan efectuar cambios en los *sistemas* de las áreas protegidas en sus países a través del apoyo a áreas protegidas individuales; la FUNBIO en Brasil busca crear asociaciones con el sector privado por la forma en que lleva a cabo algunas de sus actividades. En estos casos, los administradores y participantes recurren al monitoreo y a la evaluación a nivel programa para medir los resultados más amplios a partir de la suma de actividades individuales. El monitoreo y la evaluación a nivel proyecto permiten que los FAN y los beneficiarios de su apoyo midan el desempeño y el impacto de cada proyecto o actividad individuales.

MONITOREO Y EVALUACIÓN A NIVEL PROGRAMA

TEMAS CLAVE A TRATAR

- ¿Cuáles son los objetivos organizacionales a largo plazo del FAN? ¿Están claramente articulados y son medibles?
- ¿El plan estratégico del fondo identifica indicadores de desempeño y de impacto que pueden utilizarse para medir el avance hacia sus objetivos organizacionales? ¿Cuáles son las fuentes de información que están disponibles para estos indicadores? ¿Existe una línea base confiable con la que se pueda comparar el avance?
- ¿El FAN tiene uno o más programas (por ejemplo, grupos de actividades individuales) enfocados a lograr un objetivo común y más amplio? ¿Estos programas cuentan con objetivos, resultados, indicadores y suposiciones definidos? ¿Estos programas están bien integrados en la visión de la organización en su conjunto?
- ¿Hay relaciones claras entre los proyectos y otras actividades que el FAN apoya y los objetivos o programas organizacionales más amplios del fondo? ¿Hay una clara relación entre los programas dentro del FAN?
- ¿Existe un plan de monitoreo para los objetivos a nivel programa? ¿Identifica las fuentes de información, los métodos, los roles y las responsabilidades para la recopilación y el análisis de datos, los recursos disponibles para estas actividades, los procedimientos de informe, las formas en que la información de monitoreo se utilizará durante la toma de decisiones? ¿Cuáles son los procedimientos

que existen para revisar la información de monitoreo con las partes interesadas clave?

- ¿La calendarización de las evaluaciones del programa se relaciona con los puntos de decisión clave?
¿Existe flexibilidad y recursos adecuados para llevar a cabo evaluaciones cuando sea necesario a fin de entender mejor las razones de las tendencias reflejadas en la información de monitoreo?
- ¿Cuáles son las expectativas de las partes interesadas clave (incluyendo donantes) con respecto a la habilidad del fondo para informar acerca de su desempeño y resultados?

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los FAN más efectivos han definido un papel claro para sí mismos dentro de los países en los que operan. Este papel está ligado a estrategias nacionales ambientales o de biodiversidad o a planes de acción. También se basa en un buen entendimiento de la ventaja comparativa del fondo respecto a otras organizaciones que trabajan en la misma área y el desarrollo de relaciones de colaboración con las mismas.

Los FAN que han logrado tener éxito han utilizado un proceso participativo de planeación estratégica para definir una misión clara para sí mismos y para reflejar esta misión en objetivos organizacionales a largo plazo (por lo general de 5 a 8 años o más). Es muy importante reflejar en la misión y en el plan estratégico una evaluación realista del papel que el fondo puede asumir dentro de su contexto nacional y la naturaleza de sus relaciones con el gobierno, con el sector empresarial privado, con instituciones de investigación, con otras organizaciones no gubernamentales y con sectores sociales del país. Por ejemplo, en México el FMCN se diseñó en base a un largo proceso de consulta que involucró a más de 400 personas representantes de todos los sectores de la sociedad. Desde su creación, la misión, los objetivos y los indicadores del FMCN se han revisado en forma periódica para poder dar respuesta al crecimiento de la organización y a los cambios en el área de la conservación en México. El objetivo de la institución es “conservar la biodiversidad de México y asegurar el uso sustentable de sus recursos naturales a través de acciones estratégicas y de apoyo financiero a mediano y largo plazo.”

Los indicadores de desempeño y de impacto que se basan en los objetivos organizacionales a largo plazo del FAN son la base para monitorear si se han alcanzado los objetivos de acuerdo al plan y si las actividades apoyadas por el fondo están encaminadas a lograr sus objetivos organizacionales. La revisión periódica de sus objetivos estratégicos permite al FAN considerar los cambios en el ambiente dentro del cual opera y experimenta, usando indicadores de desempeño y de impacto.

Los talleres que reúnen a personas de diferentes sectores del área de conservación y a especialistas en planeación representan un buen medio para generar ideas acerca de posibles indicadores de programa. Dichas reuniones no deben estar rígidamente estructuradas, sino que deben permitir un libre intercambio de ideas. Por ejemplo, el plan estratégico del FMCN en México se revisa continuamente e incorpora indicadores de desempeño. La última versión se basó en la información que resultó de un taller en el cual participaron representantes de todos los sectores de la sociedad mexicana. Basándose en este último plan estratégico, los indicadores de impacto se identifican a través de un comité ad hoc de expertos de todos los sectores de la conservación. Este comité enfrenta el reto de definir indicadores que midan el impacto de un universo de 260 proyectos en el programa. Por otro lado, el programa de áreas naturales protegidas en el FMCN definió la metodología de planeación, sus metas, objetivos e indicadores a través de un taller inicial que reunió a las partes interesadas, participantes académicos (tanto de ciencias sociales como naturales) y a especialistas en planeación. Los directores de las áreas naturales protegidas y su personal revisaron estas ideas iniciales en mayor profundidad y proporcionaron la mayoría de los datos de línea base.

La experiencia ha demostrado que es mejor limitar el número de indicadores de desempeño y de impacto al menor número posible a fin de medir el avance de las actividades y/o resultados que se persiguen. Los indicadores deben ser de tal forma que exista información confiable para los mismos de manera regular y al menor costo posible. Esto significa utilizar datos recopilados en forma rutinaria por otros siempre que sea posible, en lugar de que el FAN realice su propia recopilación de datos, en especial en el caso de indicadores de impacto.

Debido a la naturaleza de los resultados deseados o la disponibilidad de datos, tal vez no sea posible recopilar información anualmente para todos los indicadores a nivel programa. Sin embargo, es de gran ayuda que cada año los FAN realicen un monitoreo del avance hacia sus objetivos con la ayuda de por lo menos algunos de los indicadores seleccionados. La revisión de los datos del monitoreo con las partes interesadas es una buena estrategia para entender mejor lo que sucede, comprometerse para alcanzar los objetivos organizacionales y confirmar si las suposiciones clave siguen vigentes.

Existen diferencias en el monitoreo y la evaluación a nivel programa entre los programas de pequeños subsidios financiados por los FAN y los programas para apoyar áreas protegidas. Debido a la relativa homogeneidad y, característicamente, al reducido número de áreas protegidas apoyadas por un FAN, probablemente sea más fácil utilizar indicadores comunes y relacionar indicadores a nivel proyecto con indicadores de programa en programas de áreas protegidas que en programas de subsidios.

El monitoreo es un proceso continuo que debe formar parte de la rutina de la administración. Por otro lado, las evaluaciones se llevan a cabo de acuerdo a una programación específica y se pueden planear con anticipación –como una evaluación a mitad o al final del proyecto – o sólo cuando surja la necesidad. Por ejemplo, la información de monitoreo puede dar a conocer ciertas cuestiones (que el avance hacia los objetivos es mucho más lento o más rápido de lo que se esperaba) o pueden ocurrir cambios importantes en el ambiente dentro del cual opera un proyecto. Una evaluación puede ser útil para entender mejor por qué sucede y el impacto sobre el proyecto o las actividades del programa.

MONITOREO Y EVALUACIÓN A NIVEL PROYECTO

TEMAS CLAVE A TRATAR

- ¿Todos los proyectos o las actividades apoyadas por el FAN tienen objetivos, resultados e indicadores de desempeño definidos y medibles? ¿Las suposiciones clave que relacionan las aportaciones con los resultados y éstos con los objetivos están claramente identificados? ¿Hasta qué punto dichos resultados son producto de un proceso participativo real que involucra a las partes interesadas? ¿Los proyectos utilizan el enfoque del marco lógico como base para el diseño, el monitoreo y la evaluación?
- ¿Cada proyecto cuenta con un plan de monitoreo y evaluación? ¿Identifica las fuentes de información, los métodos, los roles y las responsabilidades para la recopilación y el análisis de datos? ¿Existen recursos adecuados disponibles para estas actividades? ¿Están en la proporción correcta respecto al tamaño o innovación del proyecto? ¿Cuáles son los procedimientos para involucrar a las partes interesadas en la recopilación o revisión de la información de monitoreo? ¿Cómo se transmite la información del monitoreo a los responsables de la administración del proyecto, a otras partes interesadas y al FAN? ¿Cómo se utilizará la información de monitoreo en la toma de decisiones?

- ¿La calendarización de las evaluaciones del proyecto se relaciona con los puntos de decisión clave? ¿Es necesario llevar a cabo todas las evaluaciones planeadas? ¿Existe flexibilidad y los recursos adecuados para llevar a cabo evaluaciones cuando sea necesario a fin de entender mejor las razones de las tendencias reflejadas en la información de monitoreo?
- ¿Quién es responsable de manejar y utilizar la información para realizar el monitoreo y la evaluación de los proyectos en el FAN en sí? ¿Tienen suficiente tiempo y recursos para asumir estas responsabilidades, incluyendo realizar visitas de campo para verificar de manera independiente los datos del monitoreo y evaluación?
- ¿Cómo utiliza el FAN la información de monitoreo y evaluación a nivel proyecto? ¿Cuáles son los sistemas existentes que permiten al FAN y a sus socios adaptarse y aprender de la experiencia?
- ¿Cuáles son las expectativas de las partes interesadas (incluyendo donantes) con respecto a la habilidad del FAN para informar sobre el desempeño y los resultados de los proyectos y otras actividades que apoya?

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los programas de áreas protegidas han tenido éxito al enfocarse en la planeación estratégica a nivel de parques individuales como una base para definir objetivos e indicadores. Sin embargo, es más probable que los pequeños subsidios se enfoquen en la actividad del proyecto que el FAN apoya. La metodología del marco lógico ha probado ser útil para ambos procesos.

A fin de determinar el desempeño y el impacto de los proyectos, tanto de forma individual como en comparación con otros, es necesario contar con objetivos, resultados, suposiciones e indicadores definidos para el proyecto. El marco lógico ha demostrado ser una herramienta útil para hacerlo; sin embargo, como cualquier herramienta, en ciertas ocasiones puede resultar más costoso insistir en apearse rígidamente al proceso completo del marco lógico para algunos proyectos. El apego total también puede requerir de un nivel de capacidad del que carecen muchos beneficiarios prospectos. Por lo tanto, es más importante hacer énfasis en que las propuestas del proyecto tengan objetivos e indicadores definidos y utilizarlos como una base para los planes de monitoreo y evaluación, en lugar de insistir en que los beneficiarios sigan de manera rígida el proceso de marco lógico o cualquier otro método en particular.

Muchos FAN han llegado a la conclusión de que es necesario desarrollar formas para ayudar a los beneficiarios prospectos a diseñar proyectos y planes relacionados con el monitoreo y la evaluación. Han logrado mayor éxito al trabajar en conjunto con otras organizaciones y apoyar a las mismas para esta actividad en la medida de lo posible, en lugar de capacitar a su propio personal para realizar la tarea. Por ejemplo, las organizaciones que presentaron propuestas al programa de subsidios del FMCN en México y que no cumplieron con las normas de su comité de evaluación para el diseño del proyecto fueron invitadas a participar en un taller de planeación estratégica, ciclo de proyecto y marco lógico. La respuesta ha sido muy positiva y se ha observado una mejoría gradual en la preparación de propuestas. En otros casos, el comité de evaluación del FMCN ha aprobado proyectos con una recomendación de que se otorgue apoyo para fortalecer la capacidad de planeación o administrativa del beneficiario. El FMCN ha destinado una porción de sus fondos de subsidios para cubrir los costos de la capacitación a través de organizaciones mexicanas que se especializan en este campo.

Para las áreas protegidas, es importante apoyar la planeación estratégica en las áreas protegidas individuales y a nivel sistema como una base para identificar los objetivos, resultados e indicadores del proyecto. Los FAN han visto que es de utilidad trabajar de cerca con los administradores de las áreas protegidas para fortalecer su capacidad para definir sus propios planes estratégicos y la forma en que los recursos proporcionados por el FAN se aplican y se relacionan con sus objetivos y actividades generales. Por ejemplo, para definir metas, objetivos e indicadores para el programa de áreas naturales protegidas en el FMCN de México se siguieron tres pasos. Primero se realizó un taller con las partes interesadas, especialistas en planeación y participantes académicos con el propósito de definir el marco lógico global del programa, la metodología de planeación y los indicadores de impacto del programa. Después, los directores de las áreas protegidas participaron en un taller que los familiarizó con la metodología de planeación. Por último, los talleres regionales reunieron a los principales equipos técnicos para cada área protegida a fin de definir los marcos lógicos específicos para cada reserva, incluyendo los indicadores de desempeño y de impacto. Los marcos para cada reserva individual establecen la base para el plan estratégico general del programa. Tanto los informes como los planes de operación, incluyendo los aspectos financieros y técnicos, se basan en estos marcos. Se ha trabajado durante más de un año para lograr un sistema bien definido para el programa y para cada área natural protegida, así como para los respectivos datos de línea base. El siguiente reto consiste en involucrar a las partes interesadas en la estandarización de los métodos para la recopilación y el análisis de los datos del programa.

Es importante involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de planeación del proyecto, incluyendo la definición de objetivos e indicadores y la recopilación de datos sobre los indicadores. Una vez que el personal en el campo y en las oficinas del FAN comprenda la necesidad y el uso de un sistema de monitoreo y evaluación, será más fácil que la recopilación, el análisis y la valoración de los resultados para la toma de decisiones forme parte de la administración del FAN.

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN

Aaker, Jerry y Jennifer Shumaker (1994). *Looking Back and Looking Forward: A Participatory Approach to Evaluation*. Little Rock, AR: Heifer Project International.

Gosling, L. (1995). *Toolkits: A Practical Guide to Assessment, Monitoring and Evaluation*. London: Save the Children (UK).

Hitz-Sánchez, Alex, Paquita Bath, Richard Devine, Patricia León, Bruce Moffat y Monique A. Zegarra (1997). *Rumbo al éxito: una guía para juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro*. Arlington, VA: The Nature Conservancy, América Verde Publications. ISBN 1-886765-07-3.

Rumbo al éxito es una revisión integral de las responsabilidades del consejo diseñada para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro en Latinoamérica a alcanzar niveles más altos de efectividad en su desempeño. Este libro considera el propósito, las responsabilidades, la estructura y la composición de los consejos sin fines de lucro a través de un análisis de estudios de casos en Latinoamérica, ejercicios prácticos y marcos conceptuales que ayudarán a todos los consejos y personal.

Kremen, C., A. Merenlender y D. D. Murphy (1994). "Ecological Monitoring: A Vital Need for Integrated Conservation and Development Programs in the Tropics." *Conservation Biology* 8 (2): 388-397.

Margoluis, Richard y Nick Salafsky (1999). *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Washington, DC: Island Press.

Guía práctica para el diseño, la administración y la medición de los impactos de proyectos de conservación y desarrollo orientados a la comunidad. Esta edición presenta directrices y consejos específicos para diseñar un marco conceptual realista basado en las condiciones locales del sitio, el desarrollo de metas, objetivos y actividades claramente definidas, la creación de un plan de monitoreo que pueda utilizarse para evaluar si las metas y objetivos se están cumpliendo; la integración de técnicas científicas, biológicas y sociales para recopilar los datos más relevantes y útiles de la manera más rentable posible, y manejo de la información obtenida a través del plan de monitoreo para modificar el proyecto y aprender de los resultados.

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (1999). *Monitoreo y Seguimiento del Fondo para Áreas Naturales Protegidas* (en desarrollo).

Un manual que describe el enfoque de monitoreo y evaluación y los indicadores y objetivos específicos (a nivel programa y para las áreas protegidas individuales) para el Fondo para las Áreas Naturales Protegidas del FMCN.

The Nature Conservancy (1999). *Planificación para la conservación de sitios: un proceso para la conservación de sitios prioritarios* (en proceso).

UNESCO (1996). *Reservas de Biosfera: La Estrategia de Sevilla y el Marco Estatutario de la Red Mundial*. París: UNESCO.

United Nations (1996). *Indicators of Sustainable Development: Framework and Methodologies*. New York. ISBN 92-1-104470-7.

United Nations Development Programme (1997). *Who Are the Questionmakers? A Participatory Evaluation Handbook*. New York: UNDP.

Proporciona una visión general de la evaluación participativa y un módulo de capacitación que comprende un estudio de caso que documenta un intento de evaluación participativa. Los anexos presentan una muestra de herramientas para la evaluación participativa y una lista de las organizaciones y los grupos de recursos que apoyan la participación.

USAID (1996). “*Selecting Performance Indicators*.” Center for Development Information and Evaluation Performance Monitoring and Evaluation TIPS No. 6.

Este resumen de 4 páginas brinda consejos para la selección de indicadores de desempeño útiles y adecuados, responde a preguntas clave acerca de los indicadores, describe cuatro pasos para su selección, y establece criterios para la evaluación de la calidad de los indicadores de desempeño.

World Bank (1998). *Guidelines for Monitoring and Evaluation for Biodiversity Projects*. Environment Department Papers No. 65, June 1998.

Directrices para el diseño e instrumentación de planes de monitoreo y evaluación para los proyectos de conservación de la biodiversidad del Banco Mundial. Describe los aspectos técnicos para desarrollar un plan de monitoreo y evaluación e incluye normas para identificar indicadores. El anexo proporciona “menús” de posibles indicadores biológicos, socioeconómicos y administrativos.

World Bank (1996). "Designing Project Monitoring and Evaluation." Operations Evaluation Division *Lessons and Practices* No. 8.

Un resumen de 12 páginas de los componentes principales para diseñar buenos elementos de monitoreo y evaluación en los proyectos del Banco Mundial: establecimiento de objetivos claros, selección de indicadores, organización para la recopilación de datos, identificación de responsabilidades para llevar a cabo el monitoreo y la evaluación y definir las formas en que los resultados se pueden incluir en la toma de decisiones.

<http://www.interaction.org/evaluation/tips.html>

Presenta una lista y conexiones en línea para un gran número de recursos sobre la evaluación, consejos y mejores prácticas proporcionados por muchas organizaciones y agencias, organizados por Interaction, una coalición de ONG de desarrollo estadounidenses.

<http://www.wcmc.org.uk>

El World Conservation Monitoring Centre cuenta con una amplia experiencia en el almacenamiento, el análisis y la presentación de datos biológicos para propósitos de monitoreo. Tiene especial utilidad para programas a nivel país.

VII. Recaudación de capital

PUNTOS CLAVE

Por lo general, a fin de tener éxito en la recaudación de fondos se requiere de una estrategia bien planeada que incluya una planeación del programa y una evaluación de las necesidades financieras, así como una investigación de las fuentes potenciales para determinar cuáles pueden estar disponibles para un fondo específico.

Generalmente, el financiamiento de bancos multilaterales sólo está disponible para los gobiernos o para proyectos del sector privado expresamente aprobados por el gobierno. Por lo tanto, la colaboración cercana con el gobierno es un prerrequisito para la elegibilidad de fuentes importantes, tales como el GEF.

El apoyo bilateral de donantes para un FAN, ya sea en divisas o en moneda local, puede dirigirse a la capitalización de la donación en sí, a la asistencia técnica o al financiamiento paralelo de programas seleccionados por el FAN. Este financiamiento también suele negociarse de gobierno a gobierno y generalmente requiere de apoyo gubernamental activo.

Los intercambios o conversiones deuda-naturaleza pueden generar capital para donaciones o flujos recurrentes de moneda local para apoyar proyectos FAN. Los elementos principales incluyen una deuda nacional existente que cumpla con ciertas condiciones, un acreedor dispuesto a cancelar la deuda a cambio de un pago negociado (reducido) y/o compromisos específicos para la conservación, así como un gobierno nacional dispuesto a autorizar y a cumplir con el acuerdo.

Las fundaciones internacionales no han representado una fuente importante de capital para los FAN, pero han aportado importantes aportaciones y co-financiamiento para los proyectos FAN.

Los FAN han utilizado los impuestos y las cuotas especiales de manera efectiva, así como otros recursos nacionales para generar ingresos recurrentes y donaciones.

Todos los FAN se enfrentan alguna vez con la cuestión de cómo y dónde recaudar recursos, desde el inicio de su diseño. Incluso ya en su fase operacional, un FAN tiene la necesidad constante de crear recursos adicionales para cumplir con las metas de co-financiamiento establecidas por los donantes originales y de generar suficiente capital para llevar a cabo sus programas y operaciones a largo plazo. Este capítulo trata cada una de las preguntas clave con un análisis por separado de las mejores prácticas y lecciones aprendidas, aportado por los directores de los FAN, representantes de donantes y especialistas en los campos en cuestión.

PREGUNTAS CLAVE A TRATAR

- ¿Cuáles son los elementos de una buena estrategia de movilización de recursos?

- ¿Cuáles son las instituciones multilaterales que apoyan a los FAN?
- ¿Cuáles son las fuentes bilaterales potenciales?
- ¿Cómo se puede beneficiar un FAN de los intercambios deuda-naturaleza?
- ¿Las fundaciones internacionales constituyen una fuente potencial de recursos?
- ¿Cuáles son las estrategias más efectivas para la recaudación local de fondos?

Cada una de las secciones de este capítulo discute las mejores prácticas y lecciones aprendidas respecto a una o más de estas preguntas.

A. VISIÓN GENERAL / DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Lorenzo Rosenzweig

Director Ejecutivo

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza

Los fondos ambientales son mecanismos permanentes de financiamiento con un horizonte a largo plazo que aportan subsidios y asistencia técnica a grupos basados en la comunidad, a organizaciones de grupos indígenas, a ONG y, en algunos casos (especialmente en el caso de fondos para áreas protegidas), a agencias gubernamentales. Generalmente, los FAN reciben fondos de fuentes internacionales y nacionales para luego desembolsarlos a través de programas de conservación y de uso sustentable abiertos o específicos que responden a prioridades temáticas y geográficas nacionales, y en algunos casos, regionales.

Al diseñar una estrategia de movilización de recursos, una de las primeras preguntas que surgen se relaciona con la naturaleza de los fondos recaudados. En términos muy generales, las posibilidades incluyen fondos destinados a proyectos específicos o fondos extinguidos y fondos de capital o de donaciones (ver Capítulo II, “¿Qué es un fondo ambiental y cuándo es la herramienta correcta para la conservación?”). La mayoría de los FAN combinan los dos tipos. Como regla general, los fondos extinguidos o los fondos destinados a un proyecto se obtienen con mayor facilidad y tienen un mayor impacto a corto plazo. Por otra parte, los fondos de donación se recaudan con mayor dificultad y se adaptan a estrategias de conservación a largo plazo que, si se combinan con un desembolso de fondos extinguidos adecuado en las fases tempranas de los programas, aseguran la permanencia de los esfuerzos de conservación.

El Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN) es un buen ejemplo de un FAN en evolución que inició como un fondo de donación permanente apoyado por USAID y por el gobierno mexicano, con aportaciones con una relación de 2:1 para apoyar subsidios a organizaciones de la sociedad civil. Más tarde, se añadió un fondo para áreas protegidas con una contribución de capital del GEF. El presupuesto anual de \$10 millones del FMCN se obtiene a partir de una combinación de fondos extinguidos y de ingresos de la inversión de su donación de \$46 millones.

Diseño de una estrategia de movilización de recursos

El desarrollo de una estrategia de recaudación de fondos, y en particular la recaudación de fondos extinguidos o de donación, siempre ha tenido prioridad para todos los FAN. Un cuestionario aplicado a más de 20 FAN en la preparación del taller IPG de Mérida, Yucatán, en diciembre de 1997, clasificó este tema como la necesidad de fortalecimiento de capacidad más importante y apremiante. Las campañas de

movilización de recursos siempre han sido parte de los programas de desarrollo de las ONG y de los FAN de conservación. La mayor competencia por las aportaciones filantrópicas, las crecientes necesidades organizacionales y la reducción gradual de programas de ayuda internacional han forzado a la mayoría de los FAN a realizar esfuerzos de recaudación de fondos más organizados e intensos.

La naturaleza y el diseño exacto de estos esfuerzos, como la naturaleza misma de los FAN, depende de cada institución. Muchos donantes internacionales tienen preferencias particulares y los gobiernos nacionales muestran diferentes grados de compromiso hacia la conservación de los recursos naturales. Sin embargo, los siguientes componentes clave se aplican a la mayoría de los casos y se deben tener en cuenta. Cualquier estrategia exitosa de movilización de recursos debe contar con:

- Compromisos de apoyo y de tiempo de todos los grupos clave involucrados, como el consejo de administración, el presidente del consejo, el gobierno nacional a través de las secretarías correspondientes y los beneficiarios de los subsidios o la comunidad beneficiada.
- Una clara visión y un plan estratégico sólido para el crecimiento y mejoramiento del programa de subsidios.
- Objetivos basados en prioridades claras y en planes, presupuestos y necesidades precisas.
- Una causa sólida y auténtica para el apoyo (enunciación del caso) adecuadamente documentada y respaldada.
- Un estudio de mercado de donantes nacionales o internacionales potenciales cuyas prioridades de otorgamiento de subsidios correspondan al perfil del FAN.

El siguiente resumen menciona los pasos esenciales para establecer la base para una exitosa estrategia de movilización de recursos.

- a. Examinar el caso con respecto a la misión del FAN
 - ¿Por qué existe la institución?
 - ¿Cómo considera el FAN a las necesidades más apremiantes del país en relación a la conservación de la biodiversidad?
 - ¿Cómo se adapta la estrategia del FAN a la estrategia nacional?
- b. Definir objetivos
 - Las misiones y las metas traducidas en términos o programas específicos y medibles. ¿Cómo proporciona el FAN soluciones para los problemas y necesidades?
- c. Preparar una relación de necesidades proyectadas
 - Planes de programa proyectados por lo menos a 5 años
 - Incluir un programa de planeación financiera detallada en la planeación del programa
 - Calcular los recursos requeridos para los programas
 - Identificar las necesidades de fondos de donaciones y extinguidos con un horizonte de 5 años.
- d. Identificar las fuentes potenciales de financiamiento
 - Fuentes bilaterales – aportaciones directas de subsidios
 - Fuentes bilaterales – conversión de deuda

- Fuentes multilaterales
 - Fundaciones privadas
 - Individuos o sociedades privadas
 - Otras fuentes como mecanismos financieros potenciales operados por el gobierno nacional, incluyendo derechos de privatización, servidumbres para la conservación y captura de carbón.
- e. Definir una estrategia de recaudación de fondos con base en las fuentes potenciales.
- Seleccionar vías de recaudación de fondos adaptadas a las fuentes potenciales. Determinar las relaciones costo-beneficio y las técnicas de prueba.
 - Establecer esquemas de administración para analizar, planear e instrumentar una estrategia de movilización de recursos y ajustar la misma en respuesta a las experiencias y resultados del día a día.

El implementar una campaña de recaudación de fondos, ya sea para obtener fondos extinguidos o para obtener donaciones de capital es una tarea costosa y que requiere de mucho tiempo. Los FAN deben considerarla como la primera prioridad y financiar la misma de forma correspondiente.

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN

Se puede obtener un perfil de la estructura financiera de la mayoría de los FAN de la región de América Latina y del Caribe por medio de REDLAC.

BIONET (1999). *Innovative Financing and the GEF: Directions for a New Millennium*.

Dove, Kent (1990). *Conducting a Successful Capital Campaign*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

B. FUENTES MULTILATERALES

Randall K. Curtis

Director, Finanzas y Políticas de Conservación

The Nature Conservancy

con

Kari Keipi

Banco de Desarrollo Interamericano

El término “donantes multilaterales” se refiere a los bancos (Banco Mundial, International Finance Corporation, Banco de Desarrollo Interamericano, Africa Development Bank, Asia Development Bank, etc.) y a las agencias internacionales (por ejemplo, del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, de la Comunidad Europea y otras) que apoyan el desarrollo económico al canalizar recursos de los países desarrollados. Estos recursos se presentan en forma de préstamos a los gobiernos centrales, proyectos especiales, subsidios y algunas veces como apoyo a las actividades del sector privado.

En años recientes el apoyo a los programas de conservación en general y a los FAN en particular de los bancos multilaterales de desarrollo, se ha incrementado de manera significativa. El principal nuevo impulsor es el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF). Sin embargo, los bancos de desarrollo

regionales, como el Banco de Desarrollo Interamericano, están desarrollando formas nuevas de financiamiento para la conservación.

En general, el financiamiento de bancos multilaterales sólo está disponible para proyectos del gobierno o del sector privado que están expresamente aprobados por el gobierno. Algunas veces se puede obtener financiamiento para la conservación en relación a un proyecto de desarrollo de infraestructura – por ejemplo, como mitigación a los efectos ambientales del desarrollo de caminos, ferrocarriles, presas, etc. Por lo general, los proyectos presentados a las agencias de desarrollo, en especial a los bancos multilaterales, deben contar con el respaldo de las correspondientes agencias gubernamentales y presentarse junto con dichas agencias o por medio de ellas. Hay excepciones, como en el caso de los pequeños proyectos del Banco de Desarrollo Interamericano que financian a las ONG de manera directa, o como el financiamiento a través de sus ventanas del sector privado a los fondos de empresas ambientales.

La principal fuente de financiamiento multilateral para los FAN es el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF). Desde diciembre de 1999 el GEF ha apoyado alrededor de 15 fondos que operan en la actualidad y aproximadamente a ese número de fondos en su etapa de preparación. Para cumplir con los criterios de elegibilidad del GEF, un FAN que solicita un subsidio de esta fuente debe estar localizado en un país que haya firmado la Convención sobre la Diversidad Biológica y contar con el apoyo activo del gobierno nacional, que tendrá que firmar la solicitud. Debe poder demostrar que las actividades de conservación coinciden con los programas y estrategias operacionales del GEF y que protegerá *los recursos de biodiversidad globalmente significativos* y que habrá substanciales aportaciones locales (es decir, que el GEF sólo apoyará los *costos marginales*).

Además de proporcionar capital de donación el GEF cuenta con una “ventana” para proyectos de tamaño mediano (hasta de \$1 millón de dólares estadounidenses) que pueden apoyar a la asistencia técnica o de preparación, así como a actividades directas de conservación. Para obtener información acerca de este programa, vea la sección sobre “recursos” a continuación. Estas propuestas pueden enviarse a UNEP (para actividades de investigación), a UNDP (actividades de asistencia técnica y de fortalecimiento de capacidades) o al Banco Mundial (inversiones).

El **Banco de Desarrollo Interamericano (IADB)** ha utilizado un mecanismo de préstamo para financiar tres operaciones de fondos ambientales públicos nacionales: dos en Brasil y una en Colombia, con un financiamiento total de \$71 millones de dólares estadounidenses. En la actualidad estudia la aplicación de este mecanismo en otros países (por ejemplo Argentina y Paraguay). Hasta ahora el Brazilian National Environment Fund (FNMA), que ha estado sujeto a préstamos del IADB en dos fases, ha financiado más de 530 proyectos con un total de \$30 millones de dólares estadounidenses, principalmente a través de ONG locales y grupos comunitarios. Los proyectos financiados a través de subsidios están enfocados en la administración y conservación de los recursos naturales sustentables, la administración ambiental, unidades de conservación y el desarrollo de tecnología aplicada a recursos naturales y medio ambiente. La experiencia ha demostrado que depender únicamente del enfoque guiado por la demanda quizá no garantice una cobertura adecuada de los problemas que pueden ser de prioridad nacional. El Comité Deliberativo del Fondo, cuya representación incluye intereses a nivel estado y académicos, establece las áreas de prioridad junto con los cinco representantes de las ONG de todo el país.

Además, el IADB ha financiado cinco fondos de empresas ambientales por medio de sus ventanas del sector privado a fin de aprovechar las oportunidades de la tendencia del sector privado a invertir en el manejo sustentable y en la utilización de recursos naturales. Como ejemplos de financiamientos aprobados para Centroamérica se deben mencionar dos operaciones del Fondo de Inversión Multilateral

(MIF) del IADB. La primera es la capitalización y la cooperación técnica del fondo “Empresas Ambientales de Centro América” que provee recursos a pequeñas empresas cuyo giro se centra en la eficacia energética, el tratamiento de agua, la reducción de la contaminación y el ecoturismo. La segunda operación es un subsidio de \$5 millones para transformar actividades de las ONG ambientales que generan ingresos en agricultura, silvicultura, acuicultura, ecoturismo, prospección biogenética y educación ambiental, en pequeñas empresas con posibilidades de desarrollo comercial. Este Fondo de Eco-Empresas está administrado por The Nature Conservancy, que está igualando el subsidio MIF de IADB con \$5 millones adicionales. Durante los siete años del proyecto se establecerán aproximadamente 20 ó 30 empresas.

Otro ejemplo de un fondo de empresa ambiental con múltiples fuentes de financiamiento es el Terra Capital Fund establecido en Brasil y que promueve empresas relacionadas con la biodiversidad. El financiamiento proviene del MIF, IFC, del gobierno suizo y de inversionistas privados. El GEF proporciona subsidios para cubrir las necesidades técnicas de biodiversidad del Fondo.

El Banco Mundial y el UNDP realizan un esfuerzo mayor para ayudar a los países en desarrollo a planear mejor sus estrategias de desarrollo y a manejar los recursos financieros aportados por multilaterales. Se alienta a las organizaciones a involucrarse en ejercicios de establecimiento de prioridades auspiciados por agencias multilaterales, como el reciente Marco de Desarrollo Integral del Banco Mundial. En la medida en que los fondos ambientales puedan influir en el proceso de distribución de recursos multilaterales al participar en estas estrategias del país, podrán gozar de los beneficios como vehículos legítimos para instrumentar parte del componente ambiental.

La Línea de Presupuesto de la **Comisión Europea** (B7 6200) ‘Medio Ambiente en los Países en Desarrollo’ fue creada en 1982 por el Parlamento Europeo. La Línea de Presupuesto es un instrumento específico para implementar acciones piloto y estudios estratégicos con el objetivo general de contribuir al desarrollo sustentable. El propósito de la línea de presupuesto es proporcionar asistencia financiera a, y experiencia técnica sobre, las actividades realizadas en países en desarrollo que permiten que las personas en estos países logren integrar más fácilmente en su vida diaria los conceptos de protección ambiental y desarrollo sustentable.

La Línea de Presupuesto (B7-6201) ‘Bosques Tropicales’ fue creada en 1991 por iniciativa del Parlamento Europeo como respuesta al proceso de la ‘Cumbre de la Tierra’ de Río. La Línea de Presupuesto pretende apoyar la conservación y el manejo sustentable de los bosques tropicales en los países en desarrollo. El objetivo de la línea de presupuesto es apoyar las operaciones para promover la conservación y el manejo sustentable de los bosques tropicales y su diversidad biológica.

Los beneficiarios y los socios de cooperación pueden ser no sólo estados o regiones, sino departamentos descentralizados, organismos regionales, agencias públicas, comunidades tradicionales y locales, operadores e industrias privadas, incluyendo cooperativas, ONG y asociaciones que representen a comunidades locales. Para las ONG, la mayor parte de los recursos financieros y humanos de las organizaciones deben originarse dentro de la comunidad o de los países en desarrollo.

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN

Cada país elegible por el GEF designa **puntos focales** que constituyen contactos nacionales clave para coordinar los programas del GEF. Suele haber un punto focal operacional (por lo general en la secretaría o en el ministerio del medio ambiente), un punto focal político (secretaría de finanzas/planeación) y algunas

veces un punto focal de ONG. Las oficinas nacionales de las agencias de implementación del GEF (UNDP, Banco Mundial) a menudo pueden proporcionar información de contacto para dichas personas.

La página electrónica del GEF es <http://www.gefweb.org>

El secretariado del GEF, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA, dispone de un paquete de información sobre proyectos medianos, incluyendo un folleto introductorio, respuestas a las preguntas más frecuentes, muestras de resúmenes de proyectos y documentos de conceptos y formas de solicitud para el financiamiento de desarrollo de proyectos. Este paquete generalmente está disponible en las oficinas nacionales de UNDP y del Banco Mundial y en la página electrónica del GEF.

Un FAN se puede suscribir al boletín, “Notas de Lecciones del GEF,” que difunde los resultados del monitoreo y evaluación de los proyectos del GEF, al visitar la página de monitoreo y evaluación del GEF y enviar un correo electrónico a geflessons@gefweb.org, o bien, escribir a la Unidad de Monitoreo y Evaluación del Secretariado del GEF a la misma dirección.

La IUCN, Unión para la Conservación Mundial, ha publicado algunas guías muy útiles sobre el GEF destinadas a las ONG. *The Global Environment Facility from Rio to New Delhi: A Guide for NGOs* es una publicación de 64 páginas que contiene una orientación del GEF, una explicación del proceso por medio del cual se asigna el financiamiento, una discusión de cada una de las cuatro áreas de enfoque (biodiversidad, aguas internacionales, cambio climático y deterioro de la capa de ozono), opciones para el involucramiento de las ONG y un directorio de contactos. *Biodiversity, International Waters and the GEF: An IUCN Guide to Developing Project Proposals for the GEF* es una guía detallada que explica de manera clara los criterios y procedimientos e incluye muestras de los “productos” – resumen de proyecto, documentos de conceptos, anexos, etc.– que deben ser presentados en cada etapa del proceso. Para solicitar copias contacte a la Unidad de Servicios para Publicaciones IUCN, 219c Huntingdon Road, Cambridge CB30DL, UK. FAX (44) 1223-277175, email: iucn-psu@wcmc.org.uk.

Recientemente el IADB realizó mejoras a su página electrónica a fin de facilitar el acceso a la información acerca de publicaciones, eventos y programas de interés. La página electrónica se divide en secciones: Administración de Recursos Hidráulicos Integrados, Ambiente Urbano y Control de la Contaminación, Silvicultura y Conservación y Manejo de la Biodiversidad, Administración de Recursos Costeros y Marinos, Agricultura Sustentable y Desarrollo Rural, Conservación de Energía y Fuentes Alternas de Energía, Administración Ambiental y Leyes y Economía. La página electrónica está disponible en la dirección <http://www.iadb.org/sds/enve.cfm>.

Información de contacto para la Comisión Europea: Comisión Europea, Dirección General para el Desarrollo, Ambiente y Recursos Naturales, Rue de la Loi 200, B1049 Bruselas, Bélgica FAX (32-2) 299-0961, email: karin.jonsson@cec.eu.int o frank.jacobs@cec.eu.int.

C. FUENTES BILATERALES

Victor Bullen
USAID

La mayoría de los fondos ambientales coinciden en que es necesario diversificar las fuentes de financiamiento y evitar la dependencia de una o pocas fuentes. Sin embargo, la mayoría de los FAN en los

países en desarrollo cuentan con una fuente principal de donantes bilaterales o multilaterales que representa la columna vertebral del fondo. Los donantes bilaterales por lo regular contribuyen a un FAN a través de una donación directa en moneda extranjera o por medio de una donación en moneda nacional como parte de una conversión de deuda oficial (deuda gobierno a gobierno). (**Ver capítulo VII. D, “Conversiones de deuda.”**) El apoyo de los donantes bilaterales a un FAN, ya sea en divisas o en moneda nacional, puede enfocarse en la capitalización de la donación misma, en la asistencia técnica o en el financiamiento paralelo de programas seleccionados por el FAN.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - Comité de Apoyo al Desarrollo (OECD-DAC), los donantes bilaterales contribuyen (colectivamente) alrededor de \$50 mil millones por año a los programas de desarrollo sustentable en las naciones en desarrollo. Aunque esta cantidad ha disminuido en forma gradual en los últimos años (la cifra de 1997 fue de \$48.3 mil millones), sigue siendo una fuente importante de financiamiento directo para los programas ambientales en los países en desarrollo. En 1996 los cerca de 21 miembros de DAC (es decir, donantes bilaterales) presupuestaron cerca de \$1.2 mil millones en protección ambiental de un total de \$55.4 mil millones para todos los programas de los países en desarrollo. Esta cifra para la protección ambiental se considera como una subestimación, puesto que no refleja la programación ambiental en otros sectores.

Los donantes bilaterales a FAN incluyen Canadá, Dinamarca, Finlandia, Alemania, los Países Bajos, Suecia, Suiza y los Estados Unidos. Recientemente el Reino Unido otorgó un financiamiento de arranque para el diseño de un fondo. La mayoría de los donantes bilaterales han apoyado programas en moneda nacional. Casi siempre el donante está involucrado desde el inicio del FAN. Es imprescindible establecer contacto con el donante desde el principio.

El gobierno estadounidense (USG) ha apoyado la creación de por lo menos 18 FAN, en particular a través de la US Agency for International Development (USAID) y la Enterprise for the Americas Initiative (EAI), un programa oficial de conversión de deuda. USAID tiene bastante experiencia en el establecimiento de donaciones y es uno de los principales organismos involucrados en la donación en esta área. USAID ha apoyado la creación de cerca de 35 donaciones en todos los sectores, aproximadamente 10 de éstas son para el medio ambiente; además, ha puesto casi \$100 millones a disposición de las donaciones ambientales y otros \$20 millones para el financiamiento de asistencia técnica o de programas.

ENTERPRISE FOR THE AMERICAS INITIATIVE

El programa de EAI, creado en 1990, ha convertido casi \$900 millones en deuda oficial del USG para crear ocho fondos en moneda nacional por más de \$175 millones. EAI se diseñó para reducir la carga de la deuda en las naciones LAC, al promover principalmente la protección ambiental y, en menor medida, la supervivencia y el desarrollo infantil. Para participar, un país debe contar con una deuda USAID y/o “PL-480” (también conocida como “Food for Peace”), debe cumplir con los criterios políticos (democracia, drogas, terrorismo y derechos humanos) y con los criterios de reforma económica (régimen de inversión abierto, régimen de propiedad intelectual, ajuste estructural y satisfacción de la deuda comercial). Las naciones que calificaron para EAI vieron reducida su deuda oficial USAID y/o PL-480 (hasta un 50%) con el beneficio añadido de pagar el interés del resto de la deuda (en moneda nacional) a un fondo fiduciario administrado localmente. El programa funciona por medio de un acuerdo bilateral entre el USG y los países beneficiarios, conocido como el Americas Framework Agreement. Entre 1991 y 1993 se firmaron acuerdos con los siguientes países: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, El Salvador, Jamaica y Uruguay, y en 1998 se firmó otro con Perú.

Bajo este acuerdo bilateral la nación deudora establece un consejo administrado de manera local a fin de determinar los problemas ambientales a tratar y los proyectos a financiar a través de un programa de subsidios. El consejo incluye una mayoría de representantes del sector privado (es decir ONG, grupos comunitarios y universidades) que el gobierno designa a través de una amplia consulta pública. En algunos casos las agencias existentes o las ONG fungen como secretariados del consejo, con resultados mixtos. En la mayoría de los casos se ha creado una nueva fundación para administrar los subsidios.

TROPICAL FOREST CONSERVATION ACT

En julio de 1998 el USG expandió el programa EAI al aprobar el Tropical Forest Conservation Act (TFCA). El TFCA permite que el gobierno de los Estados Unidos dé un trato favorable a aproximadamente \$13 mil millones en deudas pendientes USAID y PL-480 en países con bosques tropicales. El nivel del trato dependerá del cálculo del valor neto actual con el presupuesto USG de sus deudas. Para participar, un país debe contar con una deuda USAID y/o PL-480, tener bosques tropicales en su territorio, cumplir con los criterios políticos usuales y con los criterios de reforma económica usuales. El TFCA (y EAI) están administrados por un Consejo público/privado interagencia integrado por 15 miembros designados por el Presidente. En la actualidad este Consejo está presidido por el Departamento de la Tesorería de los Estados Unidos y la vicepresidencia está a cargo del Estado e incluye USAID, los departamentos de Agricultura, del Interior, la Agencia de Protección Ambiental y otras agencias federales, además de 7 miembros privados.

El TFCA cuenta con tres mecanismos para tratar la deuda:

- Recompra
- Intercambio por medio de tres partes
- Reducción

Las recompras e intercambios de deuda no requieren de asignación por parte del Congreso de los Estados Unidos y pueden utilizarse en cualquier momento. Las reducciones de deuda requieren de una asignación para pagar ciertos costos, pero generalmente es una asignación menor a la cantidad de la reducción de la deuda. Todos los mecanismos incluyen la creación de fondos en moneda nacional para conservar los bosques tropicales, según el modelo EAI descrito con anterioridad. La Orden Ejecutiva para implementar el TFCA se firmó en julio de 1999 y en la actualidad es operacional. El mecanismo que origina el proceso interagencia para determinar la elegibilidad y el valor del tratamiento de las deudas pendientes es una carta enviada por el Ministerio de Finanzas del país deudor al Sub-secretario de la Tesorería Geithner. A diciembre de 1999 ningún consejo TFCA se ha establecido en los 44 países elegibles; no obstante, el consejo del Presidente ha recibido solicitudes oficiales de información de por lo menos 6 países.

El siguiente paso para éstos y otros países es enviar cartas dirigidas a la Tesorería, al Estado, al USAID y a otras agencias federales para determinar formalmente la elegibilidad y los valores netos actuales de las deudas pendientes. El mecanismo de reducción de la deuda requiere de una asignación especial por parte del Congreso. La Administración solicitó \$50 millones en el presupuesto USG FY 2000, sin embargo, parece ser que sólo \$13 millones fueron asignados para este propósito – \$12 millones para la reducción de la deuda y \$1 millón para gastos de operación. La reducción, por supuesto, es el tratamiento más atractivo y generoso y por lo tanto es probable que la demanda exceda enormemente la oferta.

VENTAJAS Y LIMITACIONES

La mayoría de los donantes bilaterales están descentralizados, por lo tanto, cualquier contacto con éstos respecto al apoyo del FAN deberá empezar en la oficina del país en cuestión. Si no es posible el apoyo por medio de una donación directa, asegúrese de discutir el posible apoyo para costos de arranque, asistencia técnica y financiamiento paralelo de los proyectos. Se deben considerar y discutir tanto los aspectos positivos como los negativos del apoyo bilateral de un FAN con los donantes desde el principio:

Ventajas:

- Un FAN es flexible; puede establecerse para mantener el capital principal, utilizar parte del principal durante un periodo de tiempo específico, agotándolo finalmente; o bien, utilizar el principal sólo durante un período específico, después del cual se conservará el balance y sólo se dispondrá del interés.
- Puede estructurarse para apalancar los recursos; abre posibilidades para el financiamiento de otros donantes, del gobierno anfitrión, etc.
- Ayuda en el desarrollo de organizaciones locales autosuficientes, efectivas y sustentables.
- Las inversiones en un FAN pueden ser una buena “estrategia de salida” para un donante bilateral, en caso de que planea reducir sus programas o dejar un país. El FAN puede continuar apoyando una estrategia bilateral anterior.

Limitaciones:

- Por lo regular el donante bilateral debe acumular una cantidad importante de fondos, ya sea en divisas o en moneda nacional, aunque no todo en un año.
- Los FAN requieren de un fuerte compromiso de tiempo para establecer la estructura de donación y el plan de inversión; el donante debe estimar uno o dos años para el establecimiento de la donación.
- Por lo general el donante bilateral no monitorea directamente los subsidios una vez que se establece el fondo (aunque el donante puede requerir de representación y poder de voto en el consejo); todas las condiciones deberán establecerse con anticipación.
- Se necesitan de cinco a diez años de supervisión o asistencia técnica antes de que el fondo pueda operar de forma totalmente independiente.

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN

Se puede obtener información más detallada sobre los programas de donantes bilaterales en la página electrónica de OECD, <http://www.oecd.org/dac/htm/online.htm#dac/o>. Esta página de OECD también proporciona estadísticas sobre la deuda externa. La dirección es <http://www.oecd.org/dac/Debt/htm/debto.htm>.

USAID. “Endowments as a Tool for Sustainable Development,” documento de trabajo #221. También disponible en la página electrónica de USAID, <http://www.cdie.usaid.gov/rrs.reports.htm>.

USAID. “1998-1999 Update on USAID-supported Environmental Endowments.” Disponible en Environmental Information Clearinghouse-PADCO, Inc., tel: (202) 994-2518.

Tropical Forest Conservation Act. Para el texto completo, ver: <http://thomas.loc.gov/cgi-bin/query/z?c105:H.R.2870.ENR>:: para revisar el texto del mandato ejecutivo, ver: <http://www.fedworld.gov/pub/w-house/0728-3.txt>.

D. CONVERSIONES DE DEUDAS

Melissa Moye

Consultora Independiente

TÉRMINOS CLAVE

Programas de conversión de deuda. Programas oficialmente auspiciados por países acreedores o deudores para la conversión de la deuda externa que generalmente involucran la emisión de directrices y regulaciones para los programas.

Recompra de deuda. La recompra por el gobierno deudor de su deuda externa con un descuento del valor nominal (valor original) de la deuda.

Conversión deuda-naturaleza con tres partes (intercambio). La cancelación de la deuda a cambio de un compromiso de movilizar recursos nacionales para el ambiente. Negociada entre una organización para la conservación, el gobierno deudor y un acreedor.

Cláusula de conversión de la deuda del Club de París. Incluida en la mayoría de los acuerdos de reprogramación de deuda celebrados entre el acreedor y el gobierno deudor desde 1991, la cláusula permite una conversión en una base voluntaria de hasta el 100% de los préstamos oficiales para ayuda al desarrollo y un porcentaje (10-20%) o cantidad limitada (\$10-30 millones de dólares estadounidenses) de préstamos no-concesionales.

Mercado secundario de deuda. Un mercado informal para el intercambio de deuda comercial descontada de los países en desarrollo.

La crisis de la deuda en Latinoamérica en la década de los ochenta condujo a la introducción de la conversión deuda-naturaleza, un mecanismo financiero que ha permitido a los países en desarrollo reducir la deuda externa al mismo tiempo que se incrementa el apoyo a la conservación. La primera conversión deuda-naturaleza fue negociada entre el Gobierno de Bolivia y Conservation International y llevó a la creación de la Reserva de la Biosfera de Beni. Desde esta primera conversión en 1987 se estima que más de 30 países se han visto beneficiados por las conversiones deuda-naturaleza y las conversiones de deuda bilaterales, que han generado más de \$1 mil millones para el medio ambiente.

El razonamiento económico para la conversión de la deuda se basa en la disponibilidad de un acreedor (gobierno o privado) para aceptar menos del valor nominal de la deuda que no tiene muchas probabilidades de pagarse, a su valor nominal, y la disponibilidad del gobierno deudor para hacer el pago a un valor mayor, pero que por lo general es menor al 100%. Los siguientes pasos son necesarios para llevar a cabo una **conversión deuda-naturaleza de tres partes**:

- 1) Una organización para la conservación obtiene financiamiento de donantes privados o bilaterales.

- 2) Posteriormente, la organización para la conservación compra la deuda comercial a un costo menor al valor nominal en el mercado secundario de deuda o solicita donaciones de deuda de un acreedor comercial (por ejemplo, de un banco comercial). También se puede comprar la deuda bilateral por medio de programas de venta de deudas bilaterales para la conversión de deudas no-concesionales adeudadas principalmente a agencias de crédito de exportación de los países acreedores.
- 3) Al mismo tiempo, la organización para la conservación negocia por separado con el gobierno deudor una cancelación de la deuda a cambio de un compromiso de proporcionar financiamiento o protección para la conservación. Algunos FAN han sido los beneficiarios de conversiones de deudas negociadas en el contexto de programas de conversión de deudas del gobierno deudor (por ejemplo, Madagascar, México, las Filipinas).
- 4) Después, la organización para la conservación (u organización beneficiaria) implementa el proyecto con el financiamiento asignado en moneda nacional o monitorea los cambios a las políticas acordados con el gobierno deudor.

CONVERSIONES DE DEUDA BILATERAL

Después de la inclusión de la **cláusula de conversión del Club de París** en los acuerdos de reprogramación de deuda en la década de los noventa, algunos acreedores bilaterales establecieron programas de reducción de deuda a fin de convertir la deuda ODA de los países en desarrollo. En una conversión de deuda bilateral de deuda ODA, un gobierno acreedor cancela la deuda de un gobierno deudor a cambio de que éste destine una cantidad acordada de fondos de contraparte en moneda nacional a programas de desarrollo/ambientales. Muchos de los FAN de Latinoamérica se capitalizaron inicialmente a través de programas de conversión de deuda bilateral. **(Ver capítulo VII.C, Fuentes bilaterales, para las descripciones de los programas TFCA y EAI US del gobierno de los Estados Unidos).**

Canadá: Debt Conversion Initiative for Environment and Development in Latin America

Alemania: Deuda-por-ambiente

EU: Enterprise for the Americas Tropical Forest Conservation Act

TEMAS CLAVE A TRATAR:

Investigación de factibilidad: Debido a la complejidad de la instrumentación de conversiones de deuda es importante evaluar la factibilidad de las conversiones de deuda antes de desarrollar una propuesta de esta naturaleza. Por lo general es necesario hacer las siguientes preguntas:

- ¿Hay deuda disponible para la conversión?
 - deuda bilateral o comercial
 - adeudada a un acreedor que está dispuesto a vender o donar la deuda

- ¿El gobierno deudor está interesado y es capaz de realizar los intercambios?
 - experiencia en conversiones y con el marco legal (por ejemplo, programa de conversión de deuda)
 - recursos fiscales disponibles para el financiamiento en moneda nacional
- ¿Cuáles son los términos financieros potenciales para los intercambios?
 - descuentos para la compra y la conversión de la deuda
 - tipo de cambio
 - programa de pago

Preparación de una propuesta de conversión de deuda: En una conversión deuda-naturaleza de tres partes, una propuesta de conversión de deuda al gobierno deudor por lo general incluirá los términos financieros propuestos para la conversión, junto con una descripción del FAN que proporcione información acerca de los objetivos y la situación jurídica del FAN, el razonamiento para apoyar una conversión que beneficie al FAN y el uso propuesto de las ganancias de la conversión de la deuda generadas por la conversión de la deuda.

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

Importancia de apoyar las conversiones. Como se ha demostrado en México y en Perú, los FAN pueden jugar un papel muy importante en el apoyo a las conversiones de deuda, tanto con los gobiernos acreedores como con los deudores. El apoyo puede ser a través de asesoría en cuanto a los aspectos técnicos y la utilización potencial del financiamiento generado a través de las conversiones.

- **Necesidad de asistencia financiera/legal.** A menudo es necesario contar con los servicios de asesores financieros y legales especializados a fin de llevar a cabo los intercambios. Por ejemplo, en el caso de una conversión de deuda de tres partes se requerirá de un abogado para redactar un contrato de compra de deuda y un contrato de conversión de deuda. Puede ser necesario un intermediario financiero para identificar la deuda para la compra.
- **Asociación con ONG internacionales.** Las ONG internacionales para la conservación a menudo pueden ofrecer experiencia técnica en la negociación de conversiones y acceso a financiamiento en divisas que puede ser necesario para comprar la deuda.
- **Fondos extinguidos.** Puesto que las conversiones de deuda generan moneda nacional, han constituido una buena fuente de financiamiento para los fondos extinguidos, pero no para el capital de donación. La experiencia ha mostrado la importancia de considerar formas de contrarrestar el riesgo de pérdida de valor debido a la inflación o a la depreciación de la moneda.
- **Perfil de la deuda.** Los países deudores que son elegibles para reducciones considerables de deuda de acreedores bilaterales a través de Heavily Indebted Poor Countries Initiative (HIPC) pueden estar menos interesados en negociar conversiones de deudas.

HISTORIAS DE ÉXITO

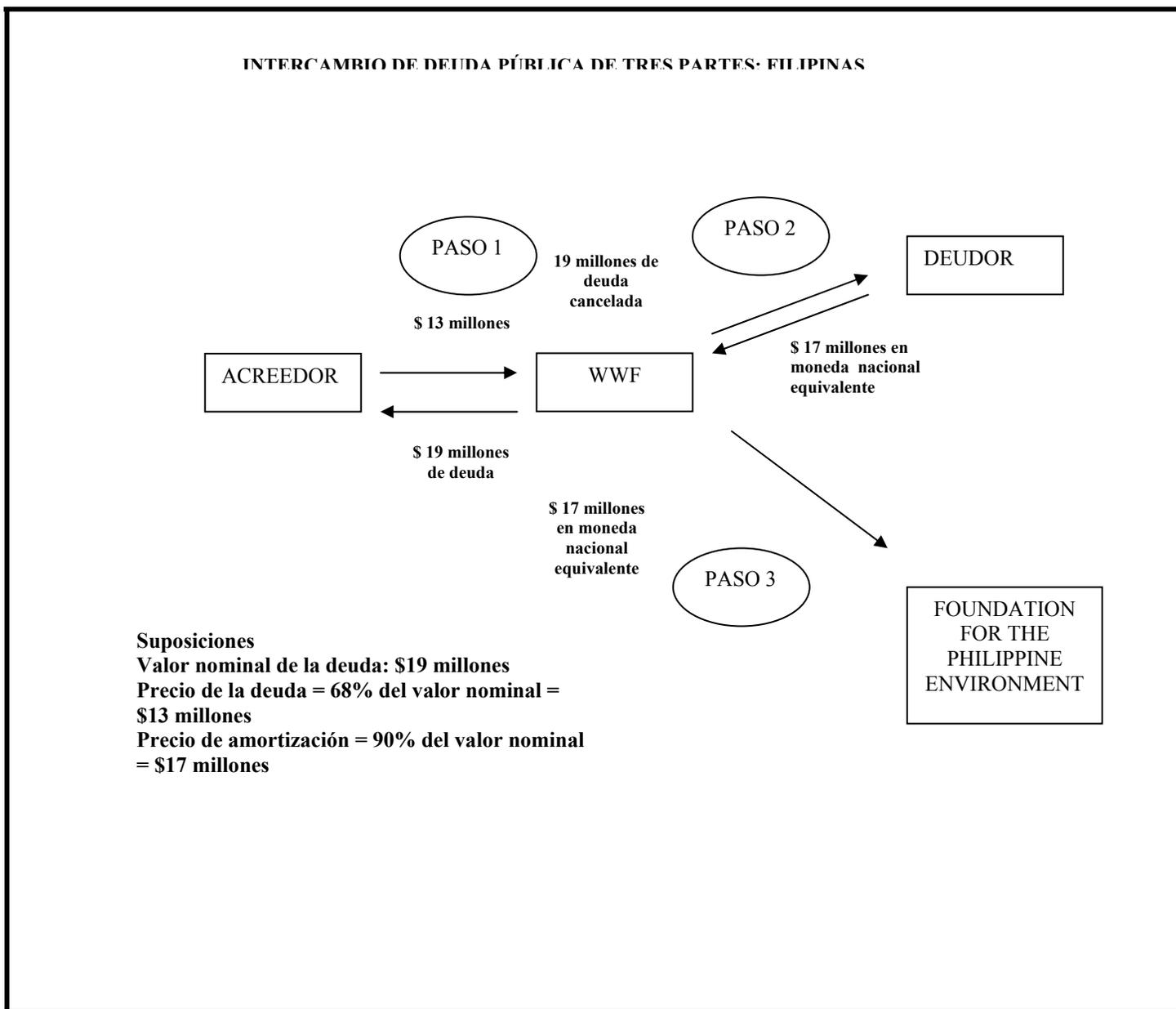
Conversión deuda-naturaleza de tres partes: Foundation for the Philippine Environment

En 1993, con un financiamiento de \$13 millones de dólares estadounidenses proporcionado por USAID, el World Wildlife Fund pudo comprar una deuda comercial por \$19 millones de dólares del Gobierno de las Filipinas, que representaba un precio de compra del 68% del valor nominal. A cambio de la cancelación de

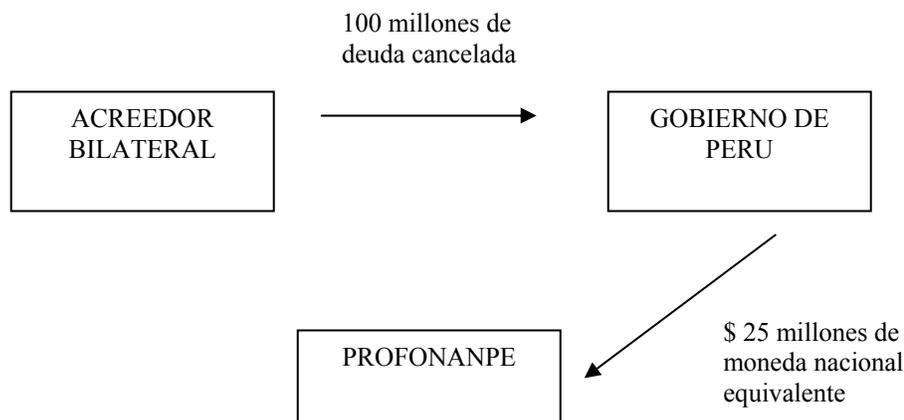
la deuda el Gobierno de las Filipinas acordó pagar pesos Filipinos y pagarés en pesos valuados al equivalente de \$17 millones de dólares (o un precio de amortización del 90% del valor nominal). Los fondos para la conservación generados fueron utilizados para asegurar el financiamiento a largo plazo para el medio ambiente a través de la creación de una donación para la Foundation for the Philippine Environment.

Conversiones Bilaterales: PROFONANPE

El Gobierno de Perú pudo negociar conversiones de deuda bilateral con seis de sus acreedores bilaterales (Canadá, Alemania, Finlandia, los Países Bajos, Suiza y los Estados Unidos). La tasa de descuento aplicada al valor nominal de la deuda para estas conversiones era de cerca del 75% (que equivalía a pagar el 25% del valor nominal original de la deuda). Gran parte del financiamiento se ha canalizado a través del Fondo Nacional para las Áreas Naturales Protegidas de Perú (PROFONANPE).



CONVERSIÓN DE DEUDA BILATERAL: PERÚ



SUPOSICIONES

Pago de fondo de contraparte 25%

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN

Este capítulo se basa en gran parte en “Debt-for-Environment Swaps for National Desertification Funds”, una guía introductoria que puede solicitarse a la oficina de UNDP para Combatir la Desertificación y la Sequía (UNSO) llamando al (212) 906-6497 o a través de un mensaje por correo electrónico a unso@undp.org.

Otra guía útil es “Debt Swaps for Sustainable Development: A Practical Guide for NGOs”. Puede solicitarse a la División de Comunicaciones y Relaciones Corporativas de IUCN, Rue Mauverney 28, CH-1196 Gland, Switzerland.

Las ONG como Conservation International, IUCN-the World Conservation Union, The Nature Conservancy, Swiss Coalition of Development Organizations y WWF pueden aportar información sobre su experiencia en los intercambios deuda-naturaleza.

Se puede también contactar directamente a los gobiernos acreedores y deudores para obtener información acerca de sus programas de conversión de deuda.

E. FUNDACIONES INTERNACIONALES

Ruth Norris

Consultora Independiente

y

Randall K. Curtis

Director, Finanzas y Políticas de Conservación

The Nature Conservancy

De los FAN con los que el IPG está en contacto, sólo uno ha recibido capital de donación de una fundación internacional: Foundation for Eastern Carpathian Biodiversity, que recibió \$300,000 de la fundación John D. and Catherine T. MacArthur Foundation; sin embargo, existen varios ejemplos de FAN que han recibido financiamiento de fundaciones para apoyar partes específicas de su cartera de subsidios (por ejemplo, KEHATI en Indonesia y Foundation for the Philippine Environment recibieron subsidios de fundaciones para gastos de proyectos durante el primer año de operaciones, antes de que su capital de donación generara ingresos). Las fundaciones también pueden representar una fuente potencial de financiamiento para programas de fortalecimiento de capacidad entre beneficiarios, iniciativas de políticas por los FAN o sus beneficiarios, o actividades de proyectos específicas.

- Existen algunos puntos básicos acerca de los donantes de fundaciones que deben entenderse desde el principio.
- Puede ser muy útil establecer una asociación con una organización para la conservación en el país donde el donante de la fundación prospecto se encuentra ubicada.
- Las actividades que una fundación puede apoyar deben cumplir con la definición de propósitos de beneficencia del país donde se encuentre ubicada la fundación.
- Las fundaciones tienen misiones, metas y objetivos. Su proyecto tendrá mayor posibilidad de éxito si se presenta de forma que cubra esos objetivos. (Se puede investigar la información sobre los propósitos específicos de las fundaciones a través de directorios, bibliotecas o ejemplares de sus informes anuales.)
- Las fundaciones están públicamente reguladas en los países donde se encuentran registradas. Sus misiones, funcionarios y directores y los datos de otorgamiento de subsidios por lo general son asunto de registro público y la mayoría responderá a las solicitudes de información. Muchas fundaciones emiten directrices para los posibles beneficiarios, y es buena idea consultarlas antes de acercarse a la fundación.

¿QUÉ DEBEN OFRECER LOS FONDOS AMBIENTALES?

Dan M. Martin

Director, Programa Mundial del Medio Ambiente y Recursos

John D. and Catherine T. MacArthur Foundation

1. Pueden responder al crecimiento de las ONG y a la descentralización del gobierno, trabajar en colaboración con empresas comerciales y reforzar el crecimiento de las sociedades civiles. Los métodos tradicionales de apoyo al desarrollo simplemente no fueron diseñados para trabajar en ese ambiente.
2. Pueden distribuir fondos a una escala más adecuada (a una menor escala que la escala en que las agencias extranjeras generalmente trabajan) a lo largo de un periodo de tiempo más extenso y gastar el dinero cuando sea necesario, así como responder con mayor rapidez a nuevas circunstancias.
3. Incrementan el potencial para efectos coordinados y mutuamente reforzadores de los fondos de ayuda extranjeros –con lo que se reduce el potencial para el patrón actual de programas no coordinados y a menudo contrarios, apoyados por diversas agencias donantes.
4. Pueden mejorar la eficiencia de las agencias donantes al incorporar la energía y creatividad positiva del liderazgo de los países en desarrollo.
5. Fortalecen la capacidad en los países en desarrollo a fin de planear, administrar y sostener sus propios programas de fortalecimiento. Es probable que se incremente el grado de identificación y compromiso nacional.
6. Pueden disminuir la brecha debilitante que existe entre la política a macro-nivel y los proyectos exitosos locales basados en la comunidad.
7. Pueden reducir la dependencia en los especialistas extranjeros y el razonamiento sectorial, permitiendo el crecimiento de programas sistémicos más integrales.
8. Pueden apoyar programas transnacionales (como en el caso de los Montes Cárpatos), regionales (como en Centroamérica o el Caribe insular) y a nivel sub-estado (como en el Mgahinga-Bwindi Impenetrable Forest Conservation Trust en Uganda). Las fronteras nacionales y los problemas ambientales raramente coinciden. El limitar el apoyo al desarrollo a los gobiernos nacionales es claramente insuficiente y arcaico.
9. Pueden ofrecer modelos de transparencia para las agencias gubernamentales, desarrollando experiencia en la toma de decisiones más democrática y abierta y evitando parte de la corrupción oficial que no se ha podido evitar con los métodos actuales de apoyo al desarrollo.
10. Ofrecen una forma razonablemente segura y ordenada para que las agencias donantes experimenten con reducir el control de los fondos de Ayuda Oficial al Desarrollo hasta niveles adecuados.

F. MOVILIZACIÓN DE RECURSOS NACIONALES

Barry Spergel

Director y Asesor Jurídico para Finanzas de Conservación, WWF-US

Además de depender de subsidios de donantes internacionales, los fondos ambientales pueden aprovechar una gran variedad de fuentes potenciales de financiamiento nacionales.

El primer lugar donde se pueden buscar fuentes nacionales de ingresos para un fondo ambiental es en el gobierno nacional o estatal del país. Existen dos opciones básicas: un subsidio único del gobierno para formar el fondo o un compromiso gubernamental para hacer aportaciones presupuestarias anuales a fin de apoyar al fondo. En algunos casos los donantes internacionales pueden solicitar al gobierno de un país en desarrollo que realice alguna aportación similar a un fondo ambiental (por lo regular menos que lo que aporta el donante) como una condición para obtener la aportación del donante internacional. Por ejemplo, el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza se estableció con una aportación de \$20 millones del gobierno de los Estados Unidos, la cual estaba condicionada al acuerdo del gobierno mexicano para realizar una aportación correspondiente a la mitad de esa cantidad, es decir, de \$10 millones. Por otra parte, los donantes de Bhutan Conservation Trust Fund no solicitaron al gobierno de Bhutan hacer una aportación en efectivo similar al capital de donación del fondo fiduciario, pero se pidió que hiciera una aportación cada año (al proporcionar trabajo y espacio de oficina) equivalente en valor al 10% del presupuesto anual del fondo fiduciario. En Ecuador, el gobierno recientemente aportó \$1 millón para establecer un nuevo fondo ambiental nacional con el dinero derivado de la privatización de algunas empresas propiedad del estado. El gobierno ecuatoriano hizo esto para mostrar a los donantes internacionales potenciales la seriedad de su compromiso con el nuevo fondo ambiental y a la vez exhortar a los donantes internacionales a seguir el ejemplo.

Otras fuentes potenciales de ingresos nacionales para un fondo ambiental incluyen:

- a. Donaciones de individuos del país.
- b. Donaciones de sociedades nacionales o internacionales que operan en el país.
- c. Donaciones de fundaciones filantrópicas nacionales ya establecidas.
- d. Dinero de las multas por contaminación. Por ejemplo, muchos fondos ambientales que trabajan en la solución de problemas de contaminación (fondos “café”) en Europa Oriental están financiados de esta forma y algunos de estos fondos destinan un porcentaje fijo de sus presupuestos a programas de conservación de la naturaleza (“verdes”) y de áreas protegidas.
- e. Dinero pagado como parte de acuerdos fuera de tribunal aprobados judicialmente en casos de contaminación. Por ejemplo, en muchos casos en los Estados Unidos los tribunales han ordenado a los contaminadores industriales hacer aportaciones a fondos ambientales para la conservación a largo plazo de los ríos y ecosistemas específicamente dañados, en lugar de pagar multas al gobierno.
- f. Añadir una cuota de conservación para la naturaleza al impuesto por salida de aeropuertos existente y canalizar los ingresos adicionales a un fondo ambiental (ésta es la forma en que se financia en gran medida el Fideicomiso para la Conservación de Áreas Protegidas de Belice).
- g. Creación de un impuesto sobre los boletos de avión destinado a un fondo ambiental nacional (como actualmente se hace en Egipto y Algeria).
- h. Añadir un cargo adicional a los impuestos de gasolina y destinar los ingresos resultantes a un fondo ambiental (ésta es la forma en que Namibia espera financiar un nuevo “Fondo de Inversión Ambiental” propuesto).

- i. Creación de impuestos internos sobre las ventas de equipo de caza y pesca (de esta forma se recaudan millones de dólares anualmente para el US Wildlife Restoration Fund y el US Aquatic Resources Trust).
- j. Destinar los ingresos recaudados por el gobierno en pagos por arrendamientos de perforaciones litorales de petróleo a un fondo ambiental (forma en que se financia el US Land and Water Conservation Fund de \$1 mil millones).
- k. Añadir un cargo adicional ambiental a los recibos mensuales de agua de los consumidores (forma en que se financian los fondos para la conservación forestal de cuencas fluviales en Bogotá, Colombia y Quito, Ecuador).
- l. Añadir un cargo a los impuestos locales sobre la propiedad, destinado a la adquisición de tierras privadas sin desarrollar a fin de crear o expandir parques y otras áreas protegidas (lo que se hace en más de 40 estados en los EUA, así como en los gobiernos locales de Francia en “áreas escénicas” especialmente diseñadas).
- m. Ingresos por lotería (de esta forma el estado de Colorado en los EU financia sus \$60 millones por año del Great Outdoors Colorado Fund, que compra tierras rurales privadas a fin de protegerlas de un desarrollo futuro).
- n. Añadir un cargo de 1% ó 2% al precio de las habitaciones de hotel para turistas (de esta forma se financia la recién establecida Turks and Caicos Islands Conservation Fund).
- o. Destinar una parte del dinero recaudado por el gobierno a partir de regalías por madera (de esta forma se ha financiado la fundación Sabah Parks Foundation en Malasia).

En la mayoría de los países se requiere de un decreto del Congreso o Parlamento a fin de gravar cualquier impuesto nuevo o cuotas obligatorias. La aprobación de dicha legislación puede tomar varios años o un esfuerzo considerable. Por otra parte, se puede requerir del mismo tiempo y esfuerzo para conseguir grandes subsidios de agencias donantes internacionales con las cuales se logre financiar un fondo ambiental.

Si las cuotas e impuestos establecidos por el gobierno son la única fuente de financiamiento para un fondo ambiental, el fondo sería fácilmente “controlado” por el gobierno. Sin embargo, si el fondo ambiental también recibe aportaciones substanciales de agencias donantes y fundaciones internacionales, o contribuciones individuales o de corporaciones, el rol del gobierno en la administración del fondo se equilibra con los roles asumidos por estos otros donantes, quienes desearán tener voz y voto en la manera en que se utiliza el dinero del fondo. Los fondos ambientales de más éxito son aquellos que dependen de una gran cantidad de fuentes de financiamiento, incluyendo donantes internacionales y fuentes nacionales, tanto públicas como privadas.

VIII. Administración de activos

Mary McClellan

Consultora Ejecutiva para Finanzas de Conservación

The Nature Conservancy

La administración de los activos financieros o de inversión de un fondo ambiental es un aspecto importante para asegurar el éxito de los objetivos ambientales del fondo, así como su sustentabilidad a largo plazo. Sin embargo, la elección del administrador de activos y de los criterios de inversión a menudo se posponen hasta que el fondo ya casi está establecido. La administración de inversión profesional de un FAN puede tener un impacto significativo en su capital y en la atracción de futuros donantes. Además, la administración de los recursos financieros de un FAN puede proporcionar un importante proceso de aprendizaje como parte del desarrollo del FAN como una organización efectiva y sustentable. También es importante contar con una estructura efectiva para administrar los activos de un fondo con el propósito de establecer relaciones productivas entre el FAN y las partes interesadas.

TEMAS CLAVE

El FAN y su administrador de activos deben equilibrar la maximización del ingreso anual del fondo y el crecimiento de capital con la minimización del riesgo al valor de la cartera. El administrador de activos también debe maximizar el crecimiento del capital del FAN y el ingreso por inversión. El ingreso por inversión generalmente se divide anualmente entre una cantidad para los gastos organizacionales del FAN y un porcentaje que se reinvierte en el fondo y se agrega al capital base. La cantidad anual que se permite retirar se debe determinar por anticipado como parte de la “Regla de Gastos” del FAN (para obtener una explicación sobre cómo calcular esta cantidad vea el documento del proyecto GEF para las áreas protegidas de Perú). Esta regla está diseñada para asegurar que el mayor ingreso generado en los años con mayor rendimiento por inversiones aumente el capital y proporcione suficientes ingresos de operación en los años con menores rendimientos por inversiones. La regla se debe establecer con la ayuda de especialistas financieros y se deben tener en cuenta factores económicos como la inflación, puntos de referencia del mercado y rendimientos de mercado históricos promedio y proyectados.

La cantidad de dispersión anual a menudo proporciona importantes financiamientos para los costos de operación y algunas actividades básicas del programa. Este ingreso es importante ya que puede asegurar un financiamiento de operación a largo plazo estable y difícil de obtener, puesto que muchos donantes sólo financiarán proyectos específicos. El aseguramiento de este financiamiento ayuda a dar estabilidad al FAN y permite apoyar la protección de la biodiversidad a largo plazo y el desarrollo de nuevas herramientas de conservación.

Los activos se deben administrar por un banco o por una firma de inversión del sector privado con suficiente experiencia en la administración de carteras con objetivos similares y de tamaño similar al del FAN. Por lo tanto, un banco central gubernamental, un administrador de fondos de pensión de mil millones de dólares o un banco de servicios básicos sin experiencia y sin departamento de inversiones, no son buenos candidatos. Además, la firma debe contar con un departamento de administración de carteras independiente de su división de finanzas corporativas o de emisión de valores, de manera que no se presenten conflictos de interés entre la administración de la cartera del FAN y el interés de la firma en

vender activos de inversión. Este asunto ocasionó un serio problema para un FAN cuando sus activos se invirtieron en una compañía en quiebra controlada por el administrador de la cartera del fondo.

Los objetivos, las necesidades de gasto y el potencial del FAN para capital adicional, determinan la estructura de la cartera, su riesgo de inversión y sus objetivos de rendimiento para el administrador de activos. La mayoría de los FAN cuentan con un perfil relativamente conservador de riesgo y requerimientos de administración de activos, dados sus objetivos de financiamiento a largo plazo, su necesidad de proporcionar ingresos de operación anuales estables y la importancia del crecimiento de capital. Sobre todo, la dificultad para obtener aportaciones adicionales para el FAN, en especial para los fondos de donaciones, indicaría que los fondos tienen un enfoque de inversión más conservador.

Dado este perfil de riesgo generalmente conservador, de forma ideal los activos deben invertirse fuera de los países de mercados emergentes, es decir, en mercados internacionales de divisas más estables. Por ejemplo, en caso que el FAN desee asumir un riesgo adicional a fin de aumentar sus rendimientos de inversión, podría invertir un pequeño porcentaje de sus activos (5% a 10%) en economías de mercado emergente locales o regionales en crecimiento. Los fondos invertidos localmente deben ser más líquidos o de mayor calidad (como bonos de Tesorería) y deben basarse en las referencias del mercado.

En una cartera más conservadora compuesta por valores líquidos e instrumentos de ingresos fijos, un FAN puede esperar un rendimiento más bajo, pero más estable a lo largo del tiempo. Esta evaluación de algunos FAN existentes muestra rendimientos que fluctúan entre 7% y 10%. Algunos FAN existentes aceptaron un riesgo más alto y obtuvieron rendimientos mucho más altos en sus primeros años, pero después incurrieron en pérdidas cuando los mercados de inversión internacionales se volvieron altamente volátiles, en particular en los países de mercados emergentes. Para una cartera administrada de manera conservadora sólo se deben comprar activos de la más alta calidad de inversión (clasificados como BBB o más alto) a fin de evitar incurrir en pérdidas de capital.

En los fondos de donación administrados a largo plazo, una asignación estimada de activos sería del 20 al 40+ por ciento invertido en valores líquidos de alta calidad a largo plazo, y el resto en activos de ingresos fijos, dependiendo en parte del riesgo del mercado y de la estrategia del administrador de la cartera. El crecimiento en los valores líquidos contribuye al crecimiento de capital a largo plazo, en tanto que los gastos anuales son generados por el ingreso fijo del fondo que debe estar formado de activos de grado de inversión generadores de ingresos como son los bonos de tesorería o de sociedades, certificados de depósitos y efectivo. Los instrumentos negociables no garantizados y los contratos de recompra garantizados por valores líquidos secundarios deben constituir sólo una pequeña parte, si es que alguna, de una cartera FAN.

Otro tema clave en la administración de activos incluye la diversificación de las inversiones. El fondo debe estar lo más diversificado posible respecto a los tipos de activos y los sectores industriales, además de estar bien balanceado y al mismo tiempo tener en cuenta la estrategia de inversión del administrador de la cartera y los sectores que se espera registren el mejor rendimiento de las inversiones. Una cartera que tuviera, por ejemplo, el 50% de sus activos invertidos en un sector industrial contaría con un riesgo excesivo fuera del mercado para una cartera bien administrada.

Dado el número de fondos ambientales y sociales internacionalmente competitivos que se ofrecen en la actualidad, ahora un FAN puede considerar una estrategia que incluya inversiones responsables con el medio ambiente sin incrementar sus riesgos de cartera en forma excesiva. Un FAN podría considerar invertir una porción de su dinero en estos fondos a fin de mantener la diversificación de su cartera. Se incluye información sobre fondos ambientales y sociales que deben seleccionarse con la ayuda de

especialistas en finanzas y teniendo en cuenta directrices normales de inversión relativas a la liquidez, el riesgo, el rendimiento y la comparación con las referencias del mercado.

Los FAN pueden estar estructurados como fondos de donaciones, fondos extinguidos, o una combinación de ambos. Un fondo de donaciones está diseñado para gastar sólo los réditos de la cartera, y no el capital del fondo original. Los fondos extinguidos están diseñados para financiar un proyecto durante un período fijo; de esta forma se gasta una cantidad asignada del principal cada año. La financiación de donaciones es la más difícil de obtener para los FAN, ya que la mayoría de los donantes cuentan con limitaciones de tiempo fijo. En algunas ocasiones los donantes permitirán que los FAN acumulen el rendimiento de intereses de un fondo extinguido en una cuenta de donaciones, aun y cuando la cantidad de subsidio original tenga que emplearse dentro de un período fijo. El fondo peruano PROFONANPE diseñó este mecanismo para ayudar a desarrollar su propio capital de donación. No obstante, este mecanismo no es un sustituto para el capital de donación, ya que puede tomar hasta 10 años acumular suficientes ganancias a partir del fondo extinguido para alcanzar un nivel significativo de capital.

El FAN en sí puede realizar una serie de actividades para mejorar los resultados de su administrador del portafolio de inversiones y de esta forma mejorar el crecimiento de sus ingresos y del capital. Por ejemplo, las directrices de administración de las inversiones se deben incluir en el contrato original con el administrador del portafolio y deben especificar los tipos generales, la calidad y la diversificación de los valores en los que el administrador puede invertir, así como los parámetros para la cantidad de ingresos fijos o valores líquidos. El contrato debe ser válido por un período limitado, un año por ejemplo, y debe contar con una cláusula que permita al FAN terminar el contrato en cualquier momento después de un período acordado de aviso (30 días). El FAN debe recibir y revisar informes de inversión regulares mensuales, o por lo menos trimestrales, que reflejen de manera clara la tasa de rendimiento de la cartera, el tipo y la calidad de los activos, la duración de los ingresos fijos, la diversificación y la comparación con las referencias de cartera. Un especialista en finanzas y el Consejo de Administración del FAN, que incluya por lo menos una persona con experiencia en finanzas, deben revisar cuidadosamente estos informes.

Además, el FAN debe facilitar a su administrador de inversiones un programa anual de los retiros de caja esperados, basado en el presupuesto anual y en el plan de trabajo del FAN, a fin de ayudar al administrador a incrementar los rendimientos de la cartera al mantener los activos completamente invertidos. El FAN también deberá pagar honorarios al valor del mercado por los servicios del administrador de inversiones, ya que históricamente el pago de los honorarios por debajo del mercado ha generado rendimientos pobres para los FAN. El FAN debe utilizar asistencia técnica y financiera profesional en todas las etapas de la implementación y su presupuesto de diseño debe considerar el financiamiento de esta asistencia técnica. Los donantes, las ONG internacionales o los asesores especializados a menudo pueden proporcionar especialistas en finanzas.

MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas por los FAN reflejan el análisis de inversión previo. Históricamente, los FAN han logrado mayores rendimientos al invertir en mercados financieros estables en divisas fuera de mercados capitales locales o extraterritoriales. Las mejores prácticas para la administración de inversiones requieren de los servicios de un administrador de cartera profesional, así como de un profesionalista de finanzas dentro de la organización – de ser posible, en el consejo – para supervisar al administrador de activos. El consejo debe contar con una estrategia de inversión escrita y con una evaluación anual (como mínimo) de la cartera y del desempeño del administrador del portafolio. El FAN y este administrador deben maximizar los ingresos anuales del fondo y minimizar el riesgo de su cartera y del capital a largo plazo. Algunos de los

principios de las mejores prácticas de la administración de activos utilizados con frecuencia por los FAN son:

- La firma de administración de activos profesional debe seleccionarse de manera competitiva según su capacidad y estabilidad financiera. La firma de inversión debe contar con personal de administración de cartera con experiencia, tener capacidad de investigación, y sistemas de administración de riesgo y de reporte bien desarrollados, y no deben existir conflictos de interés potenciales. Los honorarios deben ser razonables⁹ pero el FAN debe evitar reducir los costos al solicitar servicios pro bono o por debajo de los niveles del mercado.
- El FAN debe desarrollar una clara estrategia de inversión acorde a las necesidades y a los objetivos financieros del Fondo. Esto debe incluir una exposición de los objetivos de inversión, criterios para la selección de valores, la mínima calidad de activos, la industria o el sector en el que proyecta concentrarse y la liquidez de la cartera. La estrategia de inversión también debe tener objetivos de mezcla de activos (entre activos de ingresos fijos como bonos o certificados de depósito, valores líquidos y efectivo).
- El FAN debe negociar un contrato de administración que cubra sus necesidades e incluya directrices de inversión mínima, así como una cláusula que permita al FAN cambiar de institución financiera por cualquier razón.
- El administrador de la cartera debe presentar, mensual o trimestralmente, informes claros, fáciles de leer, profesionales y debe monitorearse regularmente su desempeño.

Los FAN que invierten en los principales mercados financieros internacionales han seleccionado administradores de activos basados en propuestas competitivas solicitadas de entre una lista de firmas de inversión reconocidas internacionalmente. Los FAN que invierten localmente han realizado búsquedas competitivas locales y han dependido en gran medida de la orientación de bancos –algunas veces identificados a través de los miembros del consejo. Muchos fondos también acuden a especialistas financieros internacionales (a menudo identificados por el donante) para apoyar la preparación de estrategias de inversión iniciales y la selección de administradores de activos, debido, en parte, a una cantidad limitada de especialistas nacionales en este tipo de fondos. La asesoría profesional externa también se utiliza para monitorear el desempeño de las inversiones y del administrador de activos. El FMCN de México y la FUNBIO de Brasil son algunos ejemplos de FAN que han contratado asesores financieros profesionales para supervisar, monitorear y ofrecer asesoría respecto a la firma de administración de activos.

Los administradores de activos profesionales, generalmente reclutados de grandes firmas de inversión internacionales, de acuerdo a la experiencia de los FAN hasta la fecha, han logrado un desempeño igual o mejor al de los índices de referencia del mercado contra los cuales los fondos monitorean su desempeño. Las firmas de administración de activos o los asesores financieros diseñaron las estrategias de inversión y los índices para evaluar el desempeño en una etapa temprana. Recientemente, los FAN han tenido una participación más activa en sus programas de administración de activos. Las estrategias de inversión deben revisarse continuamente, en especial en los mercados de inversión de alto riesgo, y el consejo debe tomar

⁹ Los costos de administración de activos por lo general son del 0.5 al 1 por ciento del valor del capital, incluyendo los honorarios y comisiones del administrador y los servicios de un custodio – un banco o agente independiente que funge como supervisor independiente de la contabilidad.

una acción inmediata cuando cambian las condiciones del mercado, tal y como sucedió en PROFONANPE en Perú.

Un estudio reciente del Banco Mundial sobre las estrategias de administración de activos por FAN concluyó cinco principios de “administración activa” que contribuyen a un mejor desempeño de la inversión:

- a. Estrategias de administración de inversiones que son explícitas en el establecimiento de objetivos apropiados para los inversionistas a largo plazo;
- b. Determinación rigurosa de necesidades de efectivo iniciales y anuales (ingreso neto);
- c. Utilización de puntos de referencia o carteras simuladas con índices específicos de acuerdo a la clase de inversiones y de mercado (en lugar de un índice mundial general) para monitorear el desempeño;
- d. Identificación de la situación específica del fondo, así como reporte de necesidades en el contrato del administrador de activos;
- e. Establecimiento del desempeño meta a un nivel superior al punto de referencia.

Existe poca experiencia real entre los FAN con inversión “responsable” o “verde” a pesar de que varios fondos han establecido que no desean invertir en ciertas categorías de acciones (tala, desperdicio tóxico, armamentos). En los primeros años, la mayoría de los FAN se enfocaron en maximizar los ingresos y había experiencia y opciones limitadas para la inversión “verde”. No obstante, en la actualidad hay más opciones disponibles y la aplicación de prácticas de inversión responsable de los FAN se ha considerado como una prioridad para algunos fondos.

HISTORIAS DE ÉXITO: CÓMO LOS FAN HAN DESARROLLADO SÓLIDAS ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN

El Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN) se estableció originalmente por medio de un acuerdo entre el gobierno de México y el de los Estados Unidos. En 1997, el FMCN recibió asistencia técnica del Banco Mundial para revisar sus prácticas de administración de inversiones como parte de la reestructuración de un proyecto del GEF en un fondo fiduciario que operaría el FMCN. El FMCN, un fondo cuyo consejo incluye participantes con considerable experiencia financiera, reconoció el valor de la asesoría profesional y contrató a un especialista financiero para que ayudara con la reestructuración de sus carteras. El asesor financiero supervisa la inversión de fondos USAID (\$19.5 millones) y el capital del GEF (\$16.5 millones), monitorea el desempeño de los tres administradores de activos del FMCN y lleva una estrategia de inversión.

FUENTES ADICIONALES DE INFORMACIÓN SOBRE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS

Mary McClellan, Asesora Ejecutiva de Finanzas de Conservación, The Nature Conservancy, correo electrónico: mmcclellan@tnc.org, se especializa en la administración de activos y en asesoría a fondos ambientales.

Maginn, John L. y Donald L. Tuttle (1986). *Managing Investment Portfolios*. New York: Warren, Gorhan & Lamont.

Kohn, Meir (1994). *Financial Institutions and Markets*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

International Finance Corporation (World Bank). *Emerging Stock Markets Review; Performance, Valuations, and Constituents of IFC Daily Index Markets*. Noviembre y diciembre de 1996, 1997, 1998, 1999 (publicación mensual).

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. (1997). *Manual de operaciones*. Solicitar al Fondo Mexicano.

Banco Mundial. *Mexico Proposed Restructuring of the GEF Protected Areas Program*. 23 de mayo de 1997.

Mikitin, Kathleen (1995). *Issues and Options in the Design of GEF Supported Trust Funds for Biodiversity Conservation*. Documentos del Departamento del Medio Ambiente del Banco Mundial.

Richard Sutton, Asesor Financiero, Braehead Treasury Management, 1181 De La Montagne, Quebec, Canadá, H3G1Z2 Tel: 514 866-2200, Fax: 514 866-3576, correo electrónico: braehead@total.net proporcionará reportes muestra de administración de inversiones, ha asesorado a un número de Fondos Fiduciarios del GEF.

La Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLAC) incluye a 23 fondos ambientales nacionales miembros. Lorenzo Rosenzweig, Presidente del Comité Ejecutivo. Rosario Alvarez, Secretaria Ejecutiva. Edificio CINTERMEX Local 92PB, Av. Fundidora 501 Col. Obrera, Monterrey, NL 66220 México. Tel 52(8) 343-1043 Fax. (52) 8 343-0530. Correo electrónico: r_alvarez@attglobal.net.

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. Lorenzo Rosenzweig, Director General, Calle Damas No. 49 Col. San José, Insurgentes C.P. 03900 México, D.F. Tel y Fax 52(5) 611-97-79 correo electrónico: fmlaros@datasys.com.mx.

PROFONANPE, Alberto Paniagua, Director Ejecutivo, Libertad 114-304, Miraflores, Lima 18 - Perú, APTDO. Postal 18-1071, correo electrónico: prf@profonanpe.org.pe.

Social Funds Investing: internet: <http://www.socialfunds.com>.

The Domini Social Equity Fund: internet: <http://www.domini.com/DSEF.html>.

Pax World Fund: internet: <http://www.pax.org>.

Calvert Fund and Calvert Foundation: internet: <http://www.calvert.com> e internet: <http://www.Calvert.com/foundation>.

The Green Money On-Line Guide for Index Funds: <http://www.greenmoney.com>.

CONTACTO CON LOS FAN MENCIONADOS EN ESTE CAPÍTULO:

Las direcciones, los números telefónicos y los nombres de los directores ejecutivos aparecen en el anexo 3, lista de FAN.

FMCN: <http://www.fmcn.org>.

MATERIALES ÚTILES A SOLICITAR DE OTROS FAN:

- Ejemplar del Manual de Operación: Fondo Mexicano
- Ejemplar de directrices de inversión: PROFONANPE
- Convocatorias para propuestas utilizadas en el reclutamiento de administradores de activos: PROFONANPE, Fondo Mexicano
- Recomendaciones sobre administradores de activos y asesores técnicos: Finanzas y Políticas de Conservación de The Nature Conservancy, Mary McClellan, Departamento del Medio Ambiente del Banco Mundial.

Anexos

Pasos a seguir para la creación de un fondo ambiental

1. Definir la visión general –a quién y qué apoyará el fondo fiduciario y porqué. Por lo general esto se hace a través de un proceso de consulta. Quienes elaboran las propuestas del fondo realizan una serie de reuniones con las partes interesadas potenciales y los grupos de partes interesadas.
2. Organizar un comité directivo. Es necesario que éste incluya tanto “trabajadores” – personas con experiencia y tiempo para trabajar el diseño detallado – y personas con influencia que puedan conseguir los acuerdos y concertar las reuniones necesarios (ministerios gubernamentales, donantes internacionales, etc.). El comité también debe ser representativo de las partes interesadas.
3. Desarrollar una lista de donantes potenciales y organizar reuniones – el gobierno, junto con los miembros de mayor influencia del comité directivo, deben acercarse a los donantes potenciales.
4. Obtener apoyo financiero para la fase de planeación/desarrollo – por lo general esto requiere de por lo menos \$100,000, sin contar el tiempo de las personas del comité directivo. Los gastos generalmente incluyen honorarios de consultores y abogados, gastos de reuniones y viáticos para la recaudación de fondos y otros propósitos.
5. Desarrollar una visión y una estrategia más específica – el comité directivo debe encargarse de esto, a través de un proceso abierto en el que puedan participar las partes interesadas. Temas a tratar:
 - Papel del fondo fiduciario en el contexto nacional – en relación a planes y estrategias nacionales, gobierno, sector privado, etc.
 - Estructura jurídica del fondo (fideicomiso, fundación, etc.).
 - Gestión (estructura y composición del organismo regidor).
 - Enfoque del programa de otorgamiento de subsidios – propósito, objetivos, quiénes son elegibles para recibir las aportaciones, criterios de selección. Obviamente esto cambiará y se desarrollará con el tiempo, pero es esencial tener un buen punto de partida.
 - Proyecciones financieras –¿cuánto dinero necesitará el fondo? ¿Cuál será el porcentaje de los fondos de donación, cuál el de los fondos extinguidos a largo plazo o el de los fondos de regeneración? Esto debe ser acorde a los objetivos del programa de otorgamiento de subsidios – lo suficiente para lograr un porcentaje razonable de los objetivos. Si el cálculo llega a una cifra imposible de alcanzar, se deberán ajustar los objetivos.
6. Después de discutir con profundidad los puntos anteriores, redactar las conclusiones en forma de una propuesta para establecer un fondo. Es necesario que a lo largo del proceso se lleven a cabo las consultas con los donantes. De esta manera, el comité está listo para presentar la

propuesta a dichos donantes. Esto puede implicar juntas con funcionarios locales, así como en la sede nacional o internacional del donante. Para más información sobre este punto, vea el capítulo VII, “Recaudación de capital”.

7. DESPUÉS de que exista una expectativa razonable de una donación (en proceso con el donante) contratar a un abogado para que redacte las actas constitutivas y los estatutos o reglamentos. Esto definirá los procesos para elegir al cuerpo directivo.
8. Constituir el fondo y elegir el cuerpo directivo (que debe incluir en su mayoría a personas que fungieron en el comité directivo).
9. Recibir financiamiento inicial, contratar personal, abrir la oficina, iniciar el programa de subsidios. Si hay un retraso entre los pasos 8 y 9 y suficiente dinero para arrancar, en este periodo se puede desarrollar el programa, preparar los manuales de operación, redactar las condiciones de las primeras convocatorias, desarrollar formas de solicitud, etc. En este periodo también se pueden celebrar juntas públicas para las partes interesadas y los beneficiarios potenciales para explicar el objetivo del fondo.

Glosario

Intercambio (o conversión) **deuda-naturaleza**. La cancelación de deuda a cambio de un compromiso para movilizar recursos nacionales a favor del medio ambiente.

Fondo de donaciones: fondo que invierte su capital y sólo utiliza el ingreso de sus inversiones para financiar sus actividades.

Fideicomiso: En algunos países de habla hispana se puede establecer un fideicomiso, que es un acuerdo o contrato a través del cual el control sobre un derecho o activo se transfiere a un agente fiduciario (generalmente un banco) de manera que el agente fiduciario es responsable del cumplimiento de los términos establecidos por el tenedor original de los activos en el acuerdo o contrato. El beneficiario nombrado puede ser el tenedor original o uno o varios beneficiarios designados.

Fondo rotatorio: fondo que recibe nuevos ingresos de forma regular –tales como ganancias provenientes de impuestos especiales diseñados para pagar los programas de conservación- que puede regenerar o aumentar el capital original del fondo y proporcionar una fuente continua de dinero para actividades específicas.

Fondos extinguidos: fondos que gastan el ingreso total más importante de la inversión en un tiempo determinado, por ejemplo diez años o más.

TÉRMINOS LEGALES

Fondo fiduciario (también se le llama “fideicomiso”): estructura legal mediante la cual se guarda, invierte y utiliza dinero o cualquier otra propiedad por un consejo directivo o consejo de administración exclusivamente con un fin específico de beneficencia, según se define en una escritura constitutiva o escritura de fideicomiso. Nota: en los países de derecho consuetudinario los fondos fiduciarios también se pueden establecer para beneficiarios individuales específicos y pueden ser administrados por un fiduciario individual, en lugar de un consejo directivo. En este sentido general, un fondo fiduciario puede adoptar una de entre varias formas legales, dependiendo del sistema jurídico del país de que se trate.

Fiduciario: la(s) persona(s) nombrada(s) (de acuerdo a los términos de una Escritura de Fideicomiso o Escritura) para administrar un fideicomiso. El fiduciario puede ser un individuo, un Consejo Directivo o una Compañía Fiduciaria (tal es el caso de los FAN en Jamaica, Uganda, y Papua Nueva Guinea, que se han constituido como compañías bajo la Ley de Sociedades de sus respectivos países para fungir como fiduciarios del Fondo).

Responsabilidad fiduciaria: es responsabilidad de un fiduciario administrar y salvaguardar escrupulosamente, de buena fe y de manera imparcial los bienes de un fideicomiso. Esto incluye la responsabilidad de realizar inversiones prudentes de los activos del fideicomiso, la responsabilidad de siempre mantener separados los activos del fideicomiso de los activos del fiduciario y de los activos de cualquier otro fideicomiso administrados por el fiduciario, la prohibición de beneficiarse de forma personal al fungir como fiduciario (a excepción de los honorarios anuales previamente acordados) y la responsabilidad de revelar en su totalidad todas las inversiones de los activos del

fideicomiso ante los probables beneficiarios así como ante las correspondientes autoridades gubernamentales de supervisión, además de revelar en su totalidad cualquier conflicto de interés potencial.

Escritura de Fideicomiso: es un documento legal que transfiere la propiedad de una cantidad de dinero o cualquier otra propiedad del donante al fiduciario con la finalidad de que el fiduciario administre la misma para algún propósito específico o para el beneficio de un individuo específicamente nombrado. La Escritura del Fideicomiso generalmente especifica los propósitos exactos para los que se invertirá el dinero, así como las responsabilidades específicas del o de los fiduciarios y lo que ocurriría con el dinero en caso de que el propósito para el cual se estableció el fideicomiso no se pueda alcanzar.

Acta Constitutiva: es un documento legal que establece los propósitos para los cuales se constituye una sociedad o asociación no lucrativa (o una sociedad lucrativa); su estructura de gestión, los derechos y obligaciones de sus funcionarios, directivos y (si fuese el caso) accionistas o “miembros”; las fuentes de las que puede aceptar dinero, las actividades y objetivos para los que puede gastar el dinero, las formas en las que puede invertir el dinero y las condiciones bajo las que se pudiese disolver la organización. El que dicho documento legal se llame Escritura, Escritura Constitutiva, Estatutos o Acta Constitutiva, dependerá del sistema jurídico de cada país y de la forma legal específica de la entidad que se establece (es decir, si se trata de una asociación, una fundación, una sociedad no lucrativa, un fideicomiso de derecho consuetudinario, etc.).

Charter: es un documento legal similar al Acta Constitutiva o a la Escritura de Fideicomiso, pero se sólo se utiliza en el caso de una entidad que se establece mediante un acto legislativo del país o por algún decreto ejecutivo de su presidente, rey, etc. (a diferencia de una entidad establecida únicamente por individuos o grupos de la iniciativa privada en la sociedad civil).

Estatutos: reglas y reglamentos detallados que tratan sobre cuestiones que no están previstas en el documento legal básico (la Escritura Constitutiva, el Acta Constitutiva o la Escritura de Fideicomiso). Los Estatutos por lo general se adoptan después de que la entidad se ha constituido legalmente y por lo general se pueden modificar en cualquier momento por el voto del Consejo Directivo o Consejo de Administración. Los Estatutos generalmente tratan sobre cuestiones tales como el lugar y las fechas de las juntas del Consejo, las reglas para la elección de nuevos funcionarios y directores, los procedimientos para otorgar subsidios, etc. Este documento se conoce como “Constitución” o “reglamento” en algunos países de habla hispana.

TÉRMINOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

- (a) El **monitoreo** es un proceso continuo de recopilación y análisis de información para medir el avance de un proyecto o programa con respecto a los resultados esperados. El monitoreo proporciona a los directores y participantes una retroalimentación constante que ayuda a determinar si el proyecto o programa avanza de acuerdo al plan. Para realizar un monitoreo efectivo es necesario definir los objetivos, contar con indicadores de desempeño y de impacto, fuentes de información en estas medidas (incluyendo datos de la línea base), informes regulares y un mecanismo de retroalimentación para manejar la información de monitoreo en la toma de decisiones.

- (b) Las **evaluaciones** son valoraciones periódicas que responden a preguntas acerca del porqué se logran o no los objetivos, cuáles pueden ser los imprevistos de un proyecto y qué lecciones se aprenden de la experiencia. Las evaluaciones también pueden examinar si las **suposiciones** siguen vigentes o si las relaciones causales demuestran ser correctas.
- c) Un **plan estratégico** establece el propósito organizacional del FAN, sus **objetivos** a largo plazo (por lo general de 5 a 8 años) y los medios para lograrlos. Lo ideal sería que los planes estratégicos surgieran de una amplia consulta con las partes interesadas. Los objetivos que se identifican en el plan estratégico representan la base para el monitoreo y evaluación a nivel programa.
- (d) El **marco lógico** es una herramienta que utilizan muchos FAN y otras organizaciones de desarrollo para guiar el diseño, el monitoreo y la evaluación de proyectos y programas. Por lo regular, un marco lógico identificará la **meta** de un proyecto o programa, el **objetivo** que persigue, los **elementos resultantes** que se requieren para alcanzar este propósito y los **elementos aportados** que el proyecto o programa ofrece para obtener estos elementos resultantes. Para cada nivel el marco lógico identifica los **indicadores**, la fuente de información, la forma en que estos indicadores se medirán y las **suposiciones** que se hacen para relacionar un nivel de marco con el siguiente. El marco lógico generalmente se presenta en forma de matriz. Lo ideal sería que fuese el producto de un proceso participativo de análisis del problema y discusión de las alternativas para lograr los objetivos deseados. Un enfoque participativo asegura que las estrategias identificadas para lograr las metas sean realistas.
- (g) Una **meta** es una declaración de un cambio general y a largo plazo al que contribuye un proyecto o programa (junto con otras actividades). Es por eso que existe un proyecto o programa que refleja el estado ideal en respuesta al problema.
- (h) El **objetivo** es un resultado específico que persigue un proyecto o programa. Define la estrategia para alcanzar la meta. (A este nivel de la jerarquía del marco lógico a veces se le llama “propósito.”)
- (g) Los **elementos resultantes** son los productos (por ejemplo, personas capacitadas, planes de manejo de áreas protegidas, cambio de política) que son necesarios para alcanzar el objetivo. (A este nivel de la jerarquía del marco lógico a veces se le llama “resultado.”)
- (h) Los **elementos aportados** son los recursos o actividades (por ejemplo, cursos de capacitación, financiamiento para estudios de la política, fondos de crédito para fuentes de ingresos alternativos, asistencia técnica, computadoras y vehículos) proporcionados por el proyecto o programa que son necesarios para producir los elementos resultantes. (A este nivel de la jerarquía del marco lógico a veces se le llama “actividades.”)
- (k) Los **indicadores** son valoraciones de los resultados de varios niveles de un marco lógico. Los indicadores son fenómenos observables de “comprobación objetiva”, es decir, que varias personas que examinen la misma información lleguen a la misma conclusión. Los **indicadores de desempeño** miden la implementación de las actividades. Los **indicadores de impacto** miden los cambios, el estado o las tendencias que los proyectos o programas buscan afectar,

por ejemplo, fragmentación de hábitat, población que vive cerca de las áreas protegidas, sustentabilidad financiera de una organización. Lo mejor sería que los avances en los indicadores de desempeño guiaran los avances de los indicadores de impacto bajo las suposiciones indicadas. En la medida de lo posible los indicadores deben precisar las medidas directas de los resultados planeados y deben ser prácticos (por ejemplo, los datos están disponibles o se pueden generar cuando sea necesario a un precio razonable); deben mostrar cantidad, hacer referencia a la calidad y corresponder con el marco de tiempo específico.

- (1) Las **suposiciones** son acciones o eventos que van más allá de la influencia de un proyecto o programa y son necesarias para que los elementos aportados produzcan elementos resultantes y éstos lleven a alcanzar los objetivos, y a su vez que el objetivo contribuya a la meta. También son condiciones o riesgos importantes que pueden poner en peligro el éxito de un proyecto o programa.

Bibliografía

REFERENCIA GENERAL

Bayon, Ricardo y Carolyn Deere. "Financing Biodiversity Conservation: The Potential of environmental funds." Documento publicado por IUCN-US. Contacto: John Waugh jwaugh@IUCNUS.org.

Global Environmental Facility (1999a). *Experience with Conservation Trust Funds*. Informe de la evaluación GEF, disponible en inglés y español. También disponible en la página electrónica GEF, <http://www.gefweb.org/monitor/introme.htm>.

Global Environmental Facility (1999b). "When is Conservation Best Served by a Trust Fund?", *GEF Lessons Notes* No. 5, enero de 1999. Disponible en inglés, español y francés. También disponible en la página electrónica GEF, <http://www.gefweb.org/monitor/introme.htm>. Basado en la evaluación GEF, este pequeño artículo (6 pp.) resume los principales temas que deben ser abordados al considerar la creación de un fondo ambiental. Contiene dos listas de verificación: una, con los factores de importancia para la formación de un fondo fiduciario y la otra con los factores de importancia para el éxito de las operaciones del fondo fiduciario.

Mikitin, Kathleen (1995). *Issues and Options in the Design of GEF Supported Trust Funds for Biodiversity Conservation*. Washington, DC: The World Bank, Environment Department Papers, Biodiversity Series.

Page, Kara (1998-1999). *Update on USAID-Supported Environmental Endowments*. US Agency for International Development, Global Environment Center, Office of Environment and Natural Resources. Para solicitar una copia envíe un correo electrónico a bbelding@usaid.gov.

Informes de los talleres regionales de 1996 de los fondos ambientales de Latinoamérica y el Caribe, de la consulta regional Asia/Pacífico de 1997 y del taller regional para el fortalecimiento de capacidades de 1997 llevado a cabo en Mérida, Yucatán, México. Todos los FAN participantes recibieron copias, las cuales también están disponibles en edición limitada en UNDP/GEF.

TEMAS ESPECÍFICOS

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Emery, Merrelyn y Ronald E. Purser (1996). *The Search Conference: A Powerful Method for Planning Organizational Change and Community Action*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1-888-378-2537.

Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith, y Richard Beckhard, Editores (1997). *The Organization of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Hitz-Sánchez, Alex, Paquita Bath, Richard Devine, Patricia León, Bruce Moffat, y Monique A. Zegarra (1997). *Rumbo al éxito: una guía para juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro*. Arlington, VA: The Nature Conservancy, América Verde Publications. ISBN 1-886765-07-3.

Rothwell, William, Roland Sullivan, y Gary N. McLean (1995). *Practicing Organization Development: A Guide for Consultants*. Jossey-Bass/Pfeiffer, 1-800-274-4434.

Weisbord, Marvin R. y Sandra Janoff (1995). *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. Berret-Kohler Publishers Inc., 415-288-0260, <http://www.bkpub.com>.

MONITOREO Y EVALUACIÓN

Aaker, Jerry y Jennifer Shumaker (1994). *Looking Back and Looking Forward: A Participatory Approach to Evaluation*. Little Rock, AR: Heifer Project International.

Gosling, L. (1995). *Toolkits: A Practical Guide to Assessment, Monitoring and Evaluation*. London: Save the Children (UK).

Kremen, C., A. Merenlender, y D. D. Murphy (1994). "Ecological Monitoring: a Vital Need for Integrated Conservation and Development Programs in the Tropics." *Conservation Biology* 8 (2): 388-397.

Margoluis, Richard y Nick Salafsky (1999). *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Washington, DC: Island Press.

Mexican Nature Conservation Fund (1999). *Monitoreo y seguimiento del Fondo para Áreas Naturales Protegidas* (en desarrollo).

The Nature Conservancy (1999). *Planificación para la conservación de sitios: un proceso para la conservación de sitios prioritarios* (en desarrollo).

UNESCO (1996). *Reservas de Biosfera: La estrategia de Sevilla y el marco estatutario de la red mundial*. Paris: UNESCO.

United Nations (1996). *Indicators of Sustainable Development: Framework and Methodologies*. New York. ISBN 92-1-104470-7.

United Nations Development Programme (1997). *Who Are the Questionmakers? A Participatory Evaluation Handbook*. New York: UNDP.

USAID (1996). "Selecting Performance Indicators." Center for Development Information and Evaluation Performance Monitoring and Evaluation TIPS No. 6.

World Bank (1998). *Guidelines for Monitoring and Evaluation for Biodiversity Projects*. Environmental Department Papers No. 65, junio de 1998.

World Bank (1996). "Designing Project Monitoring and Evaluation." Operations Evaluation Division *Lessons and Practices* No. 8.

INSTITUTO SYNERGOS: SERIES DE ESTUDIO DE CASO SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE FUNDACIONES

Los estudios de caso examinan la formación, gestión, financiamiento y los programas de fundaciones bien establecidas en Latinoamérica, Asia y África. Análisis de casos convergentes que examina las cuestiones desde una perspectiva comparativa.

The Esquel Ecuador Foundation (Fundación Esquel – Ecuador). Alejandra Adoum. 1995.

The Puerto Rico Community Foundation. María Arteta y William Lockwood. 1995.

The Kagiso Trust (South Africa). Lauren Blythe Schütte. 1995.

Child Relief & You (India). Anthony D'Souza. 1995.

The Foundation for the Philippine Environment. Teresita del Rosario. 1995.

Foundation for Higher Education (Fundación para la Educación Superior – FES) (Colombia). Alfredo Zamorano. 1995.

The Mexican Foundation for Rural Development. Víctor M. Ramos Cortés. 1995.

Philippine Business for Social Progress. Victor E. Tan. 1995.

Formation and Governance. Darcy Ashman, Elizabeth Zwick, y L. David Brown. 1996.

Program Priorities and Operations. Darcy Ashman, Elizabeth Zwick, y L. David Brown. 1996.

Organizational Financing and Resource Generation. Darcy Ashman, Elizabeth Zwick, y L. David Brown. 1996.

Civil Society Resource Organizations and Development in Asia: The Case of Indonesia. Vedi Hadiz. 1998.

Civil Society Resource Organizations and Development in Asia: The Case of Malaysia. Tey Nai Peng. 1998.

Civil Society Resource Organizations and Development in Asia: The Case of the Philippines. Alan de Guzman Alegre. 1998.

Civil Society Resource Organizations and Development in Asia: The Case of Singapore. John Ang. 1998.

Civil Society Resource Organizations and Development in Asia: The Case of Thailand. Amara Pongsapich. 1998.

Civil Society Resource Organizations (CSROs) and Development in Southeast Asia: A Summary of Findings. David Winder. 1999.

Friends for the Environment: A Case Study. Vedi R. Hadiz. 1998.

Earned Income Case Study: Corona (Colombia). Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT). 1999.

Earned Income Case Study: Hogar de Cristo (Chile). Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT). 1999.

Earned Income Case Study: Foundation for Higher Education (Colombia). Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT). 1999.

Strengthening Civil Society: The Role of Southern Foundations. Tim Draimin y Ian Smillie. 1999.

The Creation of the Foundation for a Sustainable Society, Inc. (The Philippines): A Case Study of Cooperation Between the Government of Switzerland and FSSI. Alan de Guzman Alegre. 1999.

The Creation of the Foundation for the Philippine Environment: A Case Study of Cooperation Between the US Agency for International Development and FPE. Antonio de Quizon y Maria Teresa Lingan-Debuque. 1999.

The Sustainable Human Development Program: A Case Study of Cooperation Between the Embassy of the Netherlands and Fundación Esquel – Ecuador. Daniel Selener. 1999.

The Northern Cape Partnerships for Development Programme: A Case Study of Cooperation Between the US Agency for International Development and the Social Change Assistance Trust (South Africa). Ronnie Simons. 1999.

Training Program for Women Heads of Households: A Case Study of Cooperation between the Inter-American Development Bank and Fundación para la Educación Superior (Colombia). Rodrigo Villar. 1999.

INSTITUTO SYNERGOS: LA SERIE SOBRE COLABORACIÓN Y SOCIEDAD

El Desarrollo: Una Tarea en Común. Diálogos Sociedad Civil-Gobierno en Brasil, Colombia y México. Enrique Valencia y David Winder, eds.

How Governments and Multi-Lateral Donors Can Form Large Scale Partnerships with Civil Society Organizations: Reflections from Three Latin American Countries. 1996.

The Emerging Role of Civil Society in Social and Economic Development: Cross-Sector Collaboration with the State and Market. S. Bruce Schearer. 1995. Vista general de la sociedad

civil alrededor del mundo y discusión sobre la posible asociación entre el gobierno y la iniciativa privada.

Strengthening Civil Society's Contribution to Development: The Role of Official Development Assistance. Maurice J. Williams. Publicado en colaboración con Overseas Development Council. 1995.

LISTADO DE FONDOS AMBIENTALES

Fondos establecidos, fondos en proceso de consolidación y fondos en proceso de formación

ÁFRICA

PAÍS

CONTACTO

BURKINA FASO

FONDO EN PROCESO DE FORMACIÓN

National Environmental Fund

Donante: IUCN (TA)

Estatus: (3/99) El Código Ambiental Nacional crea jurídicamente el NEF, aunque éste sólo existe en papel en la actualidad.

Ibrahim Thiaw

Coordinador Regional para África Occidental
de la Oficina Regional IUCN de África Occidental
B.P. 1618, Ouagadougou 01, Burkina Faso

Tel: (226) 30 85 80

Fax: (226) 30 75 61

E-mail: ithiaw.uicn@fasonet.bf

CAMERÚN

FONDOS EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

National Environment Foundation

Donante: WWF-Holanda
(aportación de inicio y capital de US \$500,000)

Estatus: (10/99) Registro legal presentado ante el Gobierno de Camerún.

Dr. Steve Gartlan

Representante Nacional

WWF-Cameroon

B.P. 6776, Yaounde, Camerún

Tel: (237) 21 42 41

Fax: (237) 21 42 40

E-mail: sgartlan@wwfnet.org

NUEVOS FONDOS POSIBLES

Mount Cameroon Fund

Donante: DFID (arranque)

Estatus: (10/99) Términos de Referencia redactados para el trabajo de preparación en el contexto del proyecto Mount Cameroon.

Joseph Besong, Director de Proyecto

Alex Forbes, Administrador de Proyecto

Mount Cameroon Project

Tel/Fax: (237) 43 18 83/85/72/76, ext. 381

Foundation for Environment and Development in Cameroon (FEDEC)

Donantes: US \$3.5 millones a ser aportados por COTCO, una compañía en participación de ductos consistente en Exxon, Shell Elf y el Gobierno de Camerún.

Estatus: (10/99) Establecimiento de FEDEC en espera de la aprobación del préstamo del proyecto.

Dr. Amar Inamdar
Director
The Environment and Development Group
11 King Edward St., Oxford OX14HT, Reino Unido
Tel: (44) 1865 263400
Fax: (44) 1845 263401
E-mail: amar@edg.org.uk

(EDG proporcionó servicios de consultoría en relación al diseño de la fundación)

REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA

FONDO EN PROCESO DE FORMACIÓN

Trust Fund for Dzanga-Sangha Reserve

Donante: GTZ (arranque)

Estatus: (2/2000) trabajo inicial de factibilidad.

Jean Yamindou
WWF-CAR Office
B.P. 1053,
Bangui, República Centro-Africana
Tel: (236) 61 42 99
Fax: (236) 61 10 85
E-mail: wwfcara@intnet.cf

COMORES

FONDO EN PROCESO DE FORMACIÓN

National Environmental Fund

Donante: IUCN (TA)

Estatus: (2/2000) Trabajo de factibilidad 11/99.

Suzie LeBlanc
Consejera Técnica en Jefe
MDE, Ex-CEFADER
B.P. 2445
Moroni
Comores (via Paris)
Tel/Fax: (269) 73 62 22
E-mail: sleblanc@snt.km

RÉPUBLICA DEL CONGO

FONDO EN PROCESO DE FORMACIÓN

Fund for Odzala National Park

Donante: Conservation International (TA)

Estatus: (2/2000) Propuesta en desarrollo

Conrad Aveling
Coordinador, Cellule de Coordination ECOFAC
AGRECO-GEIE
B.P. 15155, Libreville, Gabón
Tel: (241) 73 23 43/44
Fax: (241) 73 23 45
E-mail: ecofaccoord@internetgabon.com

COSTA DE MARFIL

FONDO EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

Foundation for the Financing of Protected Areas (*Fondation pour le Financement des Aires Protégées*)

Donantes: GEF PDF-B (US\$322,000)

Estatus: (2/2000) Estatutos legales preparados. Trabajo de recaudación de fondos y de administración de activos a ser comisionado. Los miembros del equipo de trabajo (CI, WWF) guiarán la preparación posterior.

Ngoran Djé Francois
Coordinador del PCGAP
Programme Cadre de gestion des aires protégées
B.P. V178, Abidjan, Costa de Marfil
Tel: (225) 21 91 41
Fax: (225) 21 09 90
E-mail: ipcgap@africaonline.co.ci

Jean-Michel Pavy
Banco Mundial
01 BP 1850, Abidjan 01, Costa de Marfil
Tel: (225) 44 22 27
Fax: (225) 44 16 87
E-mail: jpavy@worldbank.org

ETIOPÍA

FONDO EN PROCESO DE FORMACIÓN

Trust Fund for the Conservation of Ethiopia's Protected Areas

Estatus (9/99): Talleres y trabajo de factibilidad llevados a cabo por WWF-UK en 1995-96 con fondos aportados por UNDP. No ha habido acción reciente.

Ato Leykun Albulie
Director
Ethiopian Wildlife Conservation Organization
P.O. Box 386, Addis Ababa, Etiopía
Tel: (251) 1 152 001
Fax: (251) 1 550 298

GABÓN

FONDO EN PROCESO DE FORMACIÓN

Fund for Protected Areas

Donantes: WWF International (TA)

Estatus (2/2000): Trabajo de factibilidad programado para la primavera del 2000.

Olivier Langrand
Representante Regional- WWF
B.P. 9144, Libreville, Gabón
Tel: (241) 73 00 28
Fax: (241) 73 80 56
E-mail: o.langrand@inet.ga

GHANA

FONDO EXISTENTE

The Ghana Heritage Conservation Trust (GHCT)

Donantes: USAID (arranque y capitalización inicial de \$2 millones), CI (TA)

Estatus: (11/99) Registrado en agosto de 1997.

Secretario Ejecutivo
GHCT
P.O. Box KAPT 30426
Accra, Ghana
Tel: (233) 21 773893
Fax: (233) 27 571773
E-mail: cioaa@ghana.com

GUINEA BISSAU

FONDO INACTIVO

National Environment Fund

Donantes: Gobierno de Suiza (US\$300,000 para conversión de deuda)

Estatus: (3/99): El fondo suspendió operaciones debido al conflicto en Guinea-Bissau.

Ibrahim Thiaw
IUCN Oficina Regional para África Occidental
B.P. 1618
Ougadougou 01, Burkina Faso
Tel: (226) 20 70 47 / 30 85 80
Fax: (226) 30 75 61
E-mail: ithiaw.uicn@fasonet.bf

KENIA

FONDO EN PROCESO DE FORMACIÓN

Biodiversity Conservation Trust Fund (BIOTF)

Donantes: Unión Europea (arranque)

Estatus: (11/99) Bajo revisión por CE

Dr. John Waithaka
African Conservation Centre
P.O. Box 62844
Nairobi, Kenya
Tel: (254) 2 335044 / 223569
Fax: (254) 2 251969
E-mail: acc@africaonline.co.ke

MADAGASCAR

FONDO ESTABLECIDO

Tany Meva - The Malagasy Environment Foundation

Donantes: USAID (US\$12 millones), Gobierno de Madagascar (conversión de deuda)

Estatus: (2/2000) Establecido en 1996.

Laurent Rasolofonirina
Secretario Ejecutivo
Tany Meva
B.P. 4300
Antananarivo 101, Madagascar
Tel: (261) 20 22 403 99
Fax: (261) 20 22 403 99
E-mail: tanymeva@dts.mg

MALAWI

FONDOS EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

Malawi Environmental Endowment Trust (MEET)

Donantes: DANIDA (US\$1 millón para arranque), USAID (US\$600,000 de inicio). UNDP-Malawi (TA), UNSO (TA)

Estatus: (11/99) Registrado como Fideicomiso en 1999. Un fondo de donaciones será creado en 2000.

Carl Bruessow
Coordinador de MEET
Malawi Environment Endowment Trust
Private Bag 344, Chichiri, Malawi
Tel: (265) 636 496
Tel: (265) 829 655 (celular)
Tel: (265) 634 117 (casa)
E-mail: meet@malawi.net

Mulanje Mountain Conservation Trust (MMCT)

Donantes: GEF (US\$300,000 PDF-B, US\$700,000 primeros dos años, donación solicitada de US\$4 millones), DFID (estudios técnicos)

Jones Njala
Coordinador del Programa
Mulanje Mountain Conservation Trust
P.O. Box 139, Mulanje, Malawi
Tel: (265) 465282, 465241
Fax: (265) 465241

Estatus: (11/99) Registrado como Fideicomiso en 1994. Trabajo de preparación para el Fondo Fiduciario de Conservación (CTF) casi terminado.

E-mail: MMCT@malawi.net

MALI

FONDO POSIBLE

National Environmental (Desertification) Fund

Donantes: IUCN (TA), UNSO (TA)

Estatus: (3/99) NDF/NEF creado mediante legislación en septiembre de 1998, pero sólo existe en papel dada la falta de financiamiento.

Moctar Traore
Jefe de Misión
IUCN Country Office Mali
B.P. 1567
Bamako, Mali
Tel: (223) 227 572
Fax: (223) 230 092
E-mail: uicn@spider.toolnet.org

MAURICIO

FONDO EXISTENTE

National Environmental Fund

Donantes: Ministerio del Medio Ambiente, Desarrollo y Empleo de Recursos Humanos; sector hotelero.

Satyadev Seebaluck
Ministerio del Medio Ambiente,
Desarrollo y Empleo de Recursos Humanos
Ken Lee Tower.
Port Louis, Mauricio
Tel: (230) 212 71 81

NAMIBIA

FONDO EXISTENTE

Namibia Nature Foundation

Donantes: Gobierno danés, Gobierno finlandés, Embajada alemana, GTZ, Holanda, Embajada noruega, SIDA, donantes corporativos.

Estatus: Fundado en 1982.

Dr. Chris J. Brown
Director Ejecutivo
Namibia Nature Foundation
P.O. Box 245
68a Robert Mugabe Ave., Kenya House, 4th floor
(physical)
Windhoek, Namibia
Tel: (264) 61 248 345
Fax: (264) 248 344
e-mail: nnf@iwwn.com.na

FONDO EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

Environmental Investment Fund

Donantes: USAID (trabajo de diseño)

Estatus: (11/99) Se espera que el Ministro del Medio Ambiente presente los estatutos al Gabinete.

Joseph McGann
Coordinador de EIF
Ministerio del Medio Ambiente y Turismo
Private Bag 13306
Windhoek 9000, Namibia
Tel: (264) 61 249 015
Fax: (264) 61 240 339
E-mail: joemcg@dea.met.gov.na

NIGERIA

FONDO EN PROCESO DE FORMACIÓN

Protected Areas Trust Fund

Donantes: IUCN (asistencia técnica), UNDP (asistencia técnica), GEF (Banco Mundial) - bajo consideración

Estatus: Los estudios técnicos se completaron en 1997/98.

Mamadou Mamane
Jefe de Misión
UICN-Niger
B.P. 10933 Niamey, Nigeria
Tel: (227) 724 028
Fax: (227) 724 005
E-mail: iucn@intnet.ne

SENEGAL

FONDO EN PROCESO DE FORMACIÓN

National Environmental Fund

Donantes: IUCN (arranque)

Estatus: Gran parte del trabajo de preparación ya está terminado, pero se necesita la aprobación del Gobierno.

Alioye Faye
UICN-Senegal
B.P. 3215, Avenue Bourgiba x Rue 3, Castors
Dakar, Senegal
Tel: (221) 824 05 45
Fax: (221) 824 92 46
E-mail: iucnsn@sonatel.senet.net

SEYCHELLES

FONDO EXISTENTE

Seychelles Island Foundation

Gobierno de Seychelles

Donantes: ingresos por turismo

Estatus: Establecido en 1979.

Lindsay Chong-Seng
Directora Ejecutiva
Independence House, P.O. Box 853
Victoria Mahe, República de Seychelles
Tel: (248) 324883, 241104
Fax: (248) 324884
E-mail: sif@seychelles.net

ÁFRICA DEL SUR

FONDO EXISTENTE

Peace Parks Foundation

(Botswana, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibia, Sudáfrica, Swazilandia, Zambia, Zimbabwe)

Donantes: Corporativos e institucionales

Estatus: (2/2000) Establecido en 1997.

Nota: la información del contacto comienza el 15 de mayo de 2000.

Dr. John Hanks
Director Ejecutivo
Peace Parks Foundation
P.O. Box 12743
Die Boord
Stellenbosch, 7613
Sudáfrica
Tel: (27) 21 887 6188
Fax: (27) 21 887 6189
E-mail: parks@ppf.org.za
Web-site: www.peaceparks.org.za

SUDÁFRICA

FONDO EXISTENTE

The Green Trust

Donantes: Nedbank, clientes que usan sus productos Green Affinity

Estatus: Fundado en 1990

Thérèse Brinkcate
Coordinadora
The Green Trust
P.O. Box 456
Stellenbosch 7599, Sudáfrica
Tel: (27) 21 887 2801
Fax: (27) 21 883 8175
Cell: (27) 83 212 7980
E-mail: tbrinkca@wwfsa.org.za

Table Mountain Fund

Donantes: GEF (US\$5 millones), donantes privados (US\$2 millones)

Estatus: (11/99) Establecido en 1993 por WWF y registrado como fideicomiso en 1998.

Brent Myrdal
Coordinador
Table Mountain Fund
C/O WWF-Sudáfrica
P.O. Box 456
Stellenbosch 7599, Sudáfrica
Tel: (27) 21 762 8525
Fax: (27) 21 762 1905
E-mail: bmyrdal@wwfsa.org.za

SWAZILANDIA

FONDO EN PROCESO DE FORMACIÓN

Swaziland Environment Fund

Donantes: UNSO (arranque)

Estatus: (12/99) Documentación legal lista que será presentada al Parlamento en marzo de 2000.

Bongani S. Masuku
Ministerio de Agricultura y Cooperativas
P.O. Box 162, Mbabane, Swazilandia
Tel: (268) 43858 / 463361
Fax: (268) 43858 / 44700
E-mail: lups@realnet.co.sz

TANZANIA

NUEVOS FONDOS POSIBLES

Eastern Arc or Usambaras Mountain Trust Fund

Donantes: GEF (PDF - arranque), Banco Mundial (trabajo de factibilidad)

Estatus: (2/2000) Trabajo de factibilidad inicial en 1998.

Dr. W.A. Rodgers
Coordinador Regional GEF
John Salehe
P.O. Box 1041
57 Old Moshé Rd., Cr. Haile Selassie Rd.
Arusha, Tanzania
Tel: (255) 578 398
Fax: (255) 578 791

Peter DeWees
Economista del Medio Ambiente en Jefe
Banco Mundial
1818 H Street, NW
Tel: (1) 202 473 3959
Fax: (1) 202 473 8185
E-mail: pdeweese@worldbank.org

Tanzania Land Conservation Trust

Estatus: (10/99) La Constitución del Fideicomiso está redactada y está circulando entre los miembros.

Dr. James Kahurananga
Director del Proyecto
African Wildlife Foundation
P.O. Box 2658, Arusha, Tanzania
Tel/Fax: (255) 57 4453
Mobile: (255) 0811 510933
E-mail: jkahurananga@awf-tz.org

UGANDA

FONDO EXISTENTE

Mgahinga and Bwindi Impenetrable Forest Conservation Trust (MBIFCT)

Donantes: GEF (US\$4.35 millones de donación), Holanda (US\$3 millones - operacional), USAID (US\$890,000 – operacional)

Status: (11/99) Establecido en 1995.

Christine Oryema-Lalobo
Administradora del Fideicomiso, MBIFCT
Mutebile Road
P.O. Box 1064
Kabale, Uganda
Tel: (256) 0486 24120
Fax: (256) 0486 24122
E-mail: mbifct@imul.com

FONDO EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

Environmental Conservation Trust (ECOTRUST)

Isaac Kapalaga

Donantes: USAID (arranque)

Estatus: (10/99) El Fideicomiso está registrado. La propuesta del fondo fue presentada a USAID.

Director Ejecutivo en funciones
ECOTRUST
P.O. Box 8986
Kampala, Uganda
Tel: (256) 041 543 562/3/4
Fax: (256) 041 543 565
E-mail: isaac.gmu@imul.com

NUEVOS FONDOS POSIBLES

Uganda National Desertification Fund

Stephen Muwaya
Ministerio de Agricultura, Fauna, Industria y Pesca
Tel: (267) 350523

Uganda National Environment Fund

Dr. John Okedi
Director Ejecutivo
National Environmental Management Authority
(NEMA)
6th floor, Telecom House
1st Portal, Collville Street
P.O. Box 22255, Kampala Uganda
Tel: (256) 41 251064/5/8
Fax: (256) 41 257521/232680
E-mail: NEMA@imul.com
NEIC@stracom.co.ug

AFRICA OCCIDENTAL

FONDO EXISTENTE

West Africa Rural Foundation (WARF)
(Gambia, Guinea, Guinea-Bissau, Mali y Senegal)

Donantes: The Ford Foundation, International Development
Research Centre (Canadá)

Estatus: 11/99

Fadel Diamé
Director Ejecutivo
WARF/FRAO
Sicap Amitié III – Villa 4318
Allees Seydou Norou Tall
C.P. 13 Dakar Fann
Dakar Senegal
Tel: (221) 824 1400
Fax: (221) 824 5755
E-mail: WARF@CYG.SN

ASIA-PACÍFICO

PAÍS

CONTACTO

BHUTÁN

FONDO ESTABLECIDO

Bhutan Trust Fund for Environmental Conservation (BT FEC)

Donantes: Real Gobierno de Bhután, Dinamarca, Finlandia, Holanda, Noruega, Suiza, WB/GEF, WWF-US, UNDP (TA)

Estatus: establecido en mayo de 1991

Tobgay S. Namgyal

Director

Bhutan Trust Fund for Environmental Conservation (BT FEC)

P.O.Box 520, Thimphu, Bhutan

Tel (975.2)323.846/326419

Fax (975.2)324.214

Email: namgyal@druknet.net.bt

www.bhutantrustfund.org

CHINA

FONDOS ESTABLECIDOS

Local Environmental Funds in China

Donantes: Banco Mundial, impuestos municipales

Estatus: se han establecido varios fondos municipales desde 1988

Jinnan Wang

Profesor Asociado

Environmental Management Institute

Chinese Research Academy for Environmental Sciences (CRAES)

Beijing 100012

Fax (86.10)649.015.32)

Email: emicraes@public.east.cn.net

LU Xinyuan

Director General Adjunto

Department of Supervision and Management

National Environmental Protection Agency (NEPA)

115 Xizhimemei Nanxizojie

Beijing 100035, República de China

Tel (86.10)661.51925

Fax (86.10)661-51768

FIJI

FONDO ESTABLECIDO

Fiji Heritage Foundation (FHF)

Donante: Donaciones de negocios en Fiji

Estatus: establecido en julio de 1992

Birandra Singh

Secretaria

Fiji Heritage Foundation (FHF)

PO Box 2089

Government Buildings

Suva, Fiji

Tel (679) 301-807

Fax (679) 305-092

Email: nationaltrust@is.com.fj

FONDO EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

Sovi Basin Trust Fund

Donantes: CI (TA), Nueva Zelanda
Overseas Development Aid

Annette Lees
Director, CI New Zealand
PO Box 2089
Government Buildings
Suva, Fiji
Tel (679)301-807
Fax (679)305-092
Email: ci-newzealand@conservation.org

INDONESIA

FONDO ESTABLECIDO

KEHATI

Indonesian Biodiversity Foundation (IBF)

Donantes: USAID, John D. and Catherine T. MacArthur
Foundation, UNEP, Banco Mundial, IPGRI, Indonesia

Estatus: establecido en enero de 1994

Ismid Hadad
Director Ejecutivo
KEHATI/Indonesian Biodiversity Foundation (IBF)
Patra Jasa Bldg. Room IC2
Jl. Gatot Subroto Kav. 32-24
Jakarta 129501, Indonesia
Tel (62.21)522.8031/522.8032
Fax (62.21)522.8033
Email: ihadad@kehati.or.id

FONDO EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

West Papua Conservation Fund

Donantes: Conservation International (CI) (TA), WWF (TA)

Yance de Fretes
Secretaría, Comité Directivo
West Papua Conservation Fund
P.O. Box 334
Jl. Sentani, No. 11
Abepura, Jayapura, IRJA 99351
Indonesia
Tel (62)967.834.36
Fax (62)967.834.36
Email: ci-irian@jayapura.wasantara.net.id

Augustinas Rumansara
Vicepresidente, Comité Directivo
West Papua Conservation Fund
WWF-Jayapura, IRJA
Indonesia
Tel (62.967)542.765
Mobile (62.811)803.794
Email: arumansara@wwfnet.org

ESTADOS FEDERADOS DE MICRONESIA

FONDO PROPUESTO

Conservation Trust Fund

Donante: TNC (TA)

The Nature Conservancy
P. O. Box 216, Colonia, Pohnpei 96941
Federated States of Micronesia
Tel: (691) 320-4267
Fax: (691) 320-7422
Email: braynor@mail.fm

Scott E. Smith
The Nature Conservancy (TNC)
4245 N. Fairfax Drive, Suite 100
Arlington, Va. 22203-1606
Tel: (703) 841-8175
Fax: (703) 525-0208
Email: scott_smith@tnc.org

MONGOLIA

FONDO ESTABLECIDO

Mongolia Environmental Trust Fund (METF)

Donantes: UNDP/GEF, Environment and Development Group (EDG) of UK (TA), Mongolia

Estatus: establecido en noviembre de 1998

N. Battogtokh
Director Ejecutivo
Mongolia Environmental Trust Fund (METF)
P.O.Box 960
Ulaanbaatar-46, Mongolia
Tel/fax (976.1)312.771
Email: metf@magicnet.mn
www.un-mongolia/metf

NEPAL

FONDO EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

Nepal Trust Fund for Biodiversity (NTFB)

Donantes: WB/GEF, TMI (TA)

Nabina Shrestha
Director de Proyectos Especiales
The Mountain Institute
P.O.Box 2785, Kathmandu, Nepal
Tel (977.1)419.356/414.237
Fax (977.1)414.902
Email: nshrestha@mountain.org
Email: njain@mountain.org

PACÍFICO

FONDO EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

Pacific Conservation Trust Fund (PCTF)

Donantes: Nueva Zelanda, UNDP/GEF

Joe Reti
Director del Programa
South Pacific Biodiversity Conservation Programme (SPBCP)
PO Box 240 Apia, Samoa
Tel (685)21.929
Fax (685)20.231

PAKISTÁN

FONDO EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

Mountain Areas Conservancy Trust Fund

Donantes: UNDP/GEF, IUCN- Pakistán (TA)

Christopher Shank
Director del Proyecto
Mountain Areas Conservancy Trust Fund
IUCN, 26, St.87, G-6/3
Islamabad, Pakistán
Tel (92.51)270-686
Fax (92.51)270-688
Email: chris@iucn-isb.sdnpk.undp.org

PAPÚA-NUEVA GUINEA

FONDO ESTABLECIDO

PNG Conservation Trust Fund (PNGCTF)

Donantes: Australia, WB/GEF, TNC (TA)

Anthony Patrick Power
Presidente, Consejo de Fiduciarios
PNG Conservation Trust Fund (PNGCTF)
PO Box 772 Wewak East
Sepik Province, Papúa Nueva Guinea
Tel (675)856.2425 and
PO Box 1907 Port Moresby NCD, Papúa Nueva Guinea
Tel/fax (675)323.5662
Email: powerap@daltron.com.pg

FILIPINAS

FONDOS ESTABLECIDOS

Foundation for the Philippine Environment (FPE)

Donantes: USAID, Bank of Tokyo, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation, Ford Foundation, Holanda, UNDP/GEF, IPG, WWF/US (TA), TNC (TA)

Estatus: establecido en enero de 1992

Julio Galvez Tan
Director Ejecutivo
Foundation for the Philippine Environment (FPE)
77 Matahimik St., Teachers Village
Quezon City 1101 Filipinas
Tel (63.2)927-9403/927-2186/433-0565
Fax (63.2)922-3022
Email: jujutan@pworld.net.ph
Email: fpe@info.com.ph

Foundation for Sustainable Societies, Inc. (FSSI)

Donantes: Suecia, Foundation for the Philippine Environment (FPE) -TA

Estatus: establecido en enero de 1996

Eugene Gonzales
Director Ejecutivo
Foundation for Sustainable Societies, Inc. (FSSI)
Samar Avenue cor. Scout Albano St.
South Triangle, Quezon City
Filipinas
Tel (63.2)928-8671/928-8422
Fax (63.2)928-8671
Email: fssi@fssi.com.ph

SRI LANKA

FONDO INACTIVO

Forest Conservation Trust Fund (FCT)

Donantes: NORAD

Estatus: establecido en octubre de 1996

Conservador de Bosques Suplente
Departamento de Bosques
Rajamalwatta Road
Battaramulla, Sri Lanka
Tel (94.1)866-631/866-632/866-634
Fax (94.1)866.633
Email: forest@slt.lk
Email: wrmswick@slt-net.lk

FONDO ESTABLECIDO

Wildlife Trust of Sri Lanka (WLTSL)

Donante: USAID

Estatus: establecido en agosto de 1991

Jinasiri Dadallage
Director Ejecutivo
Wildlife Trust of Sri Lanka (WLTSL)
229 Kirula Road, Colombo 05
Sri Lanka
Tel (94.1)502-271/508-345
Fax (94.74)516-324
Email: wltrust@itmin.com

TAILANDIA

FONDO ESTABLECIDO

Thailand Environment Fund

Donantes: Thailand Fuel Oil Fund, OECF

Estatus: establecido en 1992

Krisana Choeypun
Jefe, Subdivisión de Normas y Criterios
Thailand Environment Fund
Office of Environment Fund, OEPP
60/1 Phibulwattana 7
Rama VI Road, Bangkok 10400
Tailandia
Tel (66.2)279.8087
Fax (66.2)271.4239
Email: envifund@asiaaccess.net.th

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

PAÍS	CONTACTO
ARGENTINA	
<u>FONDOS EXISTENTES</u>	
Fondo Iniciativa de las Américas – Argentina	Jorge Bilbao/Silvia Tissoni Presidente de la Comisión Administradora Fondo para las Américas San Martín 459, Entrepiso Of. 69 Entrepiso Of. 69 (1004) Buenos Aires, Argentina Tel: (54-011) 4348-8253 Fax: (54-011) 4348-8521 Email: stissoni@sernah.gov.ar
<u>FONDO EN PROCESO DE FORMACIÓN</u>	
National Environmental Fund Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente Humano, IDB, IUCN Comité Nacional	(a ser nombrado) Coordinador Fondo Nacional Ambiental Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente Humano San Martín 459, Piso 2 Oficina 215 Capital Federal (1004) Buenos Aires, Argentina Tel: (541) 348-8452/3 Fax: (54-1) 348-8495 Intercon@interlink.com.ar mailto:intecon@interlink.com.ar
BAHAMAS	
<u>FONDO EXISTENTE</u>	
The Bahamas National Trust	Gary E. Larson Director The Bahamas National Trust P.O. Box N-4105 Nassau, Bahamas Tel: (242) 393-1317/393-2848 Fax: (242) 393-4978 <bnt@bahamas.net.bs> mailto:bnt@bahamas.net.bsmailto:bnt@bahamas.net.bs
BELICE	
<u>FONDO EXISTENTE</u>	
Protected Areas Conservation Trust (PACT) Impuestos por turismo	Valerie Woods Director Ejecutivo Protected Areas Conservation Trust (PACT) 2 Mango Street P.O. Box 443 Belmopan, Belice CA

Tel: (501-8) 23657/20642
Fax: (501-8) 23759
<val.pact@btl.net>

BOLIVIA

FONDOS EXISTENTES

Enterprise of the Americas Fund

Sergio Arenas, Director
c/o FONAMA
Edificio Mariscal Ballivián, Mezzanine
Casilla 862, Calle Mercado No. 1328
La Paz, Bolivia
Tel: (591-2) 392-370/392-367
Fax: (591-2) 391-774
fonama@mail.megalink.com

Fundación para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Bolivia (FUNDESNAP) GEF, Canadá, Suiza, Alemania

Roberto Jordán Mealla
Director Ejecutivo
FUNDESNAP
heidyryjm@ceibo.entelnet.bo

BRASIL

FONDOS EXISTENTES

Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (FUNBIO) GEF (World Bank), sector privado

Pedro Wilson Leitao Filho/Arminda Campos
Directores Ejecutivos, FUNBIO
Largo do IBAM, 1-6o.
Andar Humaitá 22271-070
Rio de Janeiro-RJ, Brasil
Tel/fax: (55-21) 579-0809
<funbio@openlink.com.br>
<pleitao@openlink.com.br>

Fundo Nacional de Meio Ambiente (FNMA) Gobierno, IDB

Luiz Carlos Ros/Manuel Serrao/Karen Oliveira
Fundo Nacional de Meio Ambiente (FNMA)
Ministerio do Meio Ambiente (MMA)
Esplanada dos Ministérios
Bloco B – 7^{to}. andar, CEP: 70.068-900
70068-900 Brasilia – DF
Brasil
Tel: (55-61) 317-1203
Fax: (55-61) 224-0879
luiz.ros@mma.gov.br
<manoel.sampaio@mma.gov.br>
<karen.oliveira@mma.gov.br>

FONDO EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

Mamirauá Sustainable Development
Fondo de Donación de Reserva

Sociedade Civil Mamirauá
Universidade Federale do Para
Campus do guama
Departamento de Antropologia – CFCH
66073-250 Caixa Postal 531
Belem, Para
Brasil
Tel: (55-91) 249-6369
Fax: (55-91) 249-6369
<ayerswes@libnet.com.br>

AMÉRICA CENTRAL

FONDO EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

Central American Fund for Environment and Development (FOCADES)
Gobiernos de América Central, GEF, IDB/MIF

Erick Cabrera
Director, a.i., FOCADES;
Director para la Cooperación Internacional y Asuntos Internacionales
Secretaría del Medio Ambiente y Energía.
Paseo Los Estudiantes 1338-1002
San José, Costa Rica
Tel: (503) 2896131
Fax: (506) 2896124

CHILE

FONDOS EXISTENTES

Fondo de las Américas – Chile
Gobierno, EAI

Jorge Osorio Vargas/Rodrigo Calcagni
Director Ejecutivo
Fondo de las Américas – Chile
Consejo de las Américas
Huérfanos 786, of. 708
Santiago de Chile, Chile
Tel: (562) 633-5950
Fax: (562) 632-7017
Josorio@fdla.cl
Rodrigoc@fdla.cl

COLOMBIA

FONDOS EXISTENTES

Corporación ECOFONDO
EAI, CIDA

Rafael Colmenares/Julio César Uribe
Secretario General
Corporación ECOFONDO
Calle 82, No. 19-26
Apartado Aéreo 350.224
Santa Fe de Bogotá, Colombia
Tel: (57-1) 691-3452/63/74
Fax: (57-1) 691-3485
ecodir@colnodo.apc.org

ecotodos@colnodo.apc.org

National Environmental Fund
Gobierno colombiano, IDB

Maria Victoria Cifuentes
Coordinadora General
Unidad Coordinadora
Ministerio del Ambiente
Carrera 10 No. 27-27 de 705
Bogotá, Colombia
Tel: (57-1) 284-9262/9102
Fax: (57-1) 342-7242

FONDO EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

Environmental Fund for the Sierra Nevada de Santa Marta
GEF (Banco Mundial)

Alfredo Stargardter/Rafael Gómez/Armando Calvano
Fundación Pro-Sierra Nevada
Calle 17 No. 3-83 Santa Marta
Colombia
Tel: (57-5) 4310551
Fax: (57-5) 4310552
snevada@uniandes.edu.co
prosierra@compunet.net.co

COSTA RICA

FONDOS EXISTENTES

Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)

Jorge Mario Rodríguez Zuñiga
Director Ejecutivo
FONAFIFO
Ave. 7 & 9, Calle 5
San José, Costa Rica
Tel: (506) 257-8475
Fax: (506) 257-9695
Email: fonafifo@ns.minae.go.cr

Fundación de Parques Nacionales

Karla Ceciliano
Director Ejecutivo
Apartado 1108-1002 Paseo de los Estudiantes
San José, Costa Rica
Tel: (506) 257-2239
Fax: (506) 222-4732
Email: kcecilian@ns.minae.gov.cr

Foundation “Funde-cooperación” for Sustainable Development
Gobierno, Holanda

Germán Serrano / Milton Rojas
Fundación Fundecooperación para el Desarrollo Sostenible
Apartado 1108-1002
100 M al oeste, 100 m. sur de la Iglesia de Fatima
Los Yoces, San Pedro
San José de Costa Rica
Tel: (506) 2838327/2800221
Fax: (506) 225-5900
Email: fundecop@sol.racsa.co.cr

Centro Agrícola Siquirres

FUNDECOR (Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central)
USAID

Félix Méndez Morales
Hatillo5, San José, Costa Rica
Tel (506) 768 6825
Fax (506) 7686171
Carlos Herrera Arguedas
Sub-Director Ejecutivo
FUNDECOR
200 m. al Este y 50 m. al norte del Banco Nacional de C.R.
Moravia, San José, Costa Rica
Tel: (506) 240-2624
Fax: (506) 297-1044
<herrera@fundecor.or.cr>

CUBA

FONDO EN PROCESO DE FORMACIÓN

National Environmental Fund

Gricel Acosta Acosta/Cristobal Díaz
CITMA
Capitolio Nacional
C. de la Habana, 10200
Cuba
Tel: (537) 570598/570615
Fax: (537) 33-8054
<cdmdpa@yahoo.com
dpa@ceniai.inf.cu
cdmdpa@yahoo.com
dpa@ceniai.inf.cu

RÉPUBLICA DOMINICANA

FONDO EXISTENTE

Fondo Pro Naturaleza (PRONATURA)
Puerto Rico Conservation Trust, MacArthur Foundation,
TNC/USAID

René Ledesma
Director Ejecutivo
PRONATURA
c/o Paseo de los Periodistas #4 Ens. Miraflores
Santo Domingo, República Dominicana
Tel: (809) 687-5799
Fax: (809)687-5766
<pronatura@codetel.net.do>

ECUADOR

FONDO EXISTENTE

Fondo Ambiental Nacional
Secretaría de Finanzas

Reyna Oleas
Directora Ejecutiva
Fondo Ambiental Nacional
Ministerio de Medio Ambiente
La Pradera N30 258 y Mariano Aguilera
Edificio Santorini, 6o. Piso
Quito, Ecuador
Tel: (593-2) 557-691

Fax: (593-2) 557-691
<roleas@fan.or.ec>
<FAN1@fan.org.ec>

EL SALVADOR

FONDOS EXISTENTES

Fondo Iniciativa para las Américas (FIAES)
EAI

Ana Maria Majano
FIAES
Ave. Maracaibo No. 645
Colonia Miramonte,
San Salvador, El Salvador
Tel: (503) 260-1269/1442
Fax: (503) 260-1286
<fiaes@sal.gbm.net>

Fondo Ambiental de El Salvador
(FONAES)

Antonio Villacorta
Presidente
FONAES
29 Avenida Norte y Calle
Gabriela Mistral No. 1013
San Salvador, El Salvador
Tel: (503) 226-3058/PHX 226-3000
Fax: (503) 226-4339

GUATEMALA

FONDOS EXISTENTES

Fideicomiso para la Conservación en Guatemala (FCG)

Maria José González
Directora Ejecutiva
Fideicomiso para la Conservación en Guatemala (FCG)
Ruta 7 6-42
Zona 4 OF. 201
01004, Guatemala C.A.
Guatemala
Tel: (502) 334-3547
Fax: (502) 334-3548
mjgonzalez@feg.org.gt

FOGUAMA (Fondo Guatemalteco del Medio Ambiente)
Comisión Nacional del Medio Ambiente
(CONAMA), Gobierno de Guatemala

Juan de Dios Calle / Erick Cabrera
Director Ejecutivo
FOGUAMA
7av.7-09 Zona 13 Guatemala
Guatemala
Tel: (502) 475-3551
Fax: (502) 475-3568
foguama@terra.com.gt
<foguama@infovia.com.gt>

Fondo Nacional para la Conservación de la Naturaleza (FONACON)

Juan José Narcisco
Director Ejecutivo
Via 5 4-50, Zona 4
Edificio Maya Nivel 4
Tel: (502) 332-0463
Fax: (502) 331-5528
<seconap@guate.net>

HAITÍ

FONDO EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

Haiti Environmental Foundation (FHE)

Jean-André Victor/Juliette Nicolas/Hans
Tipperhauer/Guisse Samba
Comité Directivo
Haiti Environmental Foundation
c/o Asset Project
Att.: Samba Guisse
60, rue Villatte
B.P. 15771
Pétion-Ville, Haití
Tel.: (509) 510-7728
Fax: (509) 257-6492
<htipn@hotmail.com>
<jnicolas@hotmail.com>
sambaguisse@hotmail.com
kathyowen@hotmail.com
fhe_haiti@yahoo.com

Fonds pour la Protection et la Conservation de la Biodiversité (FOPECOB)
ATPPF, Secretaría del Medio Ambiente; Banco Mundial

Micha Gaillard
Haiti Solidarité Internationale
P.O. Box 320
Port-au-Prince, Haití
Tel: (509) 45-8681 / 45-5217
Fax: (509) 45-1022
<atppf@compa.net>

HONDURAS

FONDO EXISTENTE

Fundación Hondureña de Ambiente y Desarrollo "Vida" (Fundación Vida)
Gobierno, USAID, UNDP

Oscar Lanza/Jorge A. Quinonez /Carlos Pineda
Directores Ejecutivos
Fundación Vida
Boulevard Suyapa, Edificio Florencia
2do. Piso, 203
Apartado Postal 4252
Tegucigalpa, MDC, Honduras
Tel: (504) 239-1642
Fax: (504) 239-1645
<fundvida@sdnhon.org.hn>
<quinonenz@sdnhon.org.hn>

JAMAICA

FONDOS EXISTENTES

The Environmental Foundation of Jamaica (EFJ)
EAI

Selena Tapper/Patrick Daily
Directores Ejecutivos
Environmental Foundation of Jamaica (EFJ)
Unit 27 Seymour Park 2, Seymour Ave, Kingston 10,
Jamaica
Tel: (876) 978-6925
Fax: (876) 978-6557
<deacond@cwjamaica.com>

Jamaica National Park Trust Fund
USAID, Conservation Trust of Puerto Rico, TNC

Director Ejecutivo
Jamaica Conservation and
Development Trust (JCDT)
95 Dumbarton Ave.,
Kingston 10, Jamaica
Tel: (876) 960-2848/9
Fax: (876) 978-6557
<jcdt@kasnet.com>

MÉXICO

FONDO EXISTENTE

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN)
GEF (Banco Mundial), Gobierno, USAID, MacArthur
Foundation

Lorenzo Rosenzweig Pasquel
Director General
Fondo Mexicano para la Conservación
de la Naturaleza (FMCN)
Calle Damas No. 49
Col. San José Insurgentes
C.P./ 03900
México, D.F.
Tel: (525) 611-9779
Fax: (525) 611-9779
<laros@infosel.net.mx>

NICARAGUA

FONDOS EXISTENTES

Fondo Canadá – Nicaragua para el Manejo del Medio Ambiente
Canadá

Mercedes Salgado
Secretario Técnico
Fondo Canadá-Nicaragua para el Manejo del Medio Ambiente
Bolonia de los Pipitos 2 C. Abajo
Managua, Nicaragua
Tel: (505) 268-1983/4
Fax: (505) 268-1985
bosque@ibw.com.ni

FONANIC

Ninnette Montes
Marena Km.12 1/2 carretera Sur
Tel (505) 263 2615
ninnette@tmx.com.ni

PANAMÁ

FONDO EXISTENTE

Fundación para la Conservación de los Recursos Naturales
(NATURA)
Gobierno, USAID, TNC

Zuleika Pinzón / Oscar McKay
Director Ejecutivo
Fundación Natura
Apartado Postal 2190
Panamá, zona 1
República de Panamá
Tel 507 232-7615/17/16/7435
Fax 507 232-7613
info@naturapanama.org
zpinzon@naturapanama.org

PERÚ

FONDO EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

The Americas Fund for Peru
EAI

Tim Miller
USAID/Peru
Larra Bure y Unanus 110
Lima, Perú
Tel: (51-1) 433-200
Fax: (51-1) 433-7034

FONDO EXISTENTE

Fondo Nacional para las Áreas Naturales Protegidas por el Estado (FONANPE)/PROFONANPE
GEF (Banco Mundial), KFW/GTZ (Alemania), CIDA-FINIDA

Alberto Paniagua Villagra
Coordinador General, PROFONANPE
Prolongación Arenales 722 – 724
Miraflores, Lima 18, Perú
Tel: (51-1) 441-5870
Fax:(51-1) 441-8385
apaniagua@profonanpe.org.pe

SURINAM

SURINAME CONSERVATION FUND

Government of Suriname, Conservation International, UNDP/GEF, United Nations Foundation (UNF), World Wildlife Fund (WWF)

Amb. Wim Udenhout
Director Ejecutivo
Conservation International Suriname
Lim A Po Straat
Paramaribo, Surinam
Tel: (597) 421305/426715
Fax: (597) 421172
<cisgraun@sr.net>

TURKS Y CAICOS

FONDO EXISTENTE

Turks and Caicos Conservation Fund
Department for International Development

URUGUAY

FONDO EXISTENTE

Fondo de las Américas – Uruguay
EAI

Jonathan D. Farrar/ Alvaro Mendy/Alba Peralta/Mabel
Gómez
Representantes de los EU
Fondo de las Américas – Uruguay
Av. 12 de Julio 907- Piso 4
Montevideo, Uruguay
Tel: (598) 2-900-0461
Fax: (598) 2-902-5662
<fondoame@adinet.com.uy>

Miembros del Grupo de Planeación Interagencias (IPG)

PARTICIPANTES ACTUALES EN LAS REUNIONES IPG (Al 25 de abril de 2000)

Walter Arensberg
Inter-American Development Bank (IDB)
Tel: (202) 623-1795
Fax: (202) 623-1786
Email: waltera@iadb.org

Ricardo Bayon
Consultor
Tel: (202) 518-9655
Fax: (202) 518-9655
Email: rbayon@yahoo.com

Sylvain A. Browa
Pact
Tel: (202) 466-5666
Fax: (202) 466-5862
Email: sbrowa@pacthq.org

Jeff Brokaw
U.S. Agency for International Development (USAID)
Tel: (202) 712-5623
Fax: (202) 216-3262
Email: jbrokaw@usaid.gov

Avecita Chicchon
The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation
Tel: (312) 726-8000
Fax: (312) 917-0334
Email: achiccho@macfdn.org

Sheldon Cohen
The Nature Conservancy
Tel: (703) 841-2644
Fax: (703) 841-1283
email: scohen@tnc.org

Michael Conroy
The Ford Foundation
Tel: (212) 573-4890
Fax: (212) 351-3660
Email: m.conroy@fordfoundation.org

Laura Cornwall
U.S. Agency for International Development
Tel: (202) 712-0726
Fax: (202) 216-3262
Email: lcornwall@usaid.gov

Christophe Crepin
Banco Mundial/GEF
Tel: (202) 473-9727
Fax: (202) 473-8185
Email: ccrepin@worldbank.org

María Concepción Cruz
Secretaria del GEF
Banco Mundial
Tel: (202) 458-7090
Fax: (202) 522-3240
Email: mcruz3@worldbank.org

Randall K. Curtis
The Nature Conservancy (TNC)
Tel: (703) 841-4864
Fax: (703) 841-4880
Email: rcurtis@tnc.org

Ramon E. Daubon
Kettering Foundation
Tel: (202) 393-4478
Fax: (202) 393-7644
Email: kfdaubon@aol.com

Janice Davis
Biodiversity Support Program (BSP)
Tel: (202) 822-3457
Fax: (202) 861-8324
Email: janice.davis@wwfus.org

Elise Donovan
The Ford Foundation
Tel: (212) 573-4897
Fax: (212) 351-3659
Email: edonovan@fordfound.org

Scott Dupree
The Synergos Institute
Tel: (212) 517-4900
Fax: (212) 517-4815
Email: sdupree@synergos.org

Mersie Ejigu
Partnership for African Environmental Sustainability (PAES)
Tel: (703) 760-9128
Fax: (703) 760-0914
Email: mersie.ejigu@worldnet.att.net

Lynn Ellsworth
Consultora
Tel: (212) 732-1025
Fax: (212) 732-1025
Email: worthlyn@erols.com

Christiana Figueres
Center for Sustainable Development in the Americas
Tel: (202) 588-0155
Fax: (202) 588-0756
Email: christiana@csdanet.org

John Fitzgerald
U.S. Agency for International Development (USAID)
Tel: (202) 219-0466
Fax: (202) 219-0508
Email: jfitzgerald@afr-sd.org

Carl Gallegos
U.S. Agency for International Development (USAID)
Tel: (202) 712-5535
Fax: (202) 216-3373
Email: cgallegos@usaid.gov

Gina Green
The Nature Conservancy (TNC)
Tel: (703) 841-4865
Fax: (703) 841-4880
Email: ggreen@tnc.org

Marianne Guerin-McManus
Conservation International
Tel: (202) 973-2289
Fax: (202) 887-5188/0192
Email: m.guerin-mcmanus@conservation.org

Kevin Hill
UNDP/GEF
Tel: (212) 906-5805
Fax: (212) 906-6998
Email: kevin.hill@undp.org

Maxwell W. Hudgins
Department of the Treasury
Tel: (202) 622-0212/1850
Fax: (202) 622-0218
Email: maxwell.hudgins@do.treas.gov

Jane W. Jacqz
Interagency Planning Group on Environmental Funds (IPG)
Tel: (212) 997-1880, Ext. 22
Fax: (212) 997-8451
Email: janejacqz@hotmail.com

Tijan Jallow
UN Office to Combat Desertification and Drought (UNSO)
Tel: (212) 906-6613
Fax: (212) 906-6345/6916
Email: tijan.jallow@undp.org

Freeborn G. Jewett
World Wildlife Fund (WWF)
Tel: (202) 778-9648
Fax: (202) 293-9211
Email: garry.jewett@wwfus.org

Kari Keipi
Inter-American Development Bank (IDB)
Tel: (202) 623-1939
Fax: (202) 623-1768
Email: karik@iadb.org

Rohit Khanna
United Nations Environment Programme (UNEP)
Tel: (202) 331-9140/9141
Fax: (202) 331-4225 / 9191
Email: rkhanna2@worldbank.org

Christine Kimes
The World Bank/GEF
Tel: (202) 473-3689
Fax: (202) 614-0087
Email: ckimes@worldbank.org

Jeff Kwaterski
Private Agencies Collaborating Together (PACT)
Tel: (202) 466-5666
Fax: (202) 466-5669
Email: jkwaterski@pacthq.org

Ilana Locker
Biodiversity Support Program
Tel: (202) 778-9793
Fax: (202) 861-8324
Email: ilana.locker@wwfus.org

Share Maack
U.S. Agency for International Development (USAID)
Tel: (202) 712-4877
Fax: (202) 216-3233
Email: smaack@usaid.gov

Dan M. Martin
**The John D. and Catherine T.
MacArthur Foundation**
Tel: (312) 726-8000
Fax: (312) 917-0334
Email: dmartin@macfdn.org

Judith Mashinya
Africa Resources Trust
Tel: (202) 936-3421
Fax: (202) 939-3420
Email: jmashinya@aol.com

Winston Mathu
**UN Office to Combat Desertification and Drought
(UNSO)**
Tel: (212) 906-5795
Fax: (212) 906-6345 / 6916
Email: winston.mathu@undp.org

Mary McClellan
The Nature Conservancy (TNC)
Tel: (703) 841-5829
Fax: (703) 841-4880
Email: mmcclellan@tnc.org

Kathleen Mikitin
The World Bank/GEF
Tel: (202) 473-2910
Fax: (202) 522-3575
Email: kmikitin@worldbank.org

Edmund J. Miller
C.S. Mott Foundation
Tel: (810) 238-5651
Fax: (810) 766-1753
Email: emiller@mott.org

Melissa Moye
Consultora
Tel: (202) 667-4770
Fax: (202) 234-7151
Email: mgmoye@aol.com

Abdoulaye Ndiaye
The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation
Tel: (312) 920-6282
Fax: (312) 917-0334
Email: andiaye@macfdn.org

Kate Newman
World Wildlife Fund (WWF)
Tel: (202) 778-9524
Fax: (202) 861-8377
Email: kate.newman@wwfus.org

Ruth Norris
Consultora
Tel: (202) 546-4176
Fax: (202) 546-7939
Email: ruthnorris@aol.com

Jeffrey T. Olson
The Ford Foundation
Tel: (212) 573-5345
Fax: (212) 297-0969
Email: j.olson@fordfound.org

Kara Page
Environment Information Clearing House (USAID)
Tel: (202) 944-2518
Fax: (202)
Email: kpage@genv.org

John Pielemeier
Consultor
Tel: (202) 537-3677
Fax: (202) 537-3603
Email: jpielemeie@aol.com

Carlos E. Quintela
Corporación Andina de Fomento
(Andean Development Corporation)
Tel: (582) 209-2159
Fax: (582) 209-2394
Email: cequintela@ecoq.com

John G. Robinson
Wildlife Conservation Society
Tel: (718) 220-7165
Fax: (718) 364-4275
Email: wildcons@aol.com

Carlos Saavedra
The Summit Foundation
Tel: (202) 785-1724, Ext. 105
Fax: (202) 857-0025
Email: csaavedra@summitfdn.org

Scott E. Smith
Secretariado del GEF
Tel: (202) 473-1618
Fax: (202) 522-3240/3245
Email: ssmith6@worldbank.org

Buenafe Solomon
Foundation for the Philippine Environment (FPE)
Tel: (703) 525-7617
Fax: (703) 525-7617
Email: buenafe_solomon@hotmail.com

Barry Spergel
World Wildlife Fund (WWF)
Tel: (202) 778-9655
Fax: (202) 861-8324
Email: barry.spergel@wwfus.org

Carmen Tavera
UNDP/GEF
Tel: (212) 906-5832
Fax: (212) 906-6568
Email: carmen.tavera@undp.org

Jennifer Tufts
Delegation of the European Commission
Tel: (202) 862-9579
Fax: (202) 429-1766
Email: jennifer.tufts@delusw.cec.eu.int

Shari Turitz
The Synergos Institute
Tel: (212) 517-4900
Fax: (212) 517-4815
Email: sturitz@synergos.org

Vlassia Vassikeri
Delegation of the European Commission
Tel: (202) 862-9547
Fax: (202) 429-1766
Email: vlassia.vassikeri@delusw.cec.eu.int

Peter Veit
World Resources Institute
Tel: (202) 729-7755
Fax: (202) 729-7759
Email: peterv@wri.org

John Waugh
IUCN-US
Tel: (202) 518-2057
Fax: (202) 387-4823
Email: jwaugh@iucnus.org

Paul Weatherly
W. Paul Weatherly Consulting, Inc.
Tel: (202) 462-8528
Fax: (202) 387-3371
Email: wxly@access.digex.net

Larry Williams
Sierra Club
Tel: (202) 547-1141
Fax: (202) 547-6009
Email: lfwilliams26@earthlink.net

David Winder
The Synergos Institute
Tel: (212) 517-4900
Fax: (212) 517-4815
Email: dwinder@synergos.org

Michael Wright
African Wildlife Foundation
Tel: (202) 939-3333
Fax: (202) 939-3332
Email: rmwright@awf.org