



CONSERVATION  
FINANCE ALLIANCE



# Financiación Sostenible de Áreas Protegidas: **Fondos Fiduciarios para la Conservación y Proyectos**

## Ventajas Comparativas



*Un informe comisionado por CFA  
y basado en el trabajo de  
Aequilibrium Consulting (2012) y  
LeGroupe-conseil baastel s.p.r.l. (2013)*

Octubre 2014



## Acrónimos y Abreviaciones

AFD	Agence Française de Développement / Agencia Francesa para el Desarrollo
AP	Área Protegida
AWF	African Wildlife Foundation
BINP	Bwindi Impenetrable National Park – Parque Nacional Impenetrable Bwindi
BMCT	Bwindi Mgahinga Conservation Trust
CAFÉ	Consortium of African Funds for the Environment
CENAGREF	Centre National de Gestion des Réserves de Faune (Benin)
CFA	Conservation Finance Alliance
CI	Conservation International – Conservación Internacional
CTF	Conservation Trust Fund – Fondos Fiduciarios para la Conservación
CTIS	Conservation Trust Fund Investment Survey
DGIS	Directorate-General for International Cooperation – Government of the Netherlands – Dirección General para Cooperación Internacional – Gobierno de Países Bajos
EU	European Union – Unión Europea
FANP	Fondo para Áreas Naturales Protegidas
FFEM	Fonds Français pour l’Environnement Mondial /French Global Environment Facility
FFI	Fauna & Flora International
FIBA	Fondation Internationale du Banc d’Arguin
FM	Fondo Monarca
FMCN	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza
FSAO	West African Savannah Foundation Endowment Conservation Trust Fund
GEF	Global Environment Facility
IDA	International Development Association (World Bank) – Asociación para el Desarrollo Internacional (Banco Mundial)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MNP	Masoala National Park – Parque Nacional Masoala
PNP	Pendjari National Park – Parque Nacional Pendjari
RBMM	Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca
RedLAC	Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe
UWA	Uganda Wildlife Authority
WAP	W-Arly-Pendjari Park Complex
WCS	Wildlife Conservation Society
WHS	World Heritage Site
WWF	World Wide Fund for Nature (World Wildlife Fund, WWF-US)

## Agradecimientos

La CFA quisiera agradecer a los miembros del Grupo Consultivo de Expertos (“Expert Consultative Group”) que aparecen a continuación por su compromiso para liderar la iniciativa, revisar los informes de los consultores y para garantizar la exactitud técnica de esta publicación.

**Fase 1:** Julien Calas (Fonds Français pour l’Environnement), Sylvie Goyet (Fondation Internationale du Banc d’Arguin), Geoffroy Mauvais (IUCN), Ana Luisa da Riva (Semeia Institute), Lorenzo Rosenzweig (Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza), Manoel Serrao (Funbio), y Ray Victurine (Wildlife Conservation Society).

**Fase 2:** Julien Calas (Fonds Français pour l’Environnement), Guillaume Chiron (AFD), Sylvie Goyet (Fondation Internationale du Banc d’Arguin), Scott Lampman (USAID), Geoffroy Mauvais (IUCN), Holger Schmid (MAVA Foundation), Johannes Scholl (KfW), Manoel Serrao (Funbio), Thierry Renaud (MAVA Foundation), y Ray Victurine (Wildlife Conservation Society).

**Grupo Central (“Core Group”) para la publicación:** Julien Calas (Fonds Français pour l’Environnement), Sylvie Goyet (Fondation Internationale du Banc d’Arguin), Marie de Longcamp (WWF US), Geoffroy Mauvais (IUCN) y Ray Victurine (Wildlife Conservation Society).

La CFA también quisiera reconocer el apoyo recibido por parte de la Secretaría de CFA y del Comité Ejecutivo de CFA.

Esta publicación no hubiera sido posible sin la colaboración y apoyo recibido de los administradores de Áreas Protegidas y los miembros de la CFA. En particular, quisiéramos agradecer a los administradores del Parque Nacional Pendjari (“Pendjari National Park”) (Benin), Parque Nacional Impenetrable Bwindi (“Bwindi Impenetrable National Park”) (Uganda), Parque Nacional Masoala (“Masoala National Park”) (Madagascar) y la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca (“Monarch Butterfly Biosphere Reserve”) en México, al igual que del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, Fideicomiso de Conservación Bwindi Mgahinga (“Bwindi Mgahinga Conservation Trust”) y el Fondo de Biodiversidad de Madagascar (“Madagascar Biodiversity Fund”).

## Introducción

Existen varios mecanismos financieros para apoyar las Áreas Protegidas (APs) y/o sistemas de APs. Entre ellos están los Fondos Fiduciarios para la Conservación (“Conservation Trust Funds - CTFs”). Los CTFs son instituciones que pueden manejar varios mecanismos de financiación que incluyen, pero no limitados a, fondos de dotación (“endowment funds”), fondos de amortización (“sinking funds”), fondos rotatorios (“revolving funds”), o canjes de deuda por naturaleza (“debt-for-nature swaps”). Otros mecanismos financieros han sido aplicados para apoyar APs o sistemas de APs tales como apoyo de proyecto de donante tradicionales en el corto plazo, asignaciones presupuestales del gobierno, impuestos, e ingresos de parques, etc. Todos estos mecanismos financieros pueden complementarse estratégicamente entre ellos y deben actuar en sinergia dentro del marco de una estrategia financiera completa.

Recientemente, los CTFs han estado recibiendo cada vez más atención. Están en camino nuevas iniciativas para crear mas CTFs y la suma mantenida en inversión por los CTFs en forma global está aumentando. Desde el establecimiento de los CTFs a comienzos de los años 1990s, sus características, ventajas y desventajas han sido discutidas y analizadas, en particular por la evaluación completa de CTFs hecha por Global Environment Facility (GEF) 1999. No obstante el éxito de los CTFs, hay algunos que todavía cuestionan si la canalización de grandes cantidades de financiación a través de CTFs para APs y/o sistemas de APs realmente promueve soluciones de financiación sostenible de largo plazo, especialmente cuando los ingresos anuales provenientes de CTFs son más modestos que el apoyo financiero anual proporcionado por proyectos tradicionales de donantes de corto plazo. Igualmente, hay aquellos que dudan de la capacidad de los proyectos tradicionales de donantes de corto plazo para poder procesar grandes cantidades de financiación para sostener resultados duraderos.

Este debate progresivo entre la financiación de dotación CTF (“endowment CTF funding”) que entrega financiación moderada en el largo plazo comparada con proyectos tradicionales de donantes que en forma general proporcionan financiación sustancial de corto plazo, con frecuencia se reduce a una cuestión del costo de oportunidad. Sin embargo,



*Los CTFs son instituciones privadas legalmente independientes que proporcionan financiación de donaciones sostenibles para conservación de la biodiversidad. Ellas frecuentemente financian parte de los costos gerenciales de largo plazo de una AP y/o sistema de APs de un país así como iniciativas de desarrollo sostenible y conservación fuera de las APs. Los CTFs obtienen e invierten fondos para hacer donaciones a ONGs o CBOs y agencias gubernamentales (tales como la autoridad de administración de parques nacionales). Un CTF usualmente maneja uno o varios Fondos, pero con mayor certeza un Fondo de Dotación (referido en adelante en este estudio como CTF de dotación) donde el capital se invierte a perpetuidad y sólo se usa la renta de intereses o de inversión para apoyar actividades de conservación.*

este debate podría estar creando una dicotomía falsa. En realidad, los beneficios más grandes en realidad podrán causarse desde mecanismos financieros diversificadores.

Para tratar las preocupaciones de ambas partes, y proporcionar a los donantes y socios la información necesaria para reportar y evaluar los beneficios de canalizar fondos en forma específica en uno o en el otro mecanismo financiero, la Conservation Finance Alliance (CFA), con el apoyo de Instituto Semeia, Linden Trust for Conservation, Fondation Internationale du Banc d'Arguin (FIBA), la Agencia Francesa para el Desarrollo (AFD) y Fondos Franceses para el Medio Ambiente Mundial (FFEM), encargaron una revisión comparativa en dos fases de las ventajas y las desventajas de financiar APs y sistemas de APs a través de CTFs versus soporte de proyecto tradicional de donantes de corto plazo. La revisión comparativa estuvo basada en un ejercicio de alcance general, entrevistas, una encuesta realizada a través de Internet y estudios de casos. Se enfocó en países africanos y latinoamericanos y en CTFs con dotaciones. En conjunto, la revisión proporciona buena evidencia de que el uso de una combinación de enfoques ofrece la mejor opción de inversión.



*Un enfoque de proyecto tradicional de donantes de corto plazo es una intervención financiera de hasta varios millones de dólares/euros que es asignada durante un período relativamente corto (3 a 5 años) y diseñada para crear y/o fortalecer APs y/o sistemas y su administración. Típicamente, esta intervención incluye un diseño de proyecto, el cual se construye sobre una cadena de resultados /teoría del cambio.*

Para documentar, proporcionar detalles e ilustrar algunas de las principales conclusiones y lecciones aprendidas, la revisión comparativa llevó a cabo estudios de campo en profundidad en cuatro APs. Estas APs fueron seleccionadas como representativas de algunos de los enfoques de financiación: proyectos de donantes de corto plazo, subsidios de un CTF de dotación (en forma de pagos o donaciones anuales), asignaciones del gobierno, otros mecanismos, o una combinación de cualquiera de estos. Las cuatro APs escogidas para análisis detallados fueron:

- **Parque Nacional Pendjari (“Pendjari National Park”) (PNP), Benin**
- **Parque Nacional Impenetrable Bwindi (“Bwindi Impenetrable National Park”) (BINP), Uganda**
- **Parque Nacional Masoala (“Masoala National Park”) (MNP), Madagascar**
- **Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca (“Monarch Butterfly Biosphere Reserve”) (RBMM), México**

Aunque en esta publicación se presentan sólo los puntos destacados y recomendaciones del análisis, los informes completos y estudios de casos detallados están disponibles en el sitio web de CFA:

**[www.conservationfinance.org](http://www.conservationfinance.org)**

Confiamos en que esta publicación ayudará a informar y advertir a los gerentes de APs y sus socios para la evaluación y escogencia de las mejores opciones financieras disponibles que ayudarán a sostener sus APs y/o sistemas de APs y lograr resultados mejorados de conservación.





# 1 - Cerrando la brecha financiera: llevar a cabo un Análisis Financiero del Sistema de APs completo como un paso esencial

## 1.1 - Una gran brecha de financiación

En la mayoría de los países y en la mayoría de las APs, se puede observar una brecha financiera, p.e., la demanda por finanzas en un sistema nacional de APs es significativamente más alta que la oferta de financiación. En muchos países se espera que esta brecha aumente con el tiempo, incluidos en particular en la mayoría de los países Africanos y latinoamericanos. La revisión resalta que todas las APs del estudio de casos están enfrentando brechas entre el 20% y 50% de sus presupuestos anuales. Además, la predictibilidad de los ingresos sigue siendo un reto significativo para todas las cuatro APs, aunque algunas de ellas pueden contar con algún nivel de asignaciones financieras constantes y anuales del gobierno y/o ingresos del turismo.

*En Benin, entre el 40% y 50% de la demanda anual del Pendjari National Park por finanzas fue cubierta a través de asignaciones públicas (subsidios del gobierno y programas de inversión) e ingresos del parque (derechos de acceso/visitantes y derechos de turismo de caza). En Uganda, durante los pasados diez años el ingreso generado en forma interna de la Uganda Wildlife Authority (UWA) ha aumentado a más del triple. Esta cantidad por sí sola financia el 50% del gasto operativo anual total de la UWA. En Madagascar, el capital poseído por el parque proveniente de recursos de turismo directamente manejado por el parque Masoala cubre aproximadamente el 10% de sus necesidades financieras anuales.*

## 1.2 - Cómo determinar las necesidades de financiación

La determinación de demanda por finanzas de APs no es un asunto trivial, especialmente si las metas y requerimientos de política relevantes son formulados en forma vaga. Desde una perspectiva de financiación, los objetivos y requerimientos estipulados en las políticas relevantes ayudan a determinar la demanda por finanzas de APs. En el nivel de una AP, la demanda por finanzas también es derivada en forma principal de los costos esperados para implementar los Planes Gerenciales adoptados de la AP.





### 1.3 - Tomando medidas para reducir la brecha

Con base en los hallazgos de la revisión, se puede típicamente tomar un rango de medidas diferentes para reducir o eliminar la brecha financiera como se ilustra en la Figura 1. Una variedad de mecanismos de financiación incluida la financiación de largo plazo CTF al igual que finanzas de proyecto pueden hacer unas contribuciones significativas para reducir las brechas financieras. Se resaltan las siguientes medidas:

#### **Para disminuir la demanda por finanzas de la AP**

- Desarrollar políticas y leyes nuevas y realistas relacionadas con las APs – los proyectos financiados por donantes tienen la habilidad de procurar la mejor experiencia internacional en desarrollo de política y leyes, y así propiciar políticas buenas y de calidad; por otra parte, los CTFs están bien enraizados en los escenarios y políticas locales, y como instituciones locales de conservación son capaces de ejercer un mayor poder de convocación e influenciar la toma de decisiones local hacia la aprobación de legislación apropiada localmente.
- Aumentar la eficiencia de provisión de servicios y la eficiencia en cuanto a costos de los programas.
- Proporcionar equipo e infraestructura más apropiados y menos costosos; disminuir los costos de O&M –los CTFs tienen una ventaja comparativa ya que típicamente ellos mejoran la oferta sobre mercados domésticos y requisitos de usuarios finales; los proyectos financiados por donantes a su vez tienen una ventaja comparativa en la compra de activos sobre mercados internacionales.
- Regular flujos de financiación hacia niveles más sostenibles – La financiación de CTF puede estar garantizada sobre un período largo, de esa forma permiten que se pueda mejorar la planeación y eficiencia del uso de los recursos. En muchos casos, por

*Todas las APs del estudio de casos están enfrentando brechas entre el 20% y 50% de sus presupuestos anuales*





*En 2007, el Banco Mundial publicó una nota técnica sobre la brecha financiera del sistema nacional de APs en Madagascar. Para 2012 los costos gerenciales anuales de la red existente de APs de Madagascar estaban estimados en US\$ 7,85 millones (basado en un costo gerencial anual de US\$ 3,5/ha) y de nuevas APs entre US\$ 7,5 millones y US\$ 10 millones. Los costos gerenciales totales de todas las APs madagascariés fue por tanto estimado en una cifra entre US\$ 15 millones y US\$ 18 millones. En una nota de política más reciente, el Banco Mundial estimó los costos gerenciales anuales para la totalidad del sistema de AP en US\$ 14 millones. El análisis financiero llevado a cabo en 2003, como parte del desarrollo del segundo plan gerencial para el Masoala National Park, identificó una necesidad financiera para operar el parque dentro de estándares apropiados de US\$ 550.000/año, lo cual es un 50% mayor al nivel del gasto de 2012.*

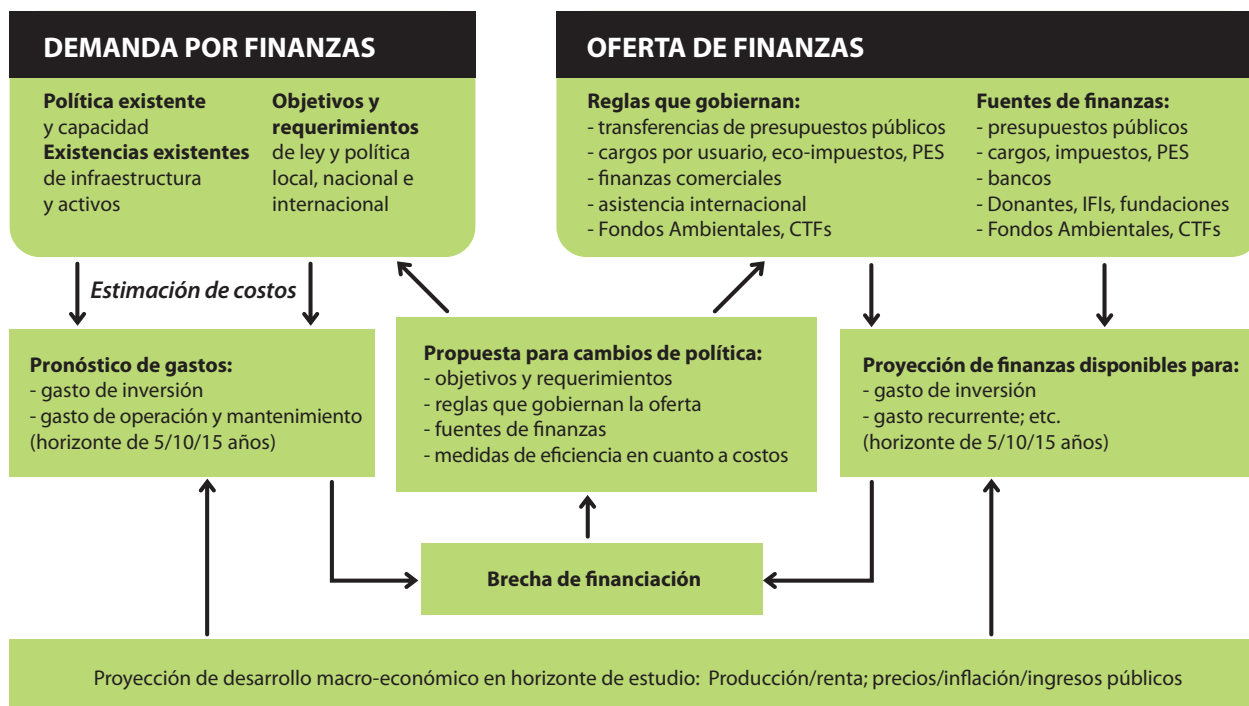
otra parte, las finanzas del proyecto crean un enfoque de “banquete o hambruna” donde aumenta la demanda por financiación para responder al dinero disponible y luego cae dramáticamente una vez que esa financiación ya no está disponible.

#### **Para aumentar la oferta de finanzas de la AP**

- Aumentar transferencia de fuentes públicas/presupuestos – Los proyectos financiados por donantes con frecuencia se concentran en racionalizar la planeación al nivel de AP individual y/o del sistema de APs en términos de gerencia. Por otra parte, los CTFs están en una posición para disparar en forma sistemática transferencias presupuestales aumentadas y cofinanciarlas si es necesario durante un período más largo; los CTFs también podrían ser capaces de apalancar más fondos del gobierno.
- Aumentar ingresos por cargos a usuarios, eco-impuestos y PES – Los proyectos financiados por donantes están en una buena posición para apoyar el trabajo sobre el diseño de nuevos cargos por usuario, eco-impuestos, y otros instrumentos económicos. Sin embargo, la habilidad para manejar tales ingresos destinados es una ventaja comparativa de los CTFs.
- Aumentar finanzas provenientes de fuentes privadas/comerciales – Los CTFs tienen una importante ventaja comparativa en el apalancamiento de finanzas privadas y comerciales.
- Aumentar las finanzas de fuentes extranjeras/internacionales – Los CTFs pueden atraer, empaquetar y coordinar la asignación de capital de dotación y fondos de amortización de una multitud de donantes. Esa colaboración de donantes es de otra forma mas bien poco común en cooperación de desarrollo y típicamente se realiza sólo a un grado mucho más limitado en los proyectos de AP financiados por donantes. Es más, los CTFs, como instituciones independientes, que deben rendir cuentas, tienen la habilidad de manejar pagos tales como compensación/pagos

*Una variedad de mecanismos de financiación incluida la financiación de largo plazo CTF al igual que finanzas de proyecto pueden hacer unas contribuciones significativas para reducir las brechas financieras*

## Metodología propuesta para una estrategia de financiación de un sistema de APs



Fuente: adaptado de OCDE (2003)

Figura 1

de ajuste o pagos REDD+ que pueden apoyar las finanzas de áreas protegidas en algunos casos.

- Recursos de transferencia generados a nivel de AP en todo el sistema de APs en un país dado – Una provisión aumentada de finanzas de APs para un AP individual también puede ser realizada reasignando ingresos relacionados con APs de un AP a otra en un sistema de APs dado (p.e., sobre niveles nacional o eco-regional). Una ventaja comparativa importante de los CTFs puede ser llevar a cabo tal función redistributiva sobre el largo plazo y algunas veces sobre horizontes de tiempo y geográficos.

### 1.4 - Conducir Análisis completo de Finanzas del Sistema de APs

La revisión aboga por el uso aumentado de un análisis completo de finanzas del sistema de APs y la aplicación de una buena práctica internacional para racionalizar adicionalmente las finanzas de la AP, ponderar opciones e identificar cuáles son las necesidades financieras exactas que tienen que ser cumplidas, reconociendo cuándo un CTF de dotación o un proyecto financiado por donantes tendrá más efecto y bajo cuáles condiciones locales y nacionales específicas.

## 2 - Otros pre-requisitos para evaluar la relevancia de opciones financieras para Áreas Protegidas

En la toma de decisiones sobre cuál mecanismo financiero estaría mejor posicionado para lograr una meta esperada específica para una AP dada en una forma eficiente y efectiva, la revisión resalta que un Análisis de Finanzas de Sistema de APs completo debe ser un primer prerrequisito.

Otros prerrequisitos necesitan ser analizados y evaluados también, pues ellos influenciarán las decisiones que serán tomadas con relación a opciones de inversión. Allí de nuevo, los CTFs y finanzas del proyecto tienen un rol que desempeñar para mejorar el nivel de condiciones locales favorables para conservación y para implementar mecanismos de financiación.

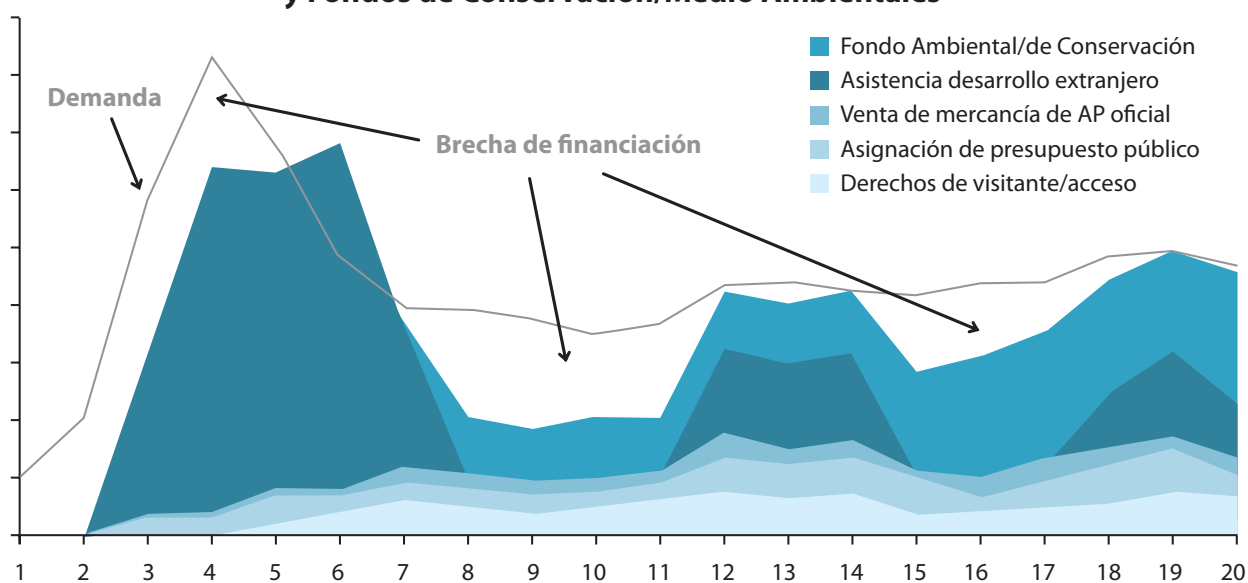
### 2.1 - Ajustar el mecanismo al ciclo de vida de la AP/sistema de APs

El nivel de desarrollo y/o madurez del sistema nacional de APs influenciará el rol que puede jugar cada instrumento financiero. En un sistema nacional de APs naciente con capacidades débiles para desarrollar y manejar el sistema y sus APs individuales, los proyectos financiados por donantes pueden ser usados de una mejor forma para construir capacidades básicas e infraestructura y para comprar equipos básicos. Por el contrario, en un sistema de APs nacional maduro, los CTFs de dotación podrán ser mejor usados para cubrir costos recurrentes, para apoyar el desarrollo de procesos de coadministración y para financiar opciones alternativas de sustento para las comunidades circundantes. En dicho sistema maduro, el soporte de proyectos de corto plazo podrá ser usado para reemplazar o fortalecer la infraestructura existente, para proporcionar soporte específico y especializado o para conducir estudios detallados e investigación.

La **Figura 2** propone una ilustración hipotética del rol de asistencia de donantes y CTF sobre el ciclo de vida de una AP (durante un período de 20 años):



## Oferta de finanzas – el rol de asistencia de donantes y Fondos de Conservación/Medio Ambientales



Fuente: Aequilibrium Consulting (2012)

Figura 2

### 2.2 - Estatus del sistema legal

Cuando pueda ser necesaria la aprobación de leyes o decretos de conservación específicos, un apoyo inicial al proyecto podría ser adecuado para ayudar a desarrollar tal herramienta, allanando el camino para un apoyo financiero más seguro y estructurado de allí en adelante. Por otra parte, debe anotarse que el establecimiento de un CTF de dotación en el país requeriría una Ley de Fondos Fiduciarios para la Conservación o Ley de Fundación específicas implementadas a nivel nacional, para garantizar las inversiones. De otra forma, la creación del CTF puede tener lugar costa afuera; por ejemplo varios CTFs Africanos están registrados bajo la Ley de Caridad en el Reino Unido, dada la relativa facilidad de registro y la falta de alternativas en el país.

### 2.3 - Política nacional y sistema de gobierno en vigor

El estado del sistema nacional de política y gobierno puede influenciar la decisión que se esté tomando con relación a opciones de financiación. En un país que se enfrenta a la inestabilidad en sus sistemas político y de gobierno, un CTF de dotación puede proporcionar una alternativa beneficiosa debido a su independencia, rendición de cuentas, y su resiliencia a choques de política e institucionales, y en vista de las otras opciones financieras limitadas que pueden estar disponibles. En este caso de inestabilidad, los donantes pueden ser renuentes a financiar proyectos. En algunos casos extremos, el apoyo a proyectos puede inclusive ser embargado y el apoyo financiero proveniente de un CTF podría ser la única fuente remanente de finanzas para el sistema de APs.

*un análisis completo de finanzas del sistema de APs y la aplicación de una buena práctica internacional para racionalizar adicionalmente las finanzas de la AP, ponderar opciones e identificar cuáles son las necesidades financieras exactas que tienen que ser cumplidas, reconociendo cuándo un CTF de dotación o un proyecto financiado por donantes tendrá más efecto y bajo cuáles condiciones locales y nacionales específicas*

## **2.4 - Compromiso del Gobierno**

Un país que muestra un fuerte compromiso del gobierno para esfuerzos de conservación probablemente habrá promulgado leyes, decretos y políticas de conservación específicas. En un país con un compromiso más débil hacia esfuerzos de conservación, los proyectos de corto plazo pueden ser usados para aumentar la conciencia básica con relación a aspectos de conservación y de manejo de recursos naturales. El cabildeo (“lobbying”) con respecto a instituciones nacionales o el gobierno puede ser realizado a través de una institución tal como el CTF con el objetivo de aumentar los compromisos financieros e institucionales hacia la conservación de la biodiversidad.

## **2.5 - Compromiso del sector privado y la sociedad civil**

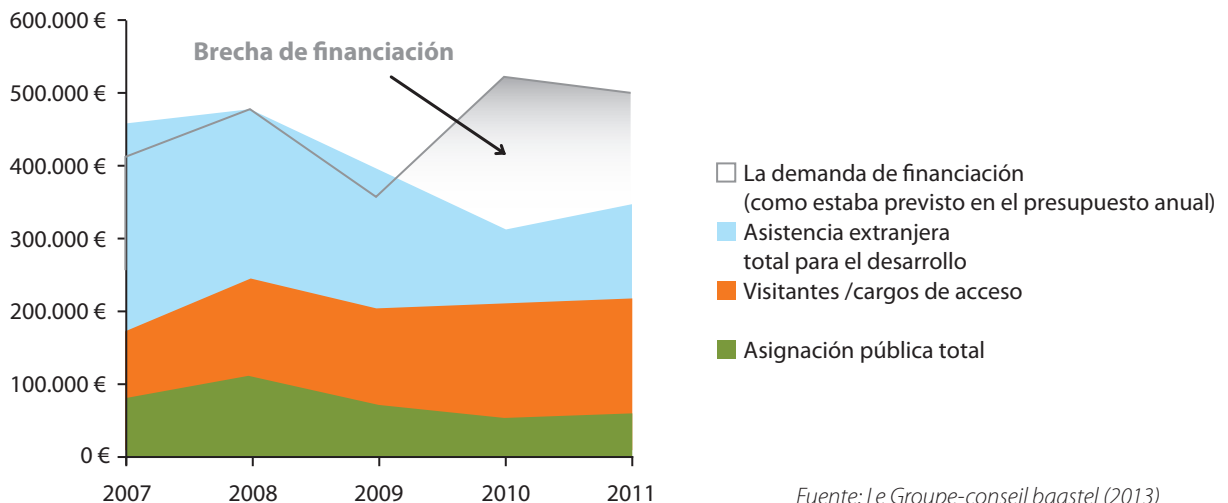
Los CTFs parecerían mejor adaptados a trabajar en forma colaborativa con un sector privado que desee canalizar fondos para esfuerzos de conservación, ya sea a través de compromisos voluntarios o a través de requerimientos regulatorios. También los CTFs están mejor adaptados para comprometerse en forma equitativa con la sociedad civil en la promoción e implementación de programas de conservación. Estos interesados también tienen la capacidad para participar activamente en el sistema de gobierno del CTF, donde ellos pueden introducirse en un debate nacional y discusión sobre asuntos de conservación. Por el contrario, los proyectos de corto plazo pueden estar menos dispuestos a entrar en compromiso con el sector privado y la sociedad civil cuando su compromiso con la conservación es limitado. Pero las finanzas del proyecto proporcionarían una oportunidad para construir la capacidad y para aumentar este compromiso y allanar el camino para un apoyo financiero más sostenible y seguro. Las finanzas del proyecto también pueden ser importantes para apalancar capital del sector privado (p.e. a través de una situación de donación de contrapartida) y representarían un enfoque estratégico eficaz para la conservación.



## Parque Nacional Pendjari (PNP), Benin

El Parque Nacional Pendjari ("Pendjari National Park")(PNP) está localizado en el Norte de Benin. Aproximadamente 5.000 hogares en 23 villas viven alrededor del PNP y dependen de sus recursos naturales. El PNP es parte del complejo W-Arly-Pendjari (WAP), el continuum más grande y más importante de ecosistemas terrestres, semiacuáticos y acuáticos en el cinturón de la sabana occidental africana y de lejos el área remanente más significativa para conservación de elefantes en África Occidental. También es de una importancia crítica para las últimas poblaciones de mamíferos Sahelianos y Sudaneses. El número de turistas por año pasó de 1.000 en 1990 a más de 7.000 en 2010 pero fluctúa grandemente con el contexto político actual.

Oferta de financiación del PNP (incluida la asistencia externa para el desarrollo)



Fuente: Le Groupe-conseil baastel (2013)



La Fundación de la Sabana Africana Occidental (FSAO) ("West African Savannah Foundation Endowment Conservation Trust Fund") fue iniciada a finales de la década de los 90 por el gobierno de Benín y socios técnicos y financieros pero fue creada efectivamente sólo en octubre de 2012. El gobierno de Benin ha comprometido EUR 1.5 millones y el gobierno alemán EUR 8 millones al FSOA para su capital de dotación inicial; el tamaño de la dotación requerida para el componente de Benin por sí solo ha sido estimado en EURO 16 millones. FSOA aún no está operativa pero se planea que los ingresos serán usados para financiar, inicialmente, la agencia de gestión de APs de Benin, el Centro Nacional de Gestión de Reservas de Fauna ("Centre National de Gestion des Réserves de Faune") – CENAGREF, al igual que los dos parques nacionales de Benin (Pendjari y W); también incluye una ventana para financiar actividades transfronterizas y una para otras actividades en el complejo W-Arly-Pendjari (Benin, Burkina Faso, y Níger).

Aunque la asignación pública total y los ingresos del parque cubren hasta un 40-50% de la demanda del PNP por finanzas, el apoyo de proyecto ha sido instrumental hasta ahora para aumentar la eficiencia de la provisión de servicio de AP así como costos de operación y gerenciales del PNP: 50% de los salarios del personal del parque ha sido soportado por apoyo del proyecto, al igual que todos los otros gastos relacionados del parque (equipo, vigilancia, etc.). Los proyectos de asistencia extranjera para el desarrollo, en particular: GEF, EU, Cooperación alemana, holandesa y francesa, proporcionaron un apoyo considerable durante varios períodos pero decreció en los años recientes.

El estudio de caso completo está disponible en: <http://conservationfinance.org/library.php>



*El PNP es parte del complejo W-Arly-Pendjari (WAP), el continuum más grande y más importante de ecosistemas terrestres, semiacuáticos y acuáticos en el cinturón de la sabana occidental africana*

## Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca (RBMM), Mexico

La Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca – RBMM (Monarch Butterfly Biosphere Reserve) es una AP federal localizada en los estados de México y Michoacán. Alrededor de 100.000 personas viven dentro de la RBMM (zonas centrales y zonas tampones) y 500.000 personas viven en las áreas más amplias supervisadas por la RBMM. Cada año, la RBMM da la bienvenida a millones de mariposas monarca cuando ellas completan su migración anual a su hogar de invierno en este bosque mexicano.

El Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza – FMCN (Mexican Fund for the Conservation of Nature), fue creado legalmente en 1994 con las primeras contribuciones proporcionadas por USAID (superiores a US\$ 20 millones) y por el Gobierno de México (US\$ 10 millones). Con contribuciones adicionales (que incluyeron, GEF, el Banco Mundial, US Philanthropies, el Gobierno de México), el capital de dotación del FMCN alcanzó los US\$ 103 millones en 2012 y ha distribuido cerca de US\$ 56 millones para apoyar a 977 proyectos de conservación hasta la fecha.

A finales de 1996, el FMCN fue nombrado como receptor y administrador de una dotación separada de US\$ 16.5 millones del GEF para apoyar el sistema nacional de APs. Este proyecto – llamado SINAP – llevó a la creación de un nuevo fondo de dotación en 1997 llamado Fondo para Áreas Naturales Protegidas – FANP (“Natural Protected Areas Funds”) manejado por FMCN. Después de casi 15 años de operaciones, la dotación FANP alcanzó mas de US\$ 75 millones, sus rentas de dotación apoyan 24 AP naturales.

Siguiendo una iniciativa del FMCN y de WWF, en 2000 se estableció el Monarch Fund (Fondo Monarca – FM) para proporcionar apoyo para el pago por servicios ambientales dentro del RBMM. Inicialmente establecido para compensar/pagar por la no explotación de madera dentro de los bosques de las zonas esenciales RBMM, en 2009 se convirtió en un mecanismo que paga por la conservación estricta de estas áreas forestales. Entre el 2000 y el 2012, el FM invirtió un total de casi US\$ 3 millones de sus rentas de dotación en pagos a los terratenientes.

El estudio de caso completo está disponible en: <http://conservationfinance.org/library.php>





*A finales de 1996, el FMCN fue nombrado como receptor y administrador de una dotación separada de US\$ 16.5 millones del GEF para apoyar el sistema nacional de APs*

## 3 - Valores de nicho de Proyectos y CTFs de dotación en el mejoramiento de la eficiencia de APs

Los resultados comparativos ofrecen visión interna dentro de los valores de nicho específicos que ambos de estos mecanismos financieros proporcionan a las APs. El asunto no es si un instrumento es mejor que el otro, sino mas bien cómo se pueden complementar de una mejor forma los instrumentos. Indudablemente, ambos mecanismos financieros demuestran su propio nicho de financiación con relación a finanzas de la AP o en intervenciones de apoyo alrededor de la AP.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada por internet, los aspectos relacionados con sostenibilidad de las operaciones en el largo plazo, propiedad local en el manejo del AP, apalancamiento de fuentes financieras adicionales y la disminución de costos de transacción se perciben más cercanos a los que un mecanismo CTF puede proporcionar, mientras que realizar el establecimiento de nuevas APs, demostrar e integrar nuevas soluciones y tecnologías innovadoras, realizar transferencias de tecnología e implementar proyectos de demostración, fueron percibidos más cercanos al enfoque de finanzas del proyecto.

*En Madagascar, el Proyecto Integrado de Desarrollo y Conservación de múltiples donantes junto con WCS proporcionaron soporte técnico para el establecimiento del Parque Nacional Masoala ("Masoala National Park") hasta 2008 y fue instrumental para reforzar la capacidad del personal de esa AP, y construir el organigrama y capacidades del AP. Su primer y segundo planes de gestión fueron desarrollados con el apoyo técnico y financiero de estos socios.*

### 3.1 - Nicho específico de proyectos:

- Financiar inversiones costosas de corto plazo tales como gestión del parque e infraestructura administrativa, instalaciones turísticas, estudios de tiempo limitado tales como censos, inventarios, estudios sociales y económicos y evaluaciones de impacto.
- Puede ser instrumental para establecer el AP, pagar por demarcación de fronteras y alcance de comunidades, ofreciendo apoyo temprano para identificar y establecer AP.
- Proporcionar asistencia técnica limitada en el tiempo para actividades y servicios claves de gestión de APs.
- Demostrar procesos innovadores y más eficientes y tecnologías.
- Apoyar iniciativas de sustento y desarrollo local, movilización comunitaria y social/ educación/ sensibilización y fortalecer el involucramiento de la comunidad local en procesos co-administrados por APs.

*Los CTFs de dotación tienen la capacidad de adaptar el apoyo a las cambiantes necesidades de la AP*

### 3.2 - Nicho específico de los CTFs de dotación:

- Proporcionar apoyo financiero para proyectos individuales de escala más pequeña
  - Los proyectos financiados por donantes se concentran en forma típica en realizar un número limitado de proyectos más grandes dentro de un programa de apoyo de AP y/o sistema de APs y con frecuencia no tienen la flexibilidad para proporcionar financiación dirigida de escala pequeña para proyectos específicos.
- Financiar actividades diarias menos visibles de la AP en particular costos O&M recurrentes.
- Proporcionar recursos financieros más seguros y predecibles a las APs, también haciendo contribuciones cruciales para la sostenibilidad financiera de las APs en el plazo más largo. El apoyo a los proyectos de corto plazo es menos predecible y en forma general está activo sólo durante un período de 3 a 5 años. Dichos proyectos son importantes ya que ellos pueden proporcionar una gran cantidad de dinero durante un periodo corto de tiempo y son útiles para las APs para financiar inversiones costosas o tratar un problema bien definido. Sin embargo, ellos no puede garantizar rentas predecibles que puedan ser usadas para cubrir costos recurrentes de O&M en las APs o proporcionar una base para planeación de plazo más largo.

*En Benin, la disminución en apoyo financiero proporcionado por la cooperación alemana a PNP desde 2009 resultó siendo una brecha financiera anual significativa para PNP. Se ha observado la misma situación en Masoala NP cuando el apoyo técnico y financiero de WCS disminuyó en 2008.*

*En México, FANP compensa la desaceleración anual en financiación del gobierno a la RBMM desde enero hasta marzo cada año.*

- Compensar por la desaceleración anual en la financiación del gobierno y otras.
- Apalancar la financiación pública, privada y comercial para promover la conservación.
- Actuar como cabilderos institucionales y de política y un punto de coordinación/ concentración para apoyo de donantes y proyectos para AP y/o trabajar con las comunidades que están alrededor de la AP.
- Conducir el diálogo entre instituciones del gobierno, ONGs nacionales, asociaciones y donantes.
- Implementar una gestión de ciclo de proyecto sofisticada, en particular para desarrollar en forma sistemática y mejorar las capacidades de preparación del proyecto de proponentes potenciales del proyecto y para mejorar la calidad del proyecto, transparencia en asignación de fondos, rendición de cuentas, eficiencia en cuanto a costos, y co-finanzas del proyecto. Como tal, ayuda a profesionalizar la organización y provisión de finanzas AP.



## 4 - CTF: más que simplemente financiación!

### 4.1 - Un instrumento flexible y resiliente

Los CTFs de dotación tienen la capacidad de adaptar el apoyo a las cambiantes necesidades de la AP. Ellos son más resilientes a crisis institucionales nacionales. Son instituciones independientes hacedoras de donaciones y, por lo tanto, están menos influenciadas por la confusión política o institucional. También son capaces de establecer fondos de emergencia o ventanas de financiación adicionales para responder de manera rápida a emergencias y necesidades urgentes, tales como desastres naturales, si son dotadas en forma adecuada. Finalmente, la elaboración de su presupuesto y gestión financiera pueden ser más flexibles que los presupuestos fiscales o de proyectos y por tanto son más capaces de responder a necesidades o emergencias de gestión que van cambiando.

*En Madagascar, FAPBM estableció un fondo especial de intervención diseñado para adaptar su apoyo a necesidades especiales que surgieran.*

### 4.2 - Una capacidad para apalancar fondos adicionales

Los CTFs son exitosos en movilizar otras fuentes de financiación. Los proyectos de corto plazo son capaces de apalancar financiación complementaria en forma de co-financiación, pero en forma general en cantidades y escala insuficientes. Los tres CTFs de dotación operacional revisados en los estudios de caso han sido exitosos en la movilización de financiación significativa a través del tiempo.

*En México, FANP recibió US\$ 22,5 millones del Banco Mundial/GEF en 2000, con desembolsos contingentes sobre el depósito de una correspondencia 1:1 en fondos. Después de casi 15 años de operaciones, la dotación de FANP alcanzó más de US\$ 75 millones, excediendo la correspondencia requerida y mostrando sus habilidades para movilizar financiación a través del tiempo.*



*En Madagascar, FAPBM tuvo éxito en movilizar US\$ 50 millones en recursos de dotación desde su creación y por tanto alcanzó su objetivo inicial de obtención de fondos; también recaudó un fondo de amortización de KFW por valor de EURO 10,2 millones.*

### **4.3 - Una plataforma de coordinación de ayuda**

Hablando en forma general, los CTFs de dotación están mejor equipados para coordinar la ayuda internacional, pues tienen la flexibilidad para establecer diferentes ventanas de financiación y para contabilizar fondos en forma separada, proporcionando la rendición de cuentas deseada por los donantes. Los CTFs pueden ser eficaces en fortalecer la coordinación general de ayuda internacional a nivel nacional, siempre que sean percibidos como agentes independientes y honestos. Como tales, debe notarse que la calidad y desempeño de la estructura y operaciones de gobierno del CTF es clave<sup>1</sup>. Construyendo sobre su presencia local y redes de socios, los CTFs pueden entonces ser un punto de entrada atractivo para donantes deseosos de trabajar alrededor de una AP dada con un costo de entrada mínimo.

### **4.4 - Una herramienta para diálogo de política**

Tanto los CTFs de dotación como los proyectos de corto plazo pueden actuar como cabilderos (“lobbyists”) institucionales y de política. Los CTFs están bien colocados para contribuir a diálogos de política nacional en el mediano a largo plazo e influenciar las políticas nacionales de conservación. La junta directiva o de fideicomisarios de alto nivel contribuye a reforzar esta influencia en los niveles nacional y regional. Por otra parte, los proyectos de corto plazo están bien ubicados para apoyar en forma directa el desarrollo y puesta en vigencia de una ley específica, en particular en casos donde sus objetivos y/o resultados esperados se enfocan en tales asuntos.

*En Uganda, el BMCT contribuyó a cabildar políticas nacionales a través de su habilidad para participar en varias redes a nivel nacional. Además de ser un miembro de IUCN, el BMCT está representado en la red nacional REDD+, la red de población, medio ambiente y salud, al igual que en foros de discusión en desarrollo sobre la pobreza y sustentos en la Grieta Albertine.*

1 - Conservation Finance Alliance. Estándares de Práctica para los Fondos Fiduciarios para la Conservación, 2014



*Los CTFs son exitosos en  
movilizar otras fuentes de  
financiación*





## Parque Nacional Impenetrable Bwindi (BINP), Uganda

BINP es parte del valle de la grieta Albertine en el suroccidente de Uganda. Cubre un área de 331 km<sup>2</sup> y está entre los bosques naturales más grandes de Uganda. Inicialmente publicada en la gaceta en 1930/42 como un santuario de gorilas y reserva forestal, recibió el estatus de parque nacional en 1991. El parque es un área importante de captación de agua para la población de los alrededores que es aproximadamente 240.000 personas y los tres distritos que bordean Bwindi son los más densamente poblados de Uganda. La rara vegetación afromontana de BINP proporciona uno de los hábitats más ricos en África Oriental para pájaros, mariposas, árboles, chimpancés y más de la mitad de la población de gorilas de montaña que aún queda en el mundo.

El Bwindi Mgahinga Conservation Trust (BMCT) fue establecido en 1994 con capital de dotación proporcionado por el Banco Mundial/GEF (US\$ 4,3 millones) y con finanzas de proyecto complementarias por USAID y DGIS. A febrero de 2013, el Fondo de Dotación permanece en \$6,78 millones pero la administración de AP ha indicado que el fondo necesita ser aumentado por lo menos a \$15 millones en el largo plazo. Los fondos de proyecto proporcionados por USAID (durante 3 años) y DGIS (durante 5 años) cubrieron los costos operativos y de subsidios de BMCT permitiéndole a la Junta crecer su capital original a través de la reinversión. La división original en el

uso del ingreso del fondo fiduciario pedía: 60% proyectos de desarrollo de la comunidad (en las parroquias de los alrededores de los parques), 20% actividades de investigación, y 20% administración del parque. BMCT también ha estado recibiendo recursos de proyecto complementarios para sus operaciones y para sustento adicional y dinero de donación. BMCT ha actuado como un modelo para el Banco Mundial/GEF en la creación de otros de esos fondos de dotación, especialmente en África.

El estudio de caso completo está disponible en: <http://conservationfinance.org/library.php>



*Los fondos de proyecto proporcionados por USAID (durante 3 años) y DGIS (durante 5 años) cubrieron los costos operativos y de subsidios de BMCT permitiéndole a la Junta crecer su capital original a través de la reinversión*



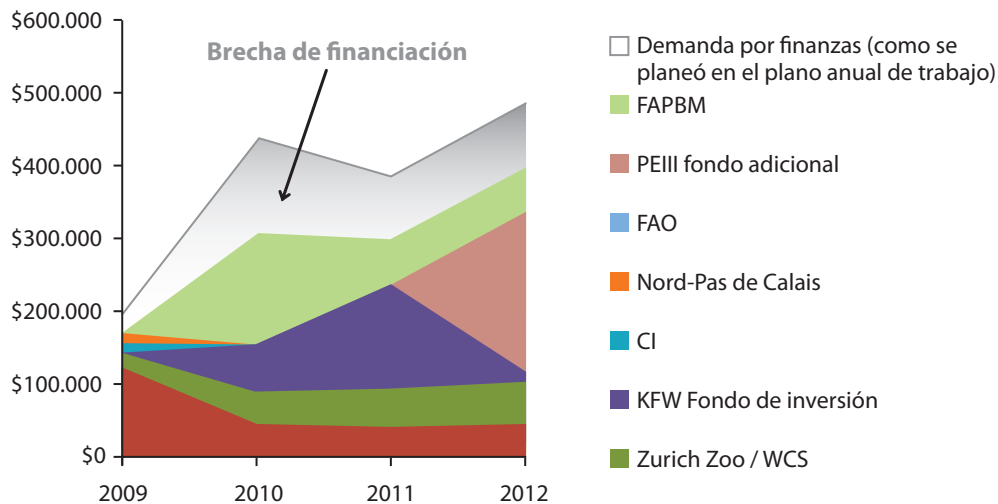
*La biodiversidad de Madagascar es única e irremplazable y representa el 5% de la biodiversidad mundial en sólo el 0.4% de la masa de tierra global*



## **Parque Nacional Masoala (MNP), Madagascar**

El Masoala National Park (Masoala NP) fue creado en 1997 y es uno de las 52 APs administradas por Madagascar National Parks, una asociación privada de servicios públicos. Más de 115.000 personas viven en la zona periférica del Masoala NP en 150 villas. La biodiversidad de Madagascar es única e irremplazable y representa el 5% de la biodiversidad mundial en sólo el 0.4% de la masa de tierra global. El sistema nacional de APs incluye 145 APs, incluido el Masoala NP designado como WHS en 2007 por su biodiversidad excepcional y rica.

## Oferta de financiación del Masoala NP (Capital del Parque y Asistencia Externa para el Desarrollo a través de Proyectos)



Fuente: Le Groupe-conseil baastel (2013)

El Fondo Ambiental para la Biodiversidad de Madagascar (FAPBM) ("Madagascar Biodiversity Fund") fue establecido en 2005 como una Fundación privada Madagascari, después de un esfuerzo dedicado y largo para poner en vigencia una nueva Ley sobre Fundaciones en el país, e inicialmente para llenar una brecha financiera anual de US\$ 7,5 millones en el sistema del Parque Nacional de Madagascar ("Madagascar National Park"). Las contribuciones para el CTF de dotación fueron provistas por donaciones provenientes de CI, WWF, AFD y FFEM, IDA/Gobierno de Madagascar, KfW, GEF y de Reducción de Deuda con el Gobierno Francés, alcanzando un capital total de US\$ 50 millones a la fecha (objetivo inicial de la dotación). Adicionalmente, desde 2006 en adelante, se recibieron contribuciones de fondo de amortización de KfW que totalizaron EUR 10,2 millones. Para finales de

2013, FAPBM había invertido US\$ 5,3 millones para apoyar a 17 unidades gerenciales/APs incluidos US\$ 2 millones de intereses ganados sobre la dotación. FAPBM ha proporcionado donaciones a MNP desde 2010 por un promedio de US\$ 90.000 por año basado en planes de trabajo y necesidades anuales, ayudando a sostener las necesidades de financiación del parque para gerencia y operaciones.

Soporte del proyecto ha cubierto hasta el 50-60% de la demanda anual del MNP por finanzas, proporcionadas, entre otros, por: USAID, WCS, WWF, Zoológico de Zúrich, KfW Investment Fund, French Region Nord Pas de Calais, CI, IDA, y GEF.

El estudio de caso completo está disponible en: <http://conservationfinance.org/library.php>



## 5 - Costos de transacción: Principales hallazgos

En términos generales, aunque una comparación directa de costos de transacción para proyectos de corto plazo y CTFs es probablemente engañosa si es que de alguna forma es posible, el análisis y estudios de caso tienden a mostrar que un CTF dotado en forma adecuada que opere en forma eficaz durante al menos 10 años probablemente tendrá un índice más bajo de costos de transacción que los proyectos. Esto podría ser atribuido en su mayor parte a los altos costos de diseños del proyecto (para una mayoría de donantes) y los altos costos por las fases de construcción y salida de proyectos, cuando los proyectos no son consecutivos.

*En economía, un costo de transacción es un costo incurrido al hacer un intercambio económico. Por ejemplo, cuando se compra un bien, el costo pagado integra no sólo el precio del producto mismo, sino también la energía y esfuerzos requeridos para encontrar cuál variedad es preferida, dónde conseguirlo y a qué precio, su costo de viaje, el costo de hacer un contrato legal, etcétera. Todos estos costos, excepto el precio del producto mismo, representan costos de transacción. Pare efectos de esta publicación y relacionándose en forma cercana a la economía ecológica, costos de transacción significa aquí los costos involucrados en la entrega de beneficios de conservación (además de la donación misma). En forma típica eso incluiría costos de diseño y costos de montaje de CTF, transacciones administrativas, costos de direccionamiento y guía, o monitoreo.*

Los siguientes elementos podrían ser considerados cuando se evalúe el costo de transacción de ambos mecanismos.

### 5.1 - Nivel de capitalización del CTF

El nivel de capitalización de todos los tres CTFs es bastante diferente, desde US\$ 4,5 millones en capital para uno de los CTFs más pequeños hasta un capital 20 veces mayor, que excede los US\$ 100 millones para uno de los CTFs más grandes. Para CTFs dotados más pequeños, los costos, principalmente, en forma de derechos de gestión de inversión, pero también el índice de operaciones CTF versus el programa de donaciones, podría ser alto. Se podrían buscar soluciones en forma de "combinación" de inversiones o racionalización de operaciones.

### 5.2 - Habilidades para apalancar co-financiamiento

Movilizar la co-financiación es una condición para apoyo al proyecto de parte de donantes tradicionales; sin embargo, los proyectos de corto plazo en forma general son

*“En la sub-región de África Occidental, la densidad de la fauna silvestre en la Reserva de la Biosfera de Pendjari y su manejo lo convierten en un modelo para la gestión moderna de una área protegida”*

*Méryas D. KOUTON  
(Directora de PNP)*

sólo capaces de apalancar financiaciones complementarias en forma de proyectos de corto plazo existentes para los cuales es difícil hacer seguimiento a la movilización eficaz. Por otra parte, los CTFs han demostrado ser capaces de movilizar grandes cantidades de financiación; y dos de los tres CTFs revisados fueron capaces de apalancar financiación adicional de fuentes públicas, privadas y comerciales.

### **5.3 - Costos de administración y operativos**

Una comparación directa de costos de administración para proyectos de corto plazo y CTFs es probablemente engañosa: sus funciones, objetivos, estructura y operaciones son diferentes. También, una comparación estricta entre los CTFs mismos también es probablemente engañosa. Dicho esto, los tres CTFs muestran niveles comparables de costos O&M a aquellos de los derechos de proyecto/gastos generales de fundaciones internacionales y organizaciones internacionales. Los CTFs de dotación no dotados en forma adecuada probablemente mostrarán un índice más alto de costos generales que otros fondos que tienen dotaciones más grandes que pueden tomar mejores ventajas de economías de escala en la administración y operaciones del CTF. Debe anotarse que los costos de gobierno y estructurales de un CTF pueden ser altos, cuando la junta directiva/de fideicomisarios no está familiarizada con el manejo de tal institución y el personal de secretaría no está equipado con las habilidades requeridas de administración



de donaciones y experiencia de fundación privada, pero ese costo disminuiría a medida que el CTF crece en madurez y el nivel de capital mantenido en fideicomiso aumenta.

#### 5.4 - Diseño/salida de proyecto y establecimiento del CTF

Los CTFs son instituciones complejas de establecer. La experiencia muestra que la creación de CTFs puede tomar hasta 10 años, ya que el establecimiento de un sistema de gobierno de múltiples actores, el desarrollo de los procedimientos y capitalización (dotación o fondos de amortización) consume enormes esfuerzos (y por tanto fondos!). Ningún estudio podría encontrarse reportando sobre el nivel general de soporte financiero necesario para ver un CTF establecido. Uno podría suponer que este costo sería más bajo en países donde las fundaciones privadas o fideicomisos existen en este u otros sectores. Por otra parte, las redes de CTFs tales como RedLAC (Red de fondos ambientales de Latinoamérica y el Caribe) o CAFÉ (Consortium of African Funds for the Environment - "Consortio de Fondos Africanos para el Medio Ambiente"), y también directrices y herramientas tales como aquellas publicadas por CFA tienen el objetivo de ayudar a disminuir los costos de transacción para CTFs, a través del aprendizaje e intercambio de prácticas e información. Por otra parte, desde un concepto de proyecto para implementación, el tiempo del personal involucrado en el desarrollo del proyecto puede ser alto. Para algunas organizaciones de donantes y proyectos complejos, esta fase puede durar hasta 4 o 5 años, con costos altos por diseño de proyecto, proceso de consulta, y costos de oportunidad involucrados en las demoras para movilizar el apoyo requerido del proyecto al inicio. Llevar el proyecto a su cierre y salirse de proveer servicios puede representar costos de transacción altos para la AP beneficiaria, algunas veces teniendo que despedir personal clave, reducir operaciones y retirar apoyo a las comunidades. Para mitigar los costos, una AP con frecuencia se relaciona con donantes temprano antes de la terminación del proyecto para buscar una segunda fase o apoyo para otro proyecto.

*La financiación permanentemente disponible para asegurar niveles mínimos de gestión y servicios de AP lleva a impactos de conservación positivos a través del tiempo*





## 6 - Contribución a la conservación e impactos sociales de ambos mecanismos financieros a través del tiempo

### 6.1 - Impactos ambientales

Todos las cuatro APs analizadas muestran mejoramientos en sus estados ecológicos y ambientales a través del tiempo. Aunque la razón para mejoramientos no es atribuible en forma necesaria a un mecanismo de financiación específico, uno puede decir que la financiación permanentemente disponible para asegurar niveles mínimos de gestión y servicios de APs lleva a impactos de conservación positivos a través del tiempo, ya sea a través de donaciones de CTFs o proyectos de corto plazo que son sucesivos, continuos y no dejan las APs sin finanzas en un año dado.

*En México, el cubrimiento de bosques en zonas esenciales de la RBMM aumentó en los años recientes, y 2011-2012 fue la primera vez desde la creación oficial de la RBMM en el año 2000 que se observó explotación ilegal de maderas dentro de zonas esenciales. En Uganda, el número y distribución de gorilas en BINP aumentó como resultado de una gestión mejorada del parque y relacionamiento con las comunidades locales alrededor del turismo. En Madagascar, las condiciones de biodiversidad dentro del Masoala NP se estiman como buenas. El nivel de amenazas disminuyó para la mayoría de ellos, excepto para la explotación ilegal de palo de rosa. En Benin, el número de especies clave tales como elefantes o leones también ha sido estable a través del tiempo o inclusive aumentado.*

### 6.2 - Impactos social y económico

Los resultados y evaluaciones en sitios de APs muestran mejoramientos a través del tiempo en sustentos y condiciones económicas dentro de sus áreas circundantes; sin embargo, la atribución de impacto a proyectos o acción de CTF sigue siendo un problema. Ambos juegan un rol clave también en el fortalecimiento de la concientización de comunidades locales y en el aumento de su compromiso a la conservación de la biodiversidad y el establecimiento y desarrollo adicional de la AP.

Los resultados también sugieren que las iniciativas de sustento y desarrollo local podrían ser expandidas adicionalmente si los fondos del proyecto fueran canalizados a través de un CTF de dotación. En estos casos, los CTFs de dotación actúan como un catalizador y/o punto de encuentro/coordinación para apoyo adicional, y proporcionan el "pegamento" entre proyectos específicos. Ellos también pueden construir en el largo

plazo relaciones y mecanismos para el relacionamiento con la comunidad que ellos han construido con las autoridades y comunidades locales.

*En Benin, los arreglos de co-administración del PNP promovidos por el Programa de Gestión y Conservación de Parques Nacionales entre 2000 y 2005 generaron resultados tangibles y llevaron al establecimiento de más de 100 asociaciones de villas para el manejo de reservas de vida salvaje. Estas asociaciones jugaron un rol catalítico en la desaparición de relaciones previamente antagonistas entre las poblaciones locales y la administración de la AP.*

*En Uganda, los primeros proyectos de donación de BMCT se concentraron en la provisión de infraestructura social básica, tal como escuelas y centros de salud. Desde entonces sus actividades han sido reenfocadas sobre conservación del paisaje y mejoramientos de sustento. A través de los años, el apoyo de BMCT contribuyó, entre otros, a la introducción de agricultura sedentaria a la tribu Batwa de vivienda forestal nómada; provisión de materiales escolásticos para niños Batwa, entre otros; construir clínicas de salud y escuelas; e introducir nuevas empresas generadoras de ingresos tales como piscicultura, y cultivo de hongos/champiñones. El apoyo de BMCT proporcionado a través de los años a las comunidades de los alrededores contribuyó al mejoramiento de las condiciones socio económicas. También contribuyó grandemente a transformar la relación entre el parque y las comunidades locales de ser de confrontación a ser positiva.*

### **6.3 - Impactos financieros**

En términos de sostenibilidad financiera, los CTFs adecuadamente dotados representan una buena alternativa para proporcionar recursos financieros predecibles adicionales a las APs. El apoyo de corto plazo a proyectos es menos predecible y en forma general activo sólo durante un período de 3 a 5 años – puede proporcionar una gigantesca cantidad de dinero durante un período corto de tiempo, pero es menos capaz de garantizar ingreso predecible. Como resultado de eso, la sostenibilidad de tal financiación es cuestionable, a menos que esté combinada con una fuente de finanzas de más largo plazo. Las APs que no se benefician de los ingresos financieros de CTF de dotación, y en ausencia de otras opciones de ingresos o rentas que pudieran ser estables y confiables durante un período más largo de tiempo, son menos probables de evolucionar a una fase madura

de desarrollo, ya que los mínimos recursos financieros requeridos para operar dentro de los estándares requeridos no pueden ser garantizados.

La predictibilidad de rentas por parte de los CTFs de dotación es otro asunto; las inversiones y su renta anual dependen de los rendimientos del mercado financiero mundial y están sujetos a fluctuaciones. Sin embargo, las fluctuaciones pueden ser manejadas hasta cierto punto, por ejemplo, con una política prudente de inversiones y una estrategia para poner a un lado una parte de los ingresos en reserva. Por otro lado, la Encuesta anual de Fondos Fiduciarios para la Conservación ("Conservation Trust Fund Investment Survey - CTIS") demuestra que el desempeño financiero de los CTFs en promedio a través de los años ha sido muy positivo y en línea con el desempeño de otros fideicomisos e inversiones en los Estados Unidos y Europa.

*En México durante los últimos 16 años, FMCN tuvo un promedio de 7,8% de rendimiento para su dotación.*

*Los fondos de dotación participando en la CTIS llevada a cabo en 2011 por CFA muestra retornos promedio ajustados en dólares de los Estados Unidos de 9,35% por debajo de S&P 500 en 16% (pero a 2,07% para el año fiscal 2011, superando los retornos promedio de las compañías S&P 500 de 2,05%). Es más, esta encuesta muestra que los retornos de 3 y 5 años para fondos de dotaciones son positivos, promediando 6,18% y 4,87% respectivamente, según se ha calculado en promedios ponderados iguales entre todos los tamaños de categorías.*

## 7 - Recomendaciones operacionales para tomadores de decisiones

Las siguientes recomendaciones son hechas con respecto al uso de los dos enfoques de financiación diferentes. Ellas deben ser consideradas junto con las condiciones esbozadas en el documento con relación a la estrategia de financiación más efectiva para las APs.

- 1 - Llevar a cabo un detallado **análisis de las prioridades y necesidades específicas** a las cuales contribuirá la inversión, junto con una evaluación del contexto y circunstancias específicas en juego a nivel nacional.
- 2 - Llevar a cabo un **Análisis completo de Finanzas del Sistema de APs** para identificar cuáles son las necesidades financieras exactas que tienen que ser cumplidas y cuáles son las opciones financieras potenciales disponibles para satisfacer estas necesidades.
- 3 - Con base en las ventajas comparativas de ambos instrumentos financieros y los nichos de ambos instrumentos de acuerdo con etapas de desarrollo de AP y acciones específicas, **combinar ambas inversiones de corto plazo con un paquete financiero de largo plazo** apuntando a acciones específicas. Como tanto los CTFs como los proyectos generarán ciertos beneficios, **diseñar una coordinación estratégica** entre estos dos instrumentos financieros.
- 4 - En un **país dado que enfrenta inestabilidad** en su sistema de política y gobierno (confusión política, alto nivel de corrupción), favorecer los CTFs de dotación debido a su independencia y resiliencia a los choques de política e institucionales, y también debido a las otras opciones financieras limitadas que pueden estar disponibles.
- 5 - Fortalecer la **colaboración y coordinación entre donantes** para incorporar ambas fuentes de financiación de forma tal que sean apoyadas las operaciones de corto y largo plazo.

6 - Referirse a **Estándares de Práctica para los Fondos Fiduciarios para la Conservación (FFC)** los cuales sugieren condiciones, que podrían ser consideradas como bloques de construcción claves para el éxito en el establecimiento y manejo de un CTF, incluida la independencia, mecanismos fuertes de rendición de cuentas, fondo de gobierno de calidad, procedimientos operacionales, y estrategias de gestión solida de activos y movilización de recursos. Esto ayudaría a reducir los costos de transacción para ese mecanismo.

7 - Para las APs dirigidas, finalizar el **desarrollo de planes gerenciales y de negocios**. Estos planes deben permitir la identificación de las prioridades y necesidades de la AP en el corto y mediano plazo.

8 - Para los CTFs, explorar **sociedades innovadoras y la movilización de fondos**. Los CTFs deben invertir esfuerzos significativos en estrategias de obtención de recursos y acciones de comunicación para identificar nuevas fuentes y mecanismos financieros, y desarrollar sus capacidades de obtención de recursos y redes en forma consecuente a través de la apropiada consecución de personal.



## Anexo - Nichos específicos tanto de apoyo a proyectos de corto plazo como de mecanismos de CTF de dotación

### Fase de identificación y Establecimiento

Actividades específicas	Apoyo a proyecto de corto plazo	Apoyo a CTF de dotación
Establecimiento de estructura y procesos institucionales y operacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de experiencia técnica internacional</li> <li>• Desarrollo y promulgación de decretos de creación</li> <li>• Desarrollo de leyes y estrategias específicas de conservación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a costos de O&amp;M: (i) mantenimiento de equipos adquiridos y medios de transporte; (ii) costos de misión; (iii) gastos generales de administración de AP</li> <li>• Contribución al diálogo de política de largo plazo</li> </ul>
Desarrollo del primer plan gerencial y planes de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de experiencia técnica específica en desarrollo de planes gerenciales</li> <li>• Implementación de estudios de línea base institucional, eco-sistémicos, financieros y económicos</li> <li>• Entrenamiento de trabajos y apoyo de capacitación en el desarrollo de planes gerenciales y de negocios</li> </ul>	
Compra inicial de medios de transporte y equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de apoyo financiero para las inversiones iniciales</li> </ul>	
Construcción/alquiler de oficina administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de apoyo financiero para las inversiones iniciales</li> </ul>	
Construcción de la gerencia interna básica y capacidades técnicas del personal del AP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de entrenamientos y provisión de entrenamientos en el trabajo</li> </ul>	
Delimitación y mapeo de APs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y delimitación participativa</li> <li>• Desarrollo de mapas básicos del AP</li> </ul>	
Realización de estudios biológicas iniciales e inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de censo e inventarios de línea base</li> </ul>	
Acción de sensibilización/elevación de conciencia con las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas con las comunidades de los alrededores</li> <li>• Campaña de elevación de conciencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciación de un relacionamiento constante con las comunidades de los alrededores</li> </ul>

## Fase operacional temprana

Actividades específicas	Apoyo a proyecto de corto plazo	Apoyo a CTF de dotación
Actividades diarias de gestión del parque		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte de los costos O&amp;M: (i) mantenimiento del equipo y medios de transporte adquiridos; (ii) costos de la misión; (iii) gastos generales de administración del AP</li> <li>• Proporcionar recursos financieros seguros y predecibles</li> </ul>
Establecimiento o fortalecimiento de las estructuras operacionales e institucionales del AP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de experiencia técnica internacional</li> <li>• Desarrollo de leyes y estrategias de conservación específicas</li> <li>• Actualización de plan de negocios (evaluación de necesidades financieras y desarrollo de estrategia de financiación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la implementación de procesos de gestión del AP</li> <li>• Contribución al diálogo de política de largo plazo</li> <li>• Punto de coordinación/encuentro para donantes y apoyo de proyecto para el AP</li> <li>• Apalancamiento de fondos adicionales</li> </ul>
Reemplazo de medios de transporte y equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reemplazo de medios de transporte usados y equipo costoso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reemplazo de equipos pequeños</li> </ul>
Construcción de capacidad para el equipo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de entrenamientos y provisión de enseñanza en el trabajo</li> </ul>	
Construcción de infraestructuras de APs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo financiero a inversiones costosas de corto plazo, p.e., infraestructuras turísticas del parque y nuevas infraestructuras administrativas</li> </ul>	
Apoyo al desarrollo de las comunidades circundantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte financiero y técnico para alternativas de sustento sostenibles</li> <li>• Gestión sostenible y uso de recursos</li> </ul>	<p>(mas como una institución que como un mecanismo de financiación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de proyectos de desarrollo y sustento específicos</li> <li>• Apoyo a sociedad de largo plazo con comunidades locales</li> </ul>
Desarrollo de procesos de coadministración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo técnico al desarrollo e implementación de procesos de coadministración</li> <li>• Apoyo a la creación/fortalecimiento de estructuras locales de coadministración</li> <li>• Consultas con comunidades locales</li> <li>• Campañas de educación/sensibilización</li> </ul>	
Apoyo a las redes de la sociedad civil local y ONGs locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo directo técnico y financiero en la estructuración y puesta en red de redes locales y nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución a la vinculación de interesados claves juntos dentro de comités técnicos</li> <li>• Apoyo financiero a iniciativas de redes</li> </ul>
Promoción de turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de herramientas de comunicación (películas, volantes, posters, panfletos, etc.)</li> <li>• Apoyo financiero a campañas de promoción turística</li> </ul>	
Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones de impactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo en el día a día de actividades de administración de parques</li> </ul>
Programa de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones de impacto</li> <li>• Censos, inventarios, estudios socio-económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo ecológico y eco-sistémico</li> </ul>

## Fase de Consolidación

Actividades específicas	Apoyo a proyecto de corto plazo	Apoyo a CTF de dotación
Actividades de administración del día a día		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a costos O&amp;M: (i) mantenimiento de equipo adquirido y medios de transporte; (ii) costos de misión; (iii) gastos generales de administración de AP</li> <li>• Proporcionar recursos financieros predecibles y seguros</li> </ul>
Fortalecimiento de eficacia y eficiencia de la administración del parque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar procesos y tecnología más eficientes e innovadores</li> <li>• Proporcionar experiencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar procesos y tecnologías más eficientes e innovadores</li> </ul>
Actualización de planes gerenciales y de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de experiencia técnica específica en desarrollo del plan gerencial</li> <li>• Actualización de estudios institucionales, ecosistémicos, financieros y económicos – identificación de amenazas, presiones y barreras a ser superadas, identificación de actividades prioritarias</li> <li>• Evaluación de necesidades financieras y desarrollo de estrategia financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo general a los procesos gerenciales a través de apoyo O&amp;M</li> </ul>
Re-entrenamiento del personal sobre aspectos específicos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo financiero a capacitaciones adicionales sobre aspectos específicos clave de acuerdo con necesidades identificadas</li> </ul>
Reemplazo de medios de transporte y equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reemplazo de medios de transporte usados y equipo costoso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reemplazo de equipos pequeños</li> </ul>
Construcción y/o repotenciación de infraestructuras administrativa y de turismo de AP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiar inversión costosa de corto plazo tal como infraestructuras turísticas de parques y nuevas infraestructuras administrativas</li> </ul>	
Apoyo adicional al desarrollo de la comunidades de los alrededores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo financiero y técnico a alternativas de sustento sostenibles</li> <li>• Manejo y uso sostenible de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(más como una institución que un mecanismo de financiación)</li> <li>• Coordinación de proyectos específicos de sustento y desarrollo</li> <li>• Apoyo a sociedades de largo plazo con comunidades locales</li> </ul>
Fortalecimiento y consolidación de procesos de coadministración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo técnico para el desarrollo e implementación de procesos de coadministración</li> <li>• Apoyo a la creación/fortalecimiento de estructuras locales de coadministración</li> <li>• Consultas con comunidades locales</li> <li>• Campañas de educación/sensibilización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(más como una institución que como un mecanismo de financiación)</li> <li>• Apoyo al compromiso en el largo plazo de las comunidades locales</li> </ul>
Identificación e implementación de fuentes alternativas de financiación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y apalancamiento de fuentes alternativas de financiación</li> </ul>
Fortalecimiento de compromiso público		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución a enlazar interesados clave juntos dentro de comités técnicos</li> <li>• Apoyo financiero a iniciativas de conexión de redes</li> </ul>
Fortalecimiento de la sociedad civil local y redes de ONGs		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de redes</li> <li>• Apoyo financiero a iniciativas de conexión de redes</li> <li>• Contribución a enlazar interesados clave juntos dentro de comités técnicos</li> </ul>



## Fase de Consolidación - continuación

Actividades específicas	Apoyo a proyecto de corto plazo	Apoyo a CTF de dotación
Promoción de turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevas herramientas de comunicación (películas, volantes, posters, panfletos, etc.)</li> <li>• Apoyo financiero a campañas de promoción turística</li> </ul>	
Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones de impactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo diario de actividades gerenciales del parque</li> </ul>
Programa de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones de impacto</li> <li>• Censos, inventarios, estudios socio-económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo ecológico y eco-sistémico</li> </ul>

## Desarrollo maduro

Actividades específicas	Apoyo a proyecto de corto plazo	Apoyo a CTF de dotación
Actividades de gestión diaria del parque		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a costos O&amp;M: (i) mantenimiento de equipos adquiridos y medios de transporte; (ii) costos de misión; (iii) gastos generales de gestión del AP</li> <li>• Proporcionar recursos financieros seguros y predecibles</li> </ul>
Actualización de planes de gestión y de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de experiencia técnica específica en desarrollo del plan de gestión</li> <li>• Actualización de estudios institucionales, eco-sistémicos, financieros y económicos – identificación de amenazas, presiones y barreras a superar, identificación de actividades prioritarias</li> <li>• Evaluación de necesidades financieras y desarrollo de estrategia financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo general a procesos gerenciales a través de apoyo de O&amp;M</li> </ul>
Re-capacitación de personal sobre aspectos específicos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo financiero para capacitación adicional sobre aspectos específicos clave en función de las necesidades</li> </ul>
Repotenciación de la infraestructura turística y administrativa del AP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo financiero para repotenciación de la costosa infraestructura turística y administrativa costosa de AP</li> </ul>	
Reemplazo de medios de transporte y equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reemplazo de medios de transporte usados y equipo costoso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reemplazo de equipos pequeños</li> </ul>
Apoyo adicional al desarrollo de la comunidad circundante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo financiero y técnico para alternativas de sustento sostenibles</li> <li>• Gestión sostenible y uso de recursos</li> </ul>	<p>(más como una institución que un mecanismo de financiación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de proyectos específicos de sustento y desarrollo</li> <li>• Apoyo para sociedades de largo plazo con las comunidades locales</li> </ul>
Promoción del turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevas herramientas de comunicación (películas, volantes, posters, panfletos, etc.)</li> <li>• Apoyo financiero para campañas de promoción turística</li> </ul>	
Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones de impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo diario de actividades de gestión del parque</li> </ul>
Programa de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones de impacto</li> <li>• Censos, inventarios, estudios socio-económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo ecológico y eco-sistémico</li> </ul>

## CRÉDITOS DE FOTOS:

Portada	Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
3	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
4	Valeria Dorado
5	MMCT – Carl Bruessow
6	Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar
7	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
8/9	Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar
9	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
10	Du Zuppani
13	Carl Bruessow/MMCT
14/15	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
16	Geoffroy Mauvais
17	Geoffroy Mauvais
18	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
19	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
20/21	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
22	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
23	Carl Bruessow/MMCT
25	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
26	Carl Bruessow/MMCT
27	Carl Bruessow/MMCT
28	Geoffroy Mauvais
29	Geoffroy Mauvais
31	ASSEDE E., Parc Pendjari, 2013
32	Lorenzo J. de Rosenzweig
34/35	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
37	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
42	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN



*La Conservation Finance Alliance (CFA) es una red colaborativa única de instituciones dedicadas a aumentar la calidad, desempeño e innovación de la comunidad global de finanzas de conservación. La CFA fue establecida en febrero de 2002. Su misión es promover financiamiento sostenible para conservación de la biodiversidad en todo el mundo. Para lograr su misión, la CFA ha estado facilitando colaboración entre organizaciones e individuos comprometidos con la promoción de soluciones de finanzas de conservación y desarrollar herramientas para optimizar la capacidad de finanzas de conservación en todo el mundo.*

*Encuéntrenos en línea:*

**[www.conservationfinance.org](http://www.conservationfinance.org)**

**[www.facebook.com/conservationfinance](https://www.facebook.com/conservationfinance)**

**[www.twitter.com/conservfinance](https://www.twitter.com/conservfinance)**

